

خطوات نحو حوكمة القطاع العام



اعداد

د. شكرى رجب العشماوى
مدير قسم الدراسات والسياسات المالية
الإشراف
الأستاذة / امنة سالم الجابري
مدير إدارة الدراسات المالية

المحتويات

2.....	مقدمة
4.....	1- تعرف الحوكمة في القطاع العام وغاياتها
5.....	2- محاور حوكمة القطاع العام
7.....	3- مبادئ حوكمة القطاع العام
16.....	4- الحوكمة في قطاع المالية الحكومية
17.....	5- حوكمة الموازنة العامة

مقدمة

لماذا الاهتمام بالحوكمة في القطاع العام؟

تمثل الحوكمة الرشيدة جوهر أجندة التنمية وهناك دراسات راسخة عن المؤسسات والنمو تثبت وجود ارتباط قوي وإيجابي بين مبادئ الحوكمة الرشيدة ونصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي في بلد ما، فضلاً عن نوعية خدمات الرعاية الصحية والتعليم.

وخلاصة القول، إن الحوكمة الرشيدة تعني اقتصاداً مستداماً كما إن الحوكمة العامة هي إحدى الركائز الأساسية التي يستند إليها النمو الاقتصادي وتمثل مؤشر واضح على قوة الاقتصاد. وقد كان من شأن الأزمة الاقتصادية زيادة تركيز الأضواء على أطر الحوكمة الفعالة على المستويين الإقليمي والعالمي على حد سواء. فقد تعالت عبر العالم الأصوات المطالبة بالمساءلة في القطاع الحكومي. وتباعاً لذلك أصبح من الضروري وجود قطاع حكومي ذو أداء وظيفي جيد، له القدرة على تقديم خدمات عامة تتسم بالجودة وتلبي حاجات المواطنين، بحيث يكون محفزاً للنمو وحصيفاً في إدارة الموارد المالية في آن واحد ولذلك فإن الحوكمة الفعالة داخل القطاع الحكومي سيكون من شأنها تعزيز الاستخدام الكفؤ للموارد، وترسيخ مبدأ المساءلة عن إدارة هذه الموارد، وتحسين إدارة الخدمات وأسلوب تقديمها، وهو ما يسهم في تحسين جودة الحياة في تلك الدول. كذلك فإن الحوكمة الفعالة تعد حتمية لبناء الثقة في مؤسسات القطاع الحكومي - وهو أمر ضروري في حد ذاته إن كانت مؤسسات القطاع الحكومي تسعى لتكون فعالة في السعي نحو تحقيق أهدافها.

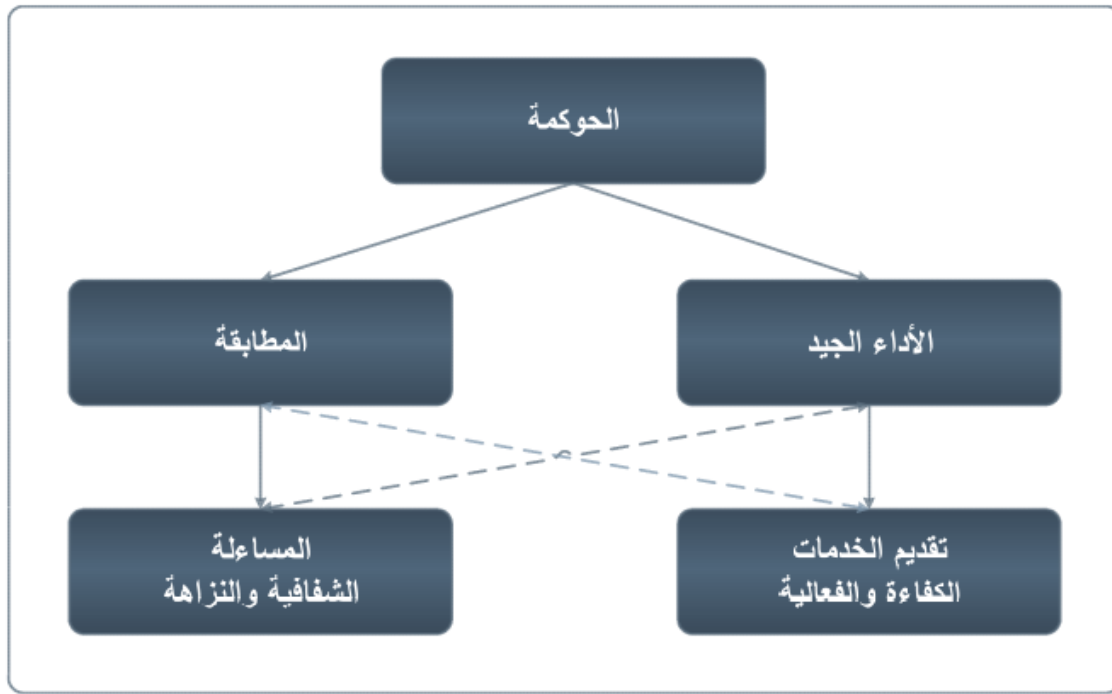
ولكي يصبح هدف القطاع الحكومي هو التركيز على جودة الخدمات المقدمة وإرساء أسس استراتيجية شاملة تركز على الاستقامة والشفافية تتطلب مايلي:

- التعريف المناسب للاستراتيجية والأهداف بما في ذلك معايير واضحة لجودة الخدمات التي يحصل عليها المواطنين وتحديد واضح لمؤشرات تقييم الأداء الرئيسية.

- هياكل تنظيمية واضحة بما في ذلك خطوط محددة لتسلسل القيادة والعمليات، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بصورة واضحة، بالإضافة إلى هيئات الإشراف الشامل على الحوكمة مثل لجان التدقيق ولجان تقييم المخاطر.
- إدارة المواهب لأن القطاع الحكومي ينبغي أن يتمتع بقدرة قوية على جذب المواهب وتنميتها.
- نشر السلوك الأخلاقي من خلال وضع قواعد السلوك وخطوط التحذير من المخالفات.
- التعريف الواضح للمساءلة فيما يتعلق بالسياسات الخاصة بالمال العام، وكذلك الشفافية في رفع التقارير داخلياً وخارجياً، وانتهاج السياسات والمعايير المحاسبية الملائمة إلى جانب المعايير الواضحة لقياس الأداء.
- التركيز على خطوط الدفاع (أي التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية والانضباط)، بما يضمن الانصياع للقوانين واللوائح السارية والتفويضات الداخلية، وتنفيذ قدر أكبر من الرقابة، وتعزيز إدارة المخاطر (بما في ذلك استمرارية العمل وأمن المعلومات)، مع الحرص على التكامل في العلاقات بين المدققين الداخليين والمدققين الخارجيين وديوان المحاسبة وهيئات الرقابة

1- تعرف الحوكمة في القطاع العام وغاياتها

هي مجموعة التشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي تُوجه ويُدار فيها الجهة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية وفق آليات للمتابعة والتقييم ونظام صارم للمساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب، وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة من جانب آخر. باختصار فإن الحوكمة هي الترتيبات التي تقوم بها الجهة الحكومية من أجل ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من قبل الأطراف ذات العلاقة.



وغاية الحوكمة في القطاع العام هي تعزيز ثقة المواطنين من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- زيادة نسبة رضا المواطن عن الخدمات التي يقدمها القطاع العام.
- تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة للجهات الحكومية وموظفيها والالتزام بالقوانين والأنظمة.

- تحقيق مبدأ النزاهة والعدل والشفافية في استخدام السلطة وإدارة المال العام وموارد الدولة، والحد من استغلال السلطة العامة لأغراض خاصة.
- تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين.
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة.
- العمل على تحقيق الأهداف الوطنية الاستراتيجية وتحقيق الاستقرار المالي للجهات الحكومية.
- رفع مستوى قدرات الجهات الحكومية من خلال تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي عن طريق المتابعة والتقييم بشكل مستمر.
- إنشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المؤسسي وتخفيف آثار المخاطر والأزمات المالية.

2- محاور حوكمة القطاع العام

تعتبر الحوكمة أمراً ضرورياً لبناء وتعزيز ثقة المواطنين من خلال رفع كفاءة الأداء، ووضع الأنظمة الكفيلة بالحد من تضارب المصالح والسلوكيات غير المقبولة، واعداد أنظمة للرقابة على أدائها، وتصميم هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات، وتحديد القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل في الجهات الحكومية. وتركز الحوكمة من المنظور الحكومي على المحاور التالية:

2-1 الكفاءة والفعالية في إدارة موارد الحكومة

تضمن حوكمة القطاع العام المحافظة على المال العام والاستخدام الفعال للموارد المتاحة لتقديم الخدمات الأساسية للمواطنين وتحسين جودة تقديم هذه الخدمات وتطويرها وفق أفضل الممارسات في هذا المجال وتوزيع مكاسب التنمية بعدالة. كما تحدد دور الإدارة العليا في متابعة الإدارة التنفيذية للتأكد من تحقيق أهداف الجهة الحكومية بكفاءة وفعالية، وسلامة تقارير الأداء والتقارير المحاسبية المالية والإدارية، واثارتها للمواطنين في الوقت المناسب.

2-2 ضمان حقوق الأطراف ذات العلاقة

تتطلع الأطراف ذات العلاقة للتعامل مع الجهات الحكومية ضمن معايير وقوانين تتميز بالنزاهة والشفافية والوضوح والعدالة، وبما يضمن تعزيز الثقة فيما بينها، مما يجعل من المحافظة على الحقوق وحمايتها هدفاً استراتيجياً لجميع الأطراف.

وحيث أن الحوكمة في القطاع العام تتعامل مع ممارسات وسلوك فردي ومؤسسي، كان لا بد من إيجاد الضوابط الكفيلة لتوجيه هذا السلوك بشكل ايجابي، ومؤسس على آليات صناعة القرار الحكومي وتفعيل مدونات السلوك الوظيفي، واعتبار أن الموظف العام مؤتمن على موارد الوطن، فإن سلوكه الوظيفي تجاه العمل لابد أن تحكمه مجموعة من الضوابط الدينية والأخلاقية والقانونية التي تعزز شعوره بالانتماء والفخر للخدمة العامة.

2-3 العمل على تحقيق المصلحة العامة

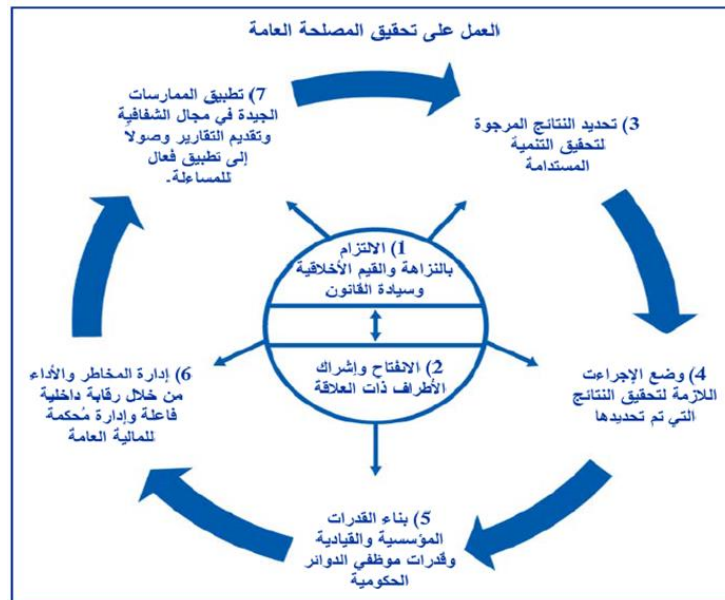
لتطبيق الحوكمة في القطاع العام، يجب على الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في الجهة الحكومية العمل على تحقيق المصلحة العامة في جميع الأوقات. ورغم أن المصلحة العامة فكرة نسبية وليست مطلقة، إلا أنه من المتفق عليه أنها تعني الفوائد المتأتية لصالح المجتمع ككل من القرارات المتخذة من قبل الجهة الحكومية التي ينبغي أن تؤدي إلى نتائج إيجابية لمتلقي الخدمة والأطراف ذات العلاقة

3- مبادئ حوكمة القطاع العام

تتطلب الحوكمة في القطاع العام أن تعمل الجهات الحكومية على تحقيق المصلحة العامة، مما يعنى ضرورة الالتزام بالنزاهة والقيم الأخلاقية وسيادة القانون والانفتاح وإشراك الأطراف ذات العلاقة، بالإضافة إلى العمل على تحقيق المصلحة العامة وبالتالي لكي تتحقق هذه الأهداف يجب على الجهات الحكومية مراعاة تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام والمتمثلة في :

3-1 الالتزام بالنزاهة والقيم الأخلاقية وسيادة القانون

تقع على الإدارة العليا في الجهة الحكومية مسؤولية تعزيز ثقافة العمل من أجل المصلحة العامة في جميع الأوقات عن طريق تبني مستويات عالية من قيم النزاهة وتطبيقها على جميع المستويات داخل الجهة بحيث تضمن التعامل مع الجميع بعدالة ودون تمييز أو انحياز والتصرف بمهنية وموضوعية في إدارة الشأن العام، والاعتراف بحقوق الآخرين احترامها، وعدم التعدي عليها بالاستسلام لإغراءات المنفعة غير المشروعة أو غير المستحقة، وعدم إساءة استخدام المعلومات أو الموارد. وعلى الإدارة العليا ضمان الالتزام بالتشريعات ذات الصلة، وأن يكونوا مثلاً يحتذى به لباقي الموظفين.



وتعزيزا للحوكمة، ينبغي أن تكون القيم والمعايير الأخلاقية جزءاً أصيلاً من ثقافة الجهة الحكومية وينبغي أن تشكل الأساس لجميع سياساتها وإجراءاتها وقراراتها، فضلاً عن السلوك الشخصي للإدارة العليا والموظفين.

تعتبر **مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة** أداة هامة في غرس الأخلاقيات وتعزيز قيم النزاهة حيث يجب تعميمها وتطبيقها من قبل الإدارة العليا والموظفين في الجهة الحكومية. كما أنه يجب وضع السياسات والإجراءات اللازمة لتحفيز السلوك الإيجابي المنسجم مع الجو الأخلاقي للجهة الحكومية بما يضمن تشجيع الموظف العام على ممارسته، بالإضافة لوضع أسس واضحة للمساءلة وذلك لتحميل الأشخاص مسؤولية أعمالهم وتحفيزهم على القيام بها بالشكل الصحيح.

أما سيادة القانون تعني أن تمارس الحكومة سلطاتها وفق تشريعات قانونية عادلة مكتوبة صادرة وفق الدستور، وضمان المساواة أمام القانون ضمن نظام قضائي مستقل، وتأمين العدالة بكفاءة ونزاهة. وهذا بدوره يساعد في تحقيق مبدأ "العدل أساس الحكم" الذي يؤدي إلى شعور المواطنين بالأمان، ذلك لأن الشعور بالظلم والتمييز يؤجج الغضب والحقد ويؤدي إلى الانتقام. ومن هنا، يجب على الإدارة التنفيذية في الدائرة الحكومية وجميع الموظفين فيها، إظهار التزامهم القوي بسيادة القانون، فضلاً عن الامتثال لجميع القوانين ذات الصلة.

3-2 الانفتاح وإشراك الأطراف ذات العلاقة

يجب على الجهة الحكومية أن تظهر قدراً من الانفتاح يثبت مدى التزامها بالعمل على تحقيق المصلحة العامة في كل الأوقات وضمان الحصول على ثقة الأطراف ذات العلاقة في عملية صنع القرار والإجراءات التي تتخذها لتضمن ممارسات الحوكمة التي تتبنى منهجية الافصاح والشفافية في تقارير الجهات الحكومية فيما يتعلق بالأداء والعمليات والإجراءات، لضمان حقوق المواطنين والأطراف ذات العلاقة، من خلال توفير البيانات اللازمة والمعلومات الرقابية للتقييم الدوري لمشاريعها ومبادراتها والخطط التشغيلية وتقييم الإدارة التنفيذية والأفراد بشكل دوري ووفق آليات محددة وبما يفصح عن أوجه القصور والقوة وفرص التحسين فيها.

يعرف الأطراف ذات العلاقة بأنهم "أفراد أو مجموعات من جهات حكومية أو القطاع الخاص أو منظمات المجتمع المدني وغيره والتي يمكنها إما أن تؤثر على النشاطات التي تنفذها

الجهة أو توفير الموارد لها أو مخرجاتها أو أنها ستتأثر بالخطط التي ستنفذها." وعليه تتطلب ممارسات الحوكمة أن يتم اتباع النهج التشاركي للأطراف ذات العلاقة عند التخطيط أو تقييم الأداء أو تقديم الخدمة أو وضع خطط التحسين والتطوير أو اتخاذ القرار حسب درجة تأثيرهم وأهميتهم لضمان التوازن في مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة عند إدارة الجهة الحكومية وتخصيص الموارد اللازمة لتقديم خدماتها بكفاءة وفعالية.

3-3 تحديد النتائج المرجوة لتحقيق التنمية المستدامة

تعد من مبادئ الحوكمة في القطاع العام ضرورة وجود قيادة قوية تقوم بوضع توجه استراتيجي واضح للجهة الحكومية متفق عليه من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة. وينبغي أن تستخدم كأساس للتخطيط واتخاذ القرارات من خلال ترتيب أولويات عملها ومن ثم ترجمتها إلى برامج ومشاريع تنفذ من خلال خطط تشغيلية ترتبط بإطار زمني محدد ومؤشرات قياس أداء على كافة المستويات بغرض تحقيق مجموعة من الفوائد الاقتصادية والاجتماعية المتحققة من التنمية المستدامة فمما لا شك فيه أن محرك الإنفاق الحكومي الرأسمالي على القطاعات الرئيسية كالتعليم والصحة والأشغال العامة والنقل، يزيد إنتاجية العمل التي لها دور أساسي في عملية التنمية المستدامة. حيث يدعم الإنفاق الحكومي خلق فرص استثمارية واستحداث فرص عمل لاستيعاب الكفاءات البشرية في القطاعين العام والخاص وتحقيق التنمية المستدامة.

3-4 وضع الإجراءات اللازمة لتحقيق النتائج التي تم تحديدها

ينبغي على الإدارة العليا في الجهة الحكومية القيام بتحليل موضوعي ودقيق للخيارات المتاحة بما في ذلك المخاطر والنتائج المتوقعة لكل البدائل من أجل تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها لتحقيق النتائج المرجوة. وينبغي أن يشمل هذا التحليل على المسائل القانونية والمالية وإجراءات الحوكمة. ثم تقوم الجهات الحكومية بتحديد أهدافها الاستراتيجية وترتيب أولويات عملها ومن ثم ترجمتها إلى برامج ومشاريع تنفذ من خلال خطط تشغيلية ترتبط بإطار زمني محدد ومؤشرات قياس أداء على كافة المستويات، ويتم رصد المخصصات المالية المطلوبة لها مع تحديد مسؤوليات التنفيذ. ويتم بعد ذلك اعتماد الخطة الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا. كجزء من عملية التخطيط، يجب على الإدارة العليا في الجهة الحكومية أن تقرر كيفية قياس أداء الخدمات التي تقدمها والمشاريع التي تنفذها، ووضع مؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة، والتأكد من توفر القدرات المؤسسية

الضرورة لجمع المعلومات اللازمة لمراجعة الخدمات وتحسين الجودة بشكل مستمر. كما يجب عليها أيضاً التأكد من أخذ التغذية المرتدة من المواطنين ومتلقي الخدمة في الاعتبار عند اتخاذ القرارات حول تحسين أو إلغاء الخدمات، من أجل تحديد الأولويات ضمن الموارد المتاحة.

يجب أن تشمل وثيقة الإطار المالي متوسط المدى أولويات الخدمات التي تنوي الجهة الحكومية تقديمها وقدراتها على القيام بذلك في ضوء محدودية الموارد من أجل وضع إطار الموازنة السنوية. كما يجب على الإدارة العليا التأكد من أن الموازنات والخدمات والمشاريع قد تم تصميمها لتعمل على تحقيق النتائج المرجوة بأفضل استخدام للموارد والاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية التي قد تنشأ خلال فترة الموازنة من أجل ضمان استمرار تحقيق النتائج المرجوة. كما يجب على الجهة الحكومية أن تحدد ما إذا كانت ستقدم الخدمات بنفسها أم عن طريق القطاع الخاص بناءً على الاعتبارات السياسية والخبرات المتاحة والتكلفة وغيرها. وبالتالي، فإن على الجهة الحكومية إعداد موازنتها بدقة بحيث تكون شاملة، مع الأخذ بعين الاعتبار التكلفة الكاملة لعملياتها على المدى المتوسط والطويل.

5-3 بناء القدرات المؤسسية والقيادية وقدرات موظفي الجهات الحكومية

تعزز ممارسات الحوكمة في القطاع العام القدرة على صناعة القرار السليم باستخدام أفضل الوسائل والممارسات، كما تعمل على توزيع المهام وتحديد المسؤوليات حسب هيكل الحوكمة في الجهة الحكومية وهيكلها التنظيمي لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطوير والتكيف مع العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية، فضلاً عن التغيرات الاقتصادية والسياسية والبيئية والمخاطر. وهذا يؤثر بدوره إما على النتائج أو الخدمات والمشاريع التي تقدمها الجهة لتحقيق النتائج المرجوة. وتتطلب الحوكمة موارد بشرية كفؤة وفعالة وبعدها مناسب، إضافة إلى بنية تحتية وتكنولوجية مناسبة وتوفير الموارد المختلفة اللازمة لبناء القدرات المؤسسية للجهة. وبالتالي تُنشط القيادة في الجهة الحكومية بالإدارة العليا والإدارة التنفيذية. ورغم أن الجهات الحكومية تختلف من حيث البنية التنظيمية وجهة الارتباط ودورها الوظيفي ومدى الاستقلالية المالية والإدارية، إلا أن الحوكمة في القطاع العام تتطلب الوضوح بشأن مختلف الأدوار التنظيمية والمسؤوليات

بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية على جميع المستويات والموظفين. وعلى الإدارة العليا نشر لائحة تبين صلاحيات ومسؤوليات كل منهم بوضوح للأطراف ذات العلاقة. ويجب أن تمتلك الإدارة العليا والإدارة التنفيذية المهارات والمعارف اللازمة لتمكينهم من تلبية احتياجات أدوارهم ومسؤولياتهم بشكل مناسب، كما يجب تطوير مهاراتهم وتحديث معارفهم بشكل مستمر. ويمكن للإدارة العليا تحسين أدائها من خلال المراجعة الدورية لفعالية قراراتها ومعالجة التغييرات في المهارات والمعارف في أعقاب كل تغيير إداري. يجب على الإدارة العليا، عند ترشيح أحد الأشخاص لعضوية مجلس إدارة، أن تلتزم بترشيح من يمتلك المهارات والمعارف ذات العلاقة. وعلى أفراد الإدارة العليا المنتخبين (مجلس الإدارة) أن يلزموا أنفسهم بتطوير مهارات الأعضاء بشكل يمكنهم من أداء أدوارهم بشكل فعال.

ويعتبر المورد البشري هو رأس المال الأهم بالنسبة للقطاع العام لذلك تعتبر عملية تعيين وتحفيز واستبقاء الموظفين قضايا حيوية لنجاح الجهة الحكومية. وعلى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية توفير البيئة التي تمكن الموظفين من الأداء الجيد وتقديم الخدمات بشكل فعال من خلال خلق ثقافة إيجابية، ترحب بالأفكار والمقترحات، وتستجيب لوجهات نظر الموظفين، وتوضح القرارات. كما يجب تعيين المدراء بشفافية وفق التشريعات ذات العلاقة على أساس الجدارة.

فمن الواجب إخضاع الموظفين الجدد لبرنامج توجيه لتزويدهم بالمعلومات الأساسية حول وظائف العملية الإدارية المختلفة والتشريعات النازمة للعمل وأخلاقيات الوظيفة العامة وإكسابهم مهارات الاتصال وكيفية التعامل مع الآخرين، بالإضافة للمهارات التي تساعد على القيام بأعمالهم بكفاءة وفعالية. وأن يتم تقييم الموظفين وفقاً لنظام الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بجميع مستوياتهم بشكل دوري.

3-6 إدارة المخاطر والأداء من خلال رقابة داخلية فاعلة وإدارة مُحكمة للمالية العامة

تعد إدارة المخاطر عملية منتظمة لتحديد وقياس المخاطر التي تواجه العمل ويلزم تقييمها وفقاً لاحتمالات حدوثها والضرر الذي يمكن أن تحدثه، وتحديد العناصر التي يمكن تحملها أو تجنبها. تعزز ممارسات الحوكمة في الجهات الحكومية قدرتها على إدارة المخاطر

المحيطة من خلال تقدير احتمالية حدوثها ودرجة تأثيرها واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها.

وفيما يلي أهم الإجراءات التي ينبغي على الجهات الحكومية تبنيها لإدارة المخاطر:

- إعداد منهجية لمراجعة وتقييم الخطط الاستراتيجية بشكل دوري.
- حصر كافة المخاطر المحيطة بالجهة بناءً على هذه المنهجية.
- قياس وتقييم طبيعة المخاطر حسب نوعها ودرجة تأثيرها على الأداء واحتمال حدوثها.
- تصنيف المخاطر للتعامل معها حسب الأولويات المتاحة.
- تحديد الخطط البديلة وخطط الطوارئ التشغيلية بناءً على هذا التصنيف وتنفيذها.

كما ينبغي على الجهات الحكومية ضمان وجود آليات فعالة لمراقبة تقديم الخدمات في جميع مراحل العملية، بما في ذلك التخطيط ووضع المواصفات والتنفيذ والمراجعة المستقلة ما بعد التنفيذ. ويعتبر التحليل والتبرير القوي للنتائج هي المكونات الرئيسية لإدارة الأداء على جميع المستويات في الجهة من منظور الحفاظ على القدرة التنظيمية. كما يجب على الجهات الحكومية الرصد المستمر والمراجعة الدورية لما يلي:

- التأكد من أن النتائج المرجوة لا تزال ملائمة أو ما إذا كانت بحاجة للتعديل أو الحذف.
- التأكد من أن الخدمات التي تقدمها الدائرة الحكومية ما زالت تحقق تلك النتائج بفعالية وكفاءة.
- التأكد ما إذا كان هناك أية تغييرات في البيئة الداخلية أو الخارجية تحتاج إلى معالجة بسبب تأثيرها على تحقيق النتائج.

كما يجب على الإدارة العليا وضع استراتيجية للرقابة الداخلية تضمن وجود نظام رقابي داخلي فعال يضمن توفير بيئة العمل المناسبة لوحدة الرقابة الداخلية ومنهمك الصلاحيات الكافية وربطها مع متخذ القرار بشكل مباشر لضمان الحيادية في العمل، والالتزام بتطبيق التوصيات. وذلك لضمان تحقيق أهداف الجهة الحكومية من خلال:

- تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتشغيلية بفعالية وكفاءة.

- توفير معلومات مفيدة وموثوقة للمستخدمين الداخليين والخارجيين لاتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.
- ضمان الالتزام بالتشريعات المعمول بها، وكذلك السياسات والإجراءات والأدلة الخاصة بالجهة الحفاظ على موارد الجهة الحكومية من الضياع والاحتيايل وسوء الاستخدام والتلف.
- ضمان توافر وسرية وسلامة نظم المعلومات الخاصة.
- الرقابة والتدقيق الداخلي والأنشطة الرقابية الأخرى التي تضمن المساءلة.

ومن الممارسات الجيدة للحوكمة في القطاع العام تشكيل لجنة مستقلة للرقابة الداخلية تساعد على تحسين كفاءة وفعالية إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، وتعزيز موضوعية التدقيق الداخلي والخارجي، وفعالية وظيفة التدقيق وإصدار التقارير عن الأداء المالي وغير المالي

كما تتطلب الحوكمة وجود إدارة مُحكمة للمالية العامة تحافظ على المال العام في جميع الأوقات، وتضمن استخدامه بكفاءة وفعالية واقتصاد، وتدعم عملية صنع القرار، وتقديم الخدمات، وتحقيق النتائج المرجوة في الجهات الحكومية. ويجب أن تكون الإدارة المالية متطورة ومتكاملة على جميع المستويات التنظيمية للجهة، بحيث تضمن القيام بالمهام التالية:

- تقديم التقارير اللازمة للإدارة العليا والإدارة التنفيذية تتضمن التحليل المالي وتفسير المعلومات المالية وغير المالية بحيث تساعدهم في فهم الوضع المالي ومدى تحقق الأهداف المالية، وتزويدهم بالمعلومات والتحليلات اللازمة لتحديد الأهداف التنظيمية والاستراتيجية للجهة.

- توفير المخصصات والتمويل اللازم لتقديم الخدمات العامة، بما في ذلك وضع الأهداف المالية والسياسات والاستراتيجيات، والخطط التنفيذية وإعداد الموازنات العامة، والتخطيط الضريبي، وإدارة رأس المال العامل، والتدفق النقدي، والمخاطر المالية.

- إدارة الأداء من خلال وضع وتنفيذ استراتيجية مالية، وتحديد التكاليف وإعداد الموازنات، والتنبؤات، والرقابة المالية.

3-7 تطبيق الممارسات الجيدة في مجال الشفافية وتقديم التقارير وصولاً إلى تطبيق فعال للمساءلة

يجب القطاع العام ككل أن يتمتع بقدر من الشفافية وسهولة التواصل مع مختلف الأطراف ذات العلاقة بما في ذلك المواطنين ومتلقي الخدمة والموظفين. وأن تُكتب تقارير المساءلة بلغة سهلة ومفهومة وتنتشر بأسلوب يناسب الفئة المستهدفة، بما في ذلك وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمكتوبة وشبكات التواصل الاجتماعي. وهنا يجب المحافظة على التوازن المطلوب بحيث يتم توفير القدر المناسب من المعلومات لتلبية مطالب الشفافية دون أن يشكل ذلك خرقاً لسرية المعلومات الشخصية والوطنية

مع ضرورة ان يتم إعداد تقارير المتابعة الدورية بالتوقيت المناسب تمكن متخذي القرار داخل الجهة من تصويب الانحرافات في الإنجاز الناتجة عن تغير الظروف المحيطة و/ أو اتخاذ الإجراءات المناسبة في حال التقصير في الأداء، بالإضافة إلى ان هذه التقارير تشكل إسناداً للجهات الرقابية الخارجية في إعداد تقاريرها والقيام بمهامها وذلك تفعيلاً للمساءلة والمحاسبة والتزاماً بتحقيق مبدأي الشفافية والإفصاح. وتقوم الجهة الحكومية بإعداد ونشر تقارير تقييم الأداء بشكل دوري، سنوياً على الأقل، بالنظر لمجموعة من المؤشرات التي تقيس أداؤها على كافة المستويات، بحيث تكون هذه المؤشرات قابلة للقياس ومرتبطة بإطار زمني ومنطقية. ويجب ان تحتوي هذه التقارير على العناصر الرئيسية التالية:

- السياسات العامة المتبعة.
- مدى تحقيق الدائرة لأهدافها الاستراتيجية.
- المخاطر الرئيسية المتوقعة.
- مدى التزام الجهة الحكومية بالموارد المخصصة.
- خطط التحسين.

كما يجب إعداد البيانات المالية وفقاً لمعايير توفر مرجع محاسبي واحد معترف به وقابل للمقارنة، يشمل إفصاح مالي يسهل فهمه وقراءته والتعامل معه، يعمل على تحسين نوعية وجودة التقارير المالية في القطاع العام. وتعتبر معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام الصادرة عن الاتحاد الدولي للمحاسبين هي الأبرز في هذا المجال.

يعتبر التدقيق الخارجي لأعمال الجهة الحكومية من متطلبات المساءلة في القطاع العام الذي تقوم به هيئة خارجية مستقلة حول عدالة وموثوقية التقارير المالية للدائرة. كما يساعد تقرير التدقيق الخارجي الإدارة العليا في الاضطلاع بمسؤولياتها من خلال تقديم التوصيات المناسبة حول مخرجات التدقيق. كما أن نشر تقرير التدقيق الخارجي واثاقته للأطراف ذات العلاقة في الوقت المناسب يساعد في تمكينهم من مساءلة الجهة الحكومية. على الجهة الحكومية العمل على تسهيل أعمال التدقيق الخارجي بتوفير كافة المستندات والبيانات والمعلومات المطلوبة. على أن يراعى عند إعداد تقارير الرقابة الخارجية أن تحتوي على العناصر التالية:

- توثيق القرارات الإجرائية والإدارية والمالية المتخذة.
- مدى الالتزام بالتشريعات القانونية ذات العلاقة والتأكد من تطبيقها.
- التأكد من تنفيذ وتوثيق الإجراءات التصحيحية الناتجة عن أعمال التدقيق السابقة
- التأكد من توثيق أعمال الرقابة الداخلية والتقييد بتطبيق توصياتها.
- توثيق عمليات الصرف/الإنفاق المالي وبيان توافقها مع المخصصات المالية المرصودة.

4- الحوكمة في قطاع المالية الحكومية

يعد دخول الحوكمة الى قطاع المالية الحكومية من التطورات الحديثة و التي جاءت نتيجة للتراكم المعرفي والتجربي في هذا الميدان و برزت بعض المقترحات لتحسين حوكمة قطاع المالية الحكومية من أهمها:

- ✓ تحديد حدود معينة لمشاركة القطاع العام بالنظام المالي.
- ✓ وضع مجموعة مبادئ لحوكمة القطاع العام في المالية العامة والتي من أهمها الشفافية والمشاركة والمساءلة.

إذ **تعرف الشفافية المالية** بأنها: الانفتاح على الجمهور من حيث هيكل الحكومة ووظائفها ونيات السياسة المالية وحسابات القطاع العام والتوقعات المالية...وبقدر ما تتعزز الشفافية في هذا المجالات فهي تفضي إلى نقاش مجتمعي أفضل وكذلك أسواق وفرص استثمارية على نحو أفضل وأيضاً إلى محاسبة أقوى للحكومات في شأن تنفيذ السياسة المالية ومن شأن ذلك بالتالي زيادة فرص وحجم المشاركة وكذلك تعزيز المساءلة وتثبيت المصدقية وحشد تأييد أقوى لتلك السياسات.

أما المشاركة في مجال المالية الحكومية فهي حلقة الوصل بين كل من الشفافية التي تتيح توفر المعلومات اللازمة للقيام بعملية المشاركة بصناعة القرار المالي العام وبين عملية المساءلة والتي هي النتيجة المتوقعة أو المرحلة المكتملة لكل من الشفافية والمشاركة الفاعلتين، وبالتأكيد فانه تتوقف فاعلية مبدأ المشاركة في مجال المالية العامة على طبيعة الوعي السياسي وديمقراطيته، بالإضافة إلى طبيعة النظم الاقتصادي ومدى مساهمة القطاع الخاص فيه، ناهيك عن دور الفاعلين الآخرين مثل المجتمع المدني والإعلام...الخ.

أما المساءلة حول المال العام فيجري تأمينها عن طريق الحصول على أهداف تنظيمية واضحة وعن طريق عمل إطار فعال للسيطرة الداخلية وتعني المساءلة في المالية العامة العملية التي بواسطتها كيانات القطاع العام والأفراد ضمنها يكونون مسؤولين عن قراراتهم وأعمالهم المتعلقة بالمال العام، وبما يسمح بعرض الأداء والتدقيق من قبل الأطراف الأخرى التي لديهم فهم لهذه المسؤوليات ولديها أدوار محددة وواضحة بالهيكل التنظيمي للقيام بذلك.

5- حوكمة الموازنة العامة

5-1 تعريف الموازنة العامة وأهدافها

تعد الموازنة العامة وثيقة مالية تشمل جميع الإيرادات الحكومية ومصروفاتها خلال سنة مالية وتعكس التوجهات الرئيسية للسياسة العامة للحكومة يحكم الموازنة العامة للدولة – من حيث الإعداد والاعتماد والتنفيذ – هناك مجموعة من المبادئ ظهرت في ميدان الفن المالي لضمان كفاءة الأداء في التنفيذ، ولتسهيل مهمة رجال السياسة في متابعة ومراقبة وتقييم الأداء الحكومي، وتسهيل معرفة حقيقة المركز المالي للدولة من خلال إلقاء نظرة سريعة على الموازنة. كما انها تعد واحدة من أهم البيانات الحكومية لأنها تعكس سياسات الحكومة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والخدمية كما ويرتبط بها عدد من المجالات والأبعاد المختلفة. ولهذا السبب تكتسب الموازنة العامة أهمية خاصة نتيجة لطبيعة نشاطات ووظائف الإدارة الحكومية كما يمكن إدراك بعض جوانب أهمية الموازنة من خلال معرفتنا للأدوار والوظائف والأهداف التي تحققها والتي يمكن تلخيصها بالآتي:

- تنظيم تحصيل وصرف المال العام وضبطه ورقابته وبما يحقق الأهداف المحددة فهي أساساً أداة رقابية إدارية للسلطات المختلفة.
- وضع الخطط والبرامج اللازمة لتمويل المشروعات التنموية الاقتصادية والاجتماعية مما يساعد صانعي القرار من اتخاذ القرارات الجيدة حول الشؤون العامة وبالتالي فهي أداة إدارية للتخطيط الاقتصادي والاجتماعي.
- التدخل للحد من تأثير الدورات والتقلبات الاقتصادية والأزمات المالية وكذلك الحماية من الفساد والتصرف غير المسؤول في المالية العامة.
- تحقيق التوازن المالي والاقتصادي والاجتماعي العادل من خلال التخصيصات المحددة لكل قطاع أو فئة أو منطقة وبما يعكس أسبقيات وأولويات الحكومة في فترة محددة فهي بالتالي أداة تنسيقية يتم بواسطتها تحقيق التكافل فيما بين النشاطات الحكومية المختلفة.

- إنها مصدر المعلومات الأساسي لكل جهة أو شخص معني للتعرف من خلالها على موقف وتوجهات الحكومة وسياساتها المالية وتخصيصاتها ومقاصدها من المشاريع والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والتنموية والاستثمارية المختلفة.
- إنها مصدر المعلومات الأساسي لكل جهة أو شخص معني للتعرف من خلالها على موقف وتوجهات الحكومة وسياساتها المالية وتخصيصاتها ومقاصدها من المشاريع والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والتنموية والاستثمارية المختلفة.
- تجسد الموازنة منهج الحكومة وفلسفتها ورؤيتها إزاء الموقف والوضع المالي الوطني والعالمي باعتبارها استراتيجية شاملة مجسدة على شكل أرقام غايات وأهداف ونشاطات وبرامج وتوجهات الأنشطة العامة في جميع الميادين.

فضلا عن ذلك فإن بعض الكتاب والباحثين في معرض إشارته إلى أهمية الموازنة وحجم تأثيراتها يشير إلى الأهداف والوظائف التقليدية مثل الرقابية، والتخطيطية، والإدارية، والمالية... الخ. بينما يصيغ البعض الآخر ويشخص أخرى، باعتبارها وظائف معاصرة باتت تحققها الطرق والإشكال والأنواع المتقدمة من الموازنات منها على سبيل المثال لا الحصر:

- **التخصيص:** لضمان تدفق رؤوس الأموال في قطاعات الاقتصاد المختلفة وتخصيص الموارد بين الطلبات المتنافسة.
- **التوزيع:** ضمان توزيع رؤوس الأموال بين الفئات والطبقات الاجتماعية المختلفة.
- **الاستقرار:** أي الاستفادة من المال العام في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والسياسي وهذا يتطلب تقديراً دقيقاً للأثر الاقتصادي والسياسي لعمليات الحكومة.
- **النمو:** من خلال الاستفادة واستثمار الوظائف السابقة لتسهيل النمو الاقتصادي وخلق الثروة وبناء مناخ اقتصادي وسياسي يشجع على ذلك.
- **الاستجابة:** من خلال إنشاء البرامج وتمويلها مما يحقق ويستجيب لمتطلبات وحاجات المجتمع التي وجدت تلك البرامج لإشباعها.
- **الفاعلية:** أي انجاز الأهداف العامة بكفاءة وفاعلية من خلال مخرجات البرامج الاقتصادية والسياسية.
- **تقليل الكلفة:** من خلال اختيار ومفاضلة الطرق المثلى في انجاز تلك الأهداف بالوسائل ذات الكفاءة وباقتصادية تامة.

- **الاتصال:** عبر تحقيق الانسجام والتواصل الإداري والمالي بين المؤسسات والأقسام الإدارية المختلفة.

5-2 مبادئ الموازنة العامة

بالإضافة الى ضرورة مراعاة بعض مبادئ الموازنة العامة والمتمثلة في

- **مبدأ السنوية:** أي أن توضع الموازنة وتجاز وتنفذ سنوياً، وهذا ما ينتج عنه مفهوم أو قاعدة الدورية.
- **مبدأ الشمول:** ويقصد به أن تدرج في وثيقة الموازنة كافة النفقات والإيرادات، فلا يتم صرف للحكومة خارج الموازنة ولا يتحقق أي إيراد إلا ويدرج ضمنها، وتجدر الإشارة إلى أن التغطية الشاملة لجميع أنشطة المالية العامة التي تضطلع بها الحكومة أمراً ضرورياً من زاوية الشفافية كما ويرتبط بهذا المبدأ قاعدة لصيقة به وهي قاعدة عدم تخصيص الإيرادات أو ما يسمى بمبدأ الشيوخ ووفقاً لها فإنه لا يتم تخصيص إيراد معين للإنفاق على جهة معينة، أي ألا يتم تغطية نفقة معينة من إيراد معين
- **مبدأ الوحدة:** ويقصد به أن توضع كافة التقديرات والإيرادات المتوقعة ضمن وثيقة واحدة
- **مبدأ توازن الموازنة:** وفيه يجب أن يكون جانب الإيرادات المتوقعة مساو لجانب النفقات المتوقعة، بعبارة أخرى فإن مجموع الإيرادات العامة يجب أن لا يزيد عن مجموع النفقات العامة، فيحقق وفراً (فائض الموازنة) ومجموع النفقات يجب أن لا يزيد عن مجموع الإيرادات العامة، فيحقق نقصاً (عجز الموازنة)
- **مبدأ المرونة:** أي السهولة في تنفيذها ومراعاة الاحتمالات المختلفة خلال السنة المالية، لإمكانية مواجهة الظروف الطارئة. وهذا مما فرضته الظروف الاقتصادية والسياسية والطبيعية المعاصرة لتلافي الأزمات في هذا المجال، وكذلك دفع إلى ظهور ما يسمى بموازنة الأزمات أو الموازنة البديلة أو الطارئة... الخ
- **مبدأ الشفافية:** وهو من أهم المبادئ والتي لاقت اهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة، إذ يتطلب أن تنشر الحكومة عبر موازنتها معلومات آنية حول النفقات والإيرادات، كما يجب أن تتصف معلومات الموازنة وفقاً لهذا المبدأ وتتسم

- بالوضوح بحيث لا تخفى مقاصد السياسة وبالتالي يجب ألا تكون الموازنة سرية من حيث الإجراءات أو نشرها كوثيقة، في وسائل الإعلام المختلفة المطبوعة منها والرقمية والمرئية بخصوصها...الخ
- مبدأ دقة الموازنة: أي أن تتسم تقديرات الموازنة بالدقة العالية والواقعية باعتماد أساليب التنبؤ العالمية الحديثة.
 - مبدأ المشاركة: وهو من المبادئ الحديثة التي يجري التأكيد حولها في الوقت الحاضر وهي سمة من سمات عمليات الموازنة الفاعلة في الدول المتقدمة والساعية للتقدم، وتعني إتاحة الفرصة أمام كل الأطراف المعنية والمتأثرة بعملية الموازنة وتخصيصاتها بطريقة محددة بالمساهمة في عمليات إعدادها وتحضيرها ومراقبتها ومساءلتها.

3-5 مفهوم حوكمة الموازنة العامة

تشير إلى مجموعة الأنظمة والممارسات (الهياكل والعمليات) التي تعبر عن / وتجسد منهج الحكومة في إدارة عمليات ومراحل وإجراءات الموازنة العامة للدولة، إذن فهي تمثل الأسلوب الذي تطبق فيه الحكومة فلسفتها السياسية والاجتماعية والإدارية في إدارة شؤونها المالية والاقتصادية من خلال شفافية عملية الموازنة العامة ومدى إمكانية المشاركة والمساهمة في عمليات إعدادها وتحضيرها ومناقشتها وإقرارها وتنفيذها ومراقبتها ومساءلتها. وهنا تجدر الإشارة إلى أن إصلاح وتطوير عملية الموازنة، في عدة دول متقدمة، منظورا إليه من هذه الزاوية قد مر بعدة مراحل، يمكن اختصارها بالآتي:

إصلاح تنفيذ الموازنة: من خلال التأكيد على أمر النفقات العامة، من زاوية قانونية بحتة، وأنه ليس مسرفاً أو فاسداً لأجل تحقيق وإنجاز متطلبات وظيفة الرقابة.

إصلاح إعداد وتحضير الموازنة: من خلال تنظيم موارد الموازنة لتحقيق الأهداف وتنفيذ الأسبقيات السياسية والأهداف والأولويات الاجتماعية لأجل تحقيق وإنجاز الوظيفة الإدارية والتخطيطية.

إصلاح وتأسيس ومعالجة عملية الموازنة: والمقصود هنا هو إصلاح هيكل الحوكمة الخاصة أو المؤثرة بصناعة القرار السياسي المتعلق بالموازنة ككل، وسبب هذا الإصلاح هو الإدراك المتزايد للطبيعة السياسية والاجتماعية لعملية الموازنة، والأخذ بالاعتبار دور الأطراف الفاعلة والمؤثرة الأخرى فيها.

تقتضي الشفافية والمساءلة في الحكومة أن تكون الموازنة مرتبطة بأهداف النشاط الحكومي ونتائجه بدلاً من مجرد ارتباطها بالبنود التي تنفق عليها الأموال طبقاً للنظام التقليدي لإعداد الموازنة، ولهذا فإن الطرق الحديثة في إعداد الموازنة تحاول قدر الإمكان تحديد أهداف الأنشطة الحكومية وقياس المخرجات والنتائج بالنسبة إلى ما تحقق من هذه الأهداف.

هذا الشكل من الموازنة الموجهة بالأداء يبدو أنه تعزيز لإسهامات الحوكمة الجيدة في مجالات الشفافية والمشاركة والمساءلة..) ولهذا فإن الطريقة التي تركز على المخرجات - النتائج في مجال إدارة الموازنة العامة خصوصاً والإدارة عموماً يرتبط إلى حد كبير ويتعلق بطبيعة الحوكمة العامة والمؤثرة على تدفق المعلومات وتوزيع القوى في المنظومة السياسية ودرجة الشفافية والمشاركة والمساءلة في تلك المنظومة كل ذلك بسبب طبيعة الترابط المتبادل بين الحوكمة وهذا النوع من الموازنات.

ولأجل تحقيق الحوكمة في الموازنة، يجب أن تكون الأخيرة وسيلة لتحديد الأهداف وتحقيق الأعمال، وأن توضع على أساس مشاريع وبرامج لتحقيق النتائج المرغوبة مع وجود مؤشرات أداء قابلة للقياس وهذا لا يمكن تحقيقه بشكل كفؤ وفعال إلا من خلال هذا النوع من الموازنة الموجهة بالأداء وهي موازنة المخرجات - النتائج.

5-4 تطبيق مبادئ الحوكمة على الموازنة العامة

المبدأ الأول الشفافية

تعني الشفافية في الموازنة العامة للحكومة بأنها الكشف الكامل على المعاملات المالية ذات الصلة، وبطريقة منظمة. وتجدر الإشارة إلى أن الشفافية في الموازنة ليست غاية بحد ذاتها بل تعد وسيلة لإنجاز النتائج المطلوبة وصولاً إلى حوكمة عامة جيدة، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسهيل الشفافية من القابلية على المشاركة والمساءلة.
- تحسين الثقة بأعمال الحكومة وبما يمكن دعم المواطنون لها ولقراراتها وبالتالي تحسين الوعي والالتزام الاجتماعي.
- تسهم في الاستقرار المالي والاقتصادي لأنها تمنع الأزمات وتسهل محاربة الفساد

المبدأ الثاني المشاركة

تعني المشاركة هنا اشتراك كل أصحاب المصالح والمتأثرين في قرار الموازنة في جميع مراحل دورة الموازنة ذلك ان المشاركة في عملية الموازنة تلعب دوراً أساسياً في صياغة مضمون الحوكمة الجيدة. وفي الحقيقة أن الانتقال إلى المشاركة والشفافية الأكبر في قرارات الموازنة الحكومية قد اكتسح العالم وهو جزء من الاتجاه العالمي نحو الحوكمة في صناعة قرارات الحكومة بشكل عام فان إشراك المواطنين بشكل أكثر مباشرة في صياغة الموازنة وتنفيذها

المبدأ الثالث المشاركة

تشير المساءلة في الموازنة العامة إلى القابلية على تفسير تخصيص واستعمال الأموال والموجودات العامة والسيطرة عليها، استناداً إلى القواعد والمبادئ والممارسات المقبولة مهنياً كما تعني المساءلة في الموازنة أن صانعي قرار الموازنة وعلى كافة المستويات هم مسؤولون عن ممارسة سلطاتهم وعن نتائج القرارات والأعمال المتخذة كما ان المساءلة المالية في الموازنة تدعم الثقة والأمانة التي تتمتع بها الحكومة وهذا لا يتم تحقيقه إلا من خلال تحول المسائلة وتطورها إلى ما بعد مرحلة محاسبة على الأهداف أو النشاطات، نحو مساءلة على غايات الإنفاق ومبرراته في كل تلك النشاطات والأهداف لذلك فإن الدول التي تخلو من مؤسسات قابلة للمساءلة تكون عرضة للأزمات المالية

5-5 المعايير المستخدمة لتقييم حوكمة الموازنة العامة

المعيار الأول: العلانية

- ينبغي أن تتقيد عملية إعداد الموازنة بجدول زمني ثابت وأن تسترشد بالأهداف المحددة في مجال الاقتصاد الكلي وسياسة المالية العامة.
- ينبغي وضع جدول زمني لإعداد الموازنة والتقيد به. كما ينبغي إتاحة الوقت الكافي للسلطة المختصة لكي تنظر في مشروع الموازنة.
- ينبغي أن تكون الموازنة السنوية واقعية، وينبغي إعدادها وعرضها ضمن إطار شامل متوسط الأجل للسياسات الاقتصادية الكلية وسياسة المالية العامة. وينبغي توخي الوضوح في تحديد وتفسير أهداف المالية العامة وأي قواعد متعلقة بالمالية العامة.
- ينبغي تقديم وصف لأهم الإجراءات على جانبي النفقات والإيرادات ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف سياسة الموازنة. وينبغي كذلك تقديم تقديرات لآثارها الحالية والمقبلة على الموازنة وانعكاساتها الاقتصادية على النطاق الأوسع.
- ينبغي أن تتضمن وثائق الموازنة تقييما لاستمرارية المالية العامة. وينبغي أن تكون الافتراضات الأساسية للتطورات والسياسات الاقتصادية واقعية ومحددة بوضوح، كما ينبغي تقديم تحليل الحساسية.
- لا بد من وجود آليات واضحة لتنسيق وإدارة الأنشطة داخل الموازنة وخارج الموازنة ضمن الإطار الشامل لسياسة المالية العامة.

المعيار الثاني: توفير إجراءات واضحة لتنفيذ الموازنة ومتابعتها والإبلاغ بنتائجها

- ينبغي أن يوفر النظام المحاسبي أساسا موثوقا لمتابعة الإيرادات والالتزامات والمدفوعات والمتأخرات والخصوم والأصول.
- ينبغي موافاة السلطة المختصة بتقرير نصف سنوي في الوقت المناسب عن تطورات الموازنة، كما يجب نشر تقارير أخرى كل ثلاثة أشهر على الأقل.
- ينبغي موافاة السلطة المختصة بمقترحات عن الإيرادات والنفقات التكميلية أثناء السنة المالية على نحو يتسق مع عرض الموازنة الأصلية.

- ينبغي موافاة السلطة المختصة بالحسابات الختامية المدققة وتقارير هيئة التدقيق، بما في ذلك مطابقتها مع الموازنة المعتمدة، ونشرها في غضون سنة.

المعيار الثالث: إتاحة المعلومات للاطلاع العام

- ينبغي تزويد الجمهور بمعلومات شاملة عن أنشطة المالية العامة السابقة والحالية والمقبلة، وعن أهم المخاطر فيما يتصل بالمالية العامة.
- ينبغي أن تشمل وثائق الموازنة والحسابات الختامية وغيرها من تقارير المالية العامة المنشورة جميع أنشطة الحكومة داخل الموازنة وخارجها.
- ينبغي توفير معلومات مماثلة للمعلومات الواردة في الموازنة السنوية عن حصيلة الموازنة في آخر سنتين على الأقل، بالإضافة إلى التنبؤات وتحليل الحساسية بالنسبة لمجملات الموازنة الرئيسية في السنتين التاليتين للموازنة المعنية على الأقل.
- ينبغي أن تتضمن وثائق الموازنة بيانات تصف طبيعة النفقات الضريبية والالتزامات الاحتمالية والأنشطة شبه المالية التي تمارسها الحكومة ودلالاتها بالنسبة للمالية العامة، بالإضافة إلى تقييم لأهم المخاطر في مجال المالية العامة.
- ينبغي تصنيف الإيرادات المحصلة من جميع مصادر الإيرادات الرئيسية، بما في ذلك الأنشطة المتعلقة بالموارد والمساعدات الخارجية، بصفة مستقلة في وثائق الموازنة السنوية.
- على الحكومة أن تنشر معلومات عن مستوى وتكوين الدين العام والأصول المالية الحكومية، وأهم الالتزامات بخلاف الدين) ومنها حقوق المعاشات التقاعدية، وانكشاف الضمانات، والالتزامات التعاقدية الأخرى(، وأصول الموارد الطبيعية.
- يتعين على الحكومة نشر تقرير دوري عن المالية العامة في الأجل الطويل.

ينبغي توفير معلومات عن المالية العامة بشكل يتيسر معه تحليل السياسات ويعزز المساءلة

- ينبغي التوسع في توزيع مرشد موجز للموازنة يتسم بالوضوح والبساطة في موعد تقديم الموازنة السنوية.
- ينبغي إبلاغ بيانات المالية العامة على أساس إجمالي، مع التمييز بين الإيرادات والنفقات والتمويل، وتصنيف النفقات على أساس الفئات الاقتصادية والوظيفية والإدارية.
- ينبغي اعتبار الرصيد الكلي والدين الإجمالي للحكومة العامة، أو ما يعادلها على أساس الاستحقاق، مؤشرين قياسييين موجزين لمركز الحكومة المالي، واستكمالهما حيثما أمكن بمؤشرات مالية أخرى مثل الرصيد الأساسي، ورصيد القطاع العام، وصافي الدين.
- يجب إبلاغ السلطة المختصة سنويا بالنتائج المحرزة على مستوى أهداف برامج الموازنة الرئيسية.

يجب التعهد بنشر معلومات المالية العامة في الوقت المناسب.

- ينبغي أن يكون نشر معلومات المالية العامة في الوقت المناسب التزاما قانونيا على الحكومة .
- يجب التصريح مسبقا بالجدول الزمنية لنشر معلومات المالية العامة والتقيد بها.
- ركزت الجهود المبذولة مؤخرا في الاقتصادات المتقدمة على ضرورة زيادة الصلاحيات والحوافز الممنوحة للمديرين المختصين بالجوانب التنفيذية حتى يحققوا النتائج المتفق عليها. ويقوم عدد من البلدان بإنشاء نظم متطورة لإعداد الموازنة والقيام بأعمال المحاسبة على نحو يركز على النتائج أو الأداء.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

1. عادل رزق، الإدارة الرشيدة الحكم الجيد أو الحوكمة، ورقة مقدمة إلى ورشة عمل حول تقييم أداء الإدارات الحكومية من أجل التغيير والإصلاح، الملتقى العربي الثاني للإدارة الرشيدة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 4-8 مايو 2008.
2. عيد فالح العدواني، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري ومتطلبات التطبيق في دولة الكويت، مجلة النهضة، القاهرة، العدد الرابع، أكتوبر 2009.
3. مبادرة الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية في الدول العربية، "محور الخدمة المدنية والنزاهة"، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2005.
4. محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها، بنك الاستثمار القومي، القاهرة، 2007.
5. معهد الإدارة العامة، ورشة عمل الحوكمة في القطاع العام ودورها في تحقيق التنمية الإدارية، مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية، السعودية، الرياض، 25 نوفمبر 2016.
6. وزارة تطوير القطاع العام، دليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام، الأردن، تموز 2014 .

ثانياً: المراجع الإنجليزية

1. African Governance Institute, "Long-Term Strategy African Governance and Public Administration Programme". 6th Conference of Ministers of Public Service, Johannesburg, October, 2008.
2. Better Governance for Development in the Middle East and North Africa: Enhancing Inclusiveness and Accountability. Washington DC: World Bank Group, 2003.
3. Cabinet Office, "Making and Managing Public Appointments: A Guide for Departments", Fourth Edition, United Kingdom, February, (2006).
4. Chandhoke, Neera "Governance and the Pluralisation of the State: Implications for Democratic Citizenship". Economic and Political Weekly July 2003; 38-28; 2957-2968.
5. Good Governance Practices For Rights. Office Of the United Nations High Commissioner For Human Rights (UNHCR). Geneva, 2007.
6. McCourt, Willy, "Public Appointment: from Patronage to Merit, Institute for Development Policy and Management", University of Manchester, Human Resources in Development Group Working Paper Series, Working Paper No.9, UK, (2009), http://www.sed.manchester.ac.uk/idpm/research/publications/archive/hr/hr_wp09.pdf
7. Nanda, Ved P. "The Good Governance Concept Revisited". The Annals of the American Academy of Political and Social Science 2006; 603; 269-283.
8. Nasahsh. Hyam, "Towards Human Governance in Public Administration", 2010 United Nations Public Service Day- Awards Ceremony and Forum: The Role of Public Service in Achieving the Millennium Development Goals: Challenges and Best Practices", United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Barcelona, Spain, 21-23 June, (2010).
9. UNDP, "A Users Guide to Measuring Public Administration Performance", Oslo Centre for Governance, First Edition, June, (2009), <http://www.undp.org/oslocentre/docs09/MeasuringPublicadministration.pdf>
10. World Bank, "Worldwide Governance Indicators 2009", Country Ranks, 20 October 2010, http://info.worldbank.org/governance/wgi/sc_country.asp