محاضرة حول: حوكمة المرفق العام

أولا: الإطار المفاهيمي

الحوكمة العمومية: تشير الحوكمة العمومية إلى مجموع العمليات والآليات والمؤسسات التي من خلالها تقوم الإدارات العمومية بما يلي: صياغة السياسات العامة وتنفيذها وتنظيم علاقاتها الداخلية وعلاقاتها مع الأطراف المعنية أصحاب المصلحة وضمان تقديم الخدمات للمواطنين وكفالة مبدأ المساءلة والشفافية في أعمالها. ووفقا لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية(OCDE) ، تحيل الحوكمة العمومية إلى «إعداد السياسات العامة، وتنفيذها، وتقييمها، وكذلك الاتصال بشأنها». وهي تشمل في آن واحد الجوانب الإستراتيجية (الرؤية، التخطيط) والجوانب التشغيلية (تقديم الخدمات، وتسيير/إدارة الموارد.

- ، تعرف الحوكمة العمومية بأنها «الترتيبات الرسمية وغير الرسمية التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتنفيذها، بما يوفر التوجيه الاستراتيجي للجهة، ويضمن تحقيق أهدافها، وإدارة مخاطرها، واستخدام مواردها بشكل مسؤول يحفظ قيم الدولة « .وبذلك فهي أوسع من مجرد الامتثال القانوني؛ إذ تشمل القواعد الضمنية، السيا سات، والآليات الثقافية التي تحكم سلوك الأفراد والمؤسسات العامة.

- الحوكمة هي إطار متكامل يضم السياسات، الضوابط، والإجراءات التي تنظم كيفية إدارة المؤسسات لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة ونزاهة. في سياق المرافق العامة، تعنى الحوكمة بتنظيم العلاقات بين الجهات الحكومية ومختلف الأطراف المعنية، بما في ذلك المواطنين، الشركاء، والجهات الرقابية. هذا النظام يسهم في تحقيق المستهدفات من خلال آليات عمل مهنية وأخلاقية، ويشمل التشريعات، السياسات، الهياكل التنظيمية، والإجراءات والضوابط التي تعزز النزاهة، الشفافية، المساءلة، والكفاءة والفعالية في الأداء.

الأبعاد المتعددة لحوكمة المرفق العام: تتنوع أبعاد حوكمة المرفق العام لتشمل جوانب إدارية، قانونية، أخلاقية، واجتماعية بيئية، تشكل مجتمعة إطارا شاملا للعمل.

البعد الإداري: يركز على تطوير الأطر التنظيمية والقوانين التي تنظم عمل المرافق العامة، بهدف ضمان وضوح الأدوار والمسؤوليات. هذا يشمل وضع أطر مؤسسية واضحة وتحديد الصلاحيات بدقة.

البعد القانوني: يعنى بوجود قوانين وسياسات تضمن تنفيذ معايير الحوكمة والرقابة على الأداء. هذا البعد يشكل الأساس الذي تبنى عليه جميع الإجراءات والآليات الأخرى.

البعد الأخلاقي: يعزز القيم الأخلاقية والشفافية لمكافحة الفساد، ويساهم في ترسيخ ثقافة النزاهة داخل المؤسسات العامة، مما ينعكس إيجابا على جودة الخدمات المقدمة.

البعد الاجتماعي والبيئي: يضمن تقديم الخدمات وفق معايير جودة تلبي احتياجات المواطنين مع احترام البيئة، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة والرفاهية الاجتماعية.

المبادئ الجوهرية للحوكمة العمومية:

1. **سيادة النظام** : الخضوع للأنظمة ومنع التعسف أو استغلال السلطة.
2. **النزاهة والأخلاقيات** :التزام المنسوبين بقيم الأمانة والحياد، مع وجود عقوبات واضحة عند الخروج عنها.
3. **الرقابة والمساءلة** :تفعيل الرقابة الداخلية والخارجية، وربط المسؤول بالمحاسبة على مخرجات قراراته.
4. **الإفصاح والشفافية** :نشر المعلومات غير السرية، وتوضيح الإجراءات والميزانيات أمام الجمهور.

5. **حقوق أصحاب المصلحة** :حماية حقوق الموظفين والمتعاملين والموردين والمجتمع.
6. **الكفاءة وفاعلية الأداء** :تحديد مؤشرات قياس، وضبط الموارد بما يحقق الأهداف بأقل كلفة.
7. **القيادة الرشيدة** :فصل المهام بين الإدارة الإشرافية والتنفيذية، واختيار القيادات وفق معايير الكفاءة والنزاهة.
8. **الاستدامة** :ربط الاستراتيجيات بالأهداف الوطنية طويلة الأمد، والحد من الأثر البيئي والاجتماعي السلبي

ثانيا: أهداف الحوكمة العمومية

- رفع ثقة المتعاملين والمواطنين من خلال الشفافية والمحاسبة.
- تحسين جودة الخدمات العامة عبر توجيه الموارد نحو الأولويات الحقيقية.
- الحد من الفساد وتضارب المصالح.
- تمكين التخطيط الاستراتيجي وضمان استدامة المؤسسات والبرامج.
- تحقيق الاستخدام الأمثل للمال العام والحد من الهدر في الميزانية

ثالثا: آليات تفعيل الحوكمة في المرفق العام:

❖ **وضع إستراتيجية شاملة للحوكمة:** ويتم ذلك من خلال:

- قيادة على أعلى مستوى : تولي رئيس الحكومة (أو أعلى سلطة تنفيذية) مهمة القيادة لضمان الانسجام والأفقية/التنسيق العرضي بين القطاعات.
- هيئة تنسيق :تجمع بين المسؤولين السياسيين والمسؤولين التنفيذيين/التقنيين.
- مقاربة أفقية/عرضية :تجاوز المنطق العمودي القائم على "الصوامع" أو القطاعات المغلقة.
- رؤية مشتركة :أهداف واضحة يتم تبليغها وفهمها على جميع المستويات.

❖ **اعتماد ميثاق للخدمات العمومية:** وذلك بهدف دسترة حقوق المواطنين في خدمات عمومية فعالة، متاحة، ومحترمة لكرامتهم. ويتم ذلك من خلال:

- مبادئ جامعة لتنظيم العلاقة مع المواطنين
- حقوق وواجبات المتعاملين/المستفيدين (المستخدمين)
- التزامات الإدارة اتجاه الجمهور
- السلوك/الانضباط المهني المنتظر من الأعوان العموميين
- آليات الرقابة والطعن

❖ **إرساء معرف وحيد رقم تعريفي فريد:** يمنح للفرد منذ الولادة، يستخدم في كل علاقات المواطن بالإدارة، وهو الأمر الذي يسمح ب:

- تسهيل الاتصال والتبادل بين الإدارات
- القضاء تدريجيا على إلزام المواطن بتقديم وثائق تملكها الإدارة أصلا
- تحسين استهداف السياسات الاجتماعية
- دعم اتخاذ القرار السياسي

❖ **تحسين النفاذ إلى المعلومة:** وذلك من خلال:

- قابلية الإجراءات للاحتجاج/الإلزام :أي نشرها بشكل إجباري ومنحها قوة ملزمة تجاه الأعوان.
- دليل الحقوق والالتزامات : وثيقة متاحة لجميع المواطنين توضح حقوقهم وواجباتهم.
- مواقع إلكترونية تفاعلية :تستجيب فعليا لانشغالات وطلبات المواطنين.

- آجال رد معلنة :التزام زمني واضح في معالجة الملفات والطلبات.
- تعدد قنوات الاتصال : قنوات مختلفة ومتكيفة مع تنوع الفئات المستهدفة.

❖ **تبسيط الإجراءات الإدارية:** ويتم ذلك من خلال:

1. الانتقال من منطق الرقابة القبلية إلى منطق إدارة المخاطر البعدية.
2. تفويض بعض الأعمال الإدارية لمتعهدين موثوقين (مثل البنوك، البريد، الموثقين.(
3. توحيد قنوات الدفع: نقطة دخول واحدة لسداد الضرائب والرسوم.
4. القضاء على التكرار: عدم طلب المعلومة نفسها من المواطن أكثر من مرة.
5. الرقمنة: تعميم الإجراءات والخدمات عبر الخط .

❖ **تنظيم استقبال ذي جودة:** من خلال توفير معايير مرجعية للاستقبال:

- فضاءات مخصصة، ميسرة الولوج، واضحة الإشارة
- إلزامية حمل شارة/بطاقة التعريف المهنية
- تنظيم فترات الانتظار (نظام التذاكر، المواعيد المسبقة(
- أعوان مكونون في مجال التعامل مع الجمهور (ثقافة خدمة المتعامل(
- مبدأ المساواة في المعاملة

❖ **ضمان الحق في الطعن والتظلم:** ويتم ذلك من خلال:

- مكتب طعون/ تظلمات ظاهر ومتاح للعموم
- سجلات للشكاوى (إلكترونية وورقية(
- تبليغ أسباب القرارات المتخذة
- إعلام المواطنين بطرق ووسائل الطعن
- تعزيز مؤسسات الوساطة (الوسيط، المدافع عن الحقوق،... إن وجدت(
- تحديد آجال لمعالجة الشكاوى

❖ **إنشاء مرصد لجودة الخدمات:** ويتم ذلك من خلال:

- جمع مؤشرات الأداء
- إجراء استطلاعات دورية لقياس رضا المواطنين
- إنجاز تحليلات مقارنة بين الإدارات والهيئات المختلفة
- نشر تقارير/حصائل دورية
- رصد وتوثيق الممارسات الجيدة
- كشف نقاط التعطيل ورصد فرص التحسين

❖ **تسريع وتيرة التحول الرقمي:** وذلك من خلال:

1. **حوكمة رقمية مركزية** : إنشاء وكالة تنسيق تلحق برئيس الحكومة أو أعلى سلطة تنفيذية.
2. **توحيد البوابات الإلكترونية** : مرجع موحد، سهل الولوج، يجمع الخدمات.

3. **تعميم الخدمات على الخط**، مثل: التصريحات والدفع الإلكتروني للرسوم وطلب الوثائق إداريا عن بعد وتتبع الملفات في الزمن الحقيقي وحجز المواعيد رقميا
4. **تأمين البيانات**:احترام صارم للتشريعات الخاصة بحماية المعطيات الشخصية.
5. **الإدماج الرقمي**:مرافقة الفئات ضعيفة الولوج إلى التكنولوجيا والإنترنت (التكوين، المراكز المساعدة، الوسطاء الرقميون.

رابعا: العلاقة بين الحوكمة العمومية والتنمية المستدامة:

أولا: مفهوم التنمية المستدامة:

التنمية المستدامة هي نمط من التنمية يلبي احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، ويعنى بتحقيق توازن متكامل بين الأبعاد الاقتصادية (نمو مربح وشامل)، والاجتماعية (عدالة ورفاه)، والبيئية (حماية الموارد والنظم الإيكولوجية)، عبر مؤسسات فعالة وأطر حوكمة رشيدة تضمن استمرارية هذا التوازن على المدى الطويل.

- تعريف تقرير برونتلاند 1987 التنمية المستدامة هي التنمية التي تفي باحتياجات الحاضر من دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها.
- تعريف الأمم المتحدة في خطة التنمية المستدامة 2030 مسار تنموي يتسم بالشمول والإنصاف ويضمن الكفاية الاقتصادية، والتماسك الاجتماعي، والحماية البيئية، ويعزز الشراكة العالمية وآليات الحوكمة الرشيدة.
- تعريف علم الإيكولوجيا السياسية

»عملية اجتماعية-بيئية تهدف إلى إعادة إنتاج الموارد الطبيعية بمعدل يساوي أو يفوق معدل استهلاكها، مع تقليص الآثار الخارجية السلبية، وتحقيق توزيع عادل للثروة والسلطة داخل وعبر المجتمعات.

تشكل الحوكمة العمومية الرشيدة المحدد المؤسسي الأول لإرساء مسارات التنمية المستدامة، إذ تعمل كآلية تنسيقية فعالة تدمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في منظومة القرار السياسي، مما يعزز من كفاءة تخصيص الموارد ويقلص من حالات الفشل الحكومي .(OECD, 2021) وقد أظهرت الدراسات الكمية القائمة على بيانات مؤشر الحوكمة العالمي (WGI) وصناديق الأمم المتحدة الإنمائية أن تحسن درجة الشفافية والمساءلة بواقع انحراف معياري واحد يرافقه ارتفاع بنسبة 8.4٪ في مؤشر تحقيق أهداف التنمية المستدامة على مستوى الدول النامية .(Sachs et al., 2022) كما تسمح آليات الإفصاح المالي والرقابة المستقلة في القطاع العام المجال لإعادة توجيه الإنفاق العام نحو البنى التحتية الخضراء والخدمات الاجتماعية الأساسية، مما يسهم في تقليص فجوات التفاوت ويعزز من مرونة الاقتصاد الوطني تجاه الصدمات المناخية .(World Bank, 2020) وعليه، فإن التمكين المؤسسي عبر حوكمة عمومية فعالة لا يعد مجرد شرط شكلي، وإنما مدخل جوهري لتعزيز القدرة التنفيذية للدول على تحقيق أهداف التنمية المستدامة وضمان استدامة المكتسبات التنموية على المدى الطويل

كما ترتبط الحوكمة العمومية ارتباطا عضويا بالتنمية المستدامة بوصفها الإطار المؤسسي والقيمي الذي صاغ ونفذ ضمنه السياسات التنموية على المدى الطويل. فالحوكمة الجيدة، القائمة على مبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وسيادة القانون، تشكل شرطا بنيويا لضمان توجيه الموارد العمومية نحو تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل متوازن وعادل بين الأجيال. كما تسهم الحوكمة في الحد من إهدار الموارد وفي خلق بيئة ثقة تمكن من تعبئة الاستثمارات وتوسيع قاعدة الفرص، كما أن الحوكمة التشاركية، التي تنخرط فيها فئات المجتمع المدني والقطاع الخاص والمجتمعات المحلية، تتيح إدماج حاجات الفئات الهشة وتكييف السياسات العمومية مع الخصوصيات المجتمعية ، ما يعزز العدالة المجتمعية والاندماج الاجتماعي. وتعد القدرة على التخطيط الاستراتيجي، وتقييم السياسات، وإدارة المخاطر ضمن منظومة حوكمة رشيدة، آلية مركزية لضمان استدامة الاختيارات التنموية، من خلال تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، وتكييف السياسات مع التحولات الاقتصادية والبيئية العالمية، على غرار التحديات المناخية والتحول الطاقوي.