

أهمية اعتماد الحوكمة المحلية في تحسين الأداء المؤسسي للقطاع العمومي

أهمية اعتماد الحوكمة المحلية في تحسين الأداء المؤسسي للقطاع العمومي

د.عريوة محاد د.زغبة طلال

جامعة المسيلة

Abstract	الملخص
<p>The study of performance improvement in the public sector by adopting the requirements of local governance is part of the public sector management of the variables of the modern work environment, integrated into the new concept new management public (NMP). Through the optimal use of its available resources and the achievement of its strategic objectives.</p> <p>Keywords: local governance, public sector, institutional performance</p>	<p>تتناول هذه الورقة البحثية دراسة تحسين الأداء في القطاع العمومي من خلال اعتماد متطلبات الحوكمة المحلية وهذا يدخ في إطار مواكبة إدارة القطاع العمومي لمتغيرات بيئة العمل الحديثة والتي جاءت في مفهوم جديد ألا وهو الإدارة العمومية الحديثة (NMP) وهو ما يسمح لهذا القطاع من تحسين أداءه من خلال الاستغلال الأمثل لموارده المتاحة وتحقيق أهدافه الإستراتيجية.</p> <p>الكلمات المفتاحية: الحوكمة المحلية ، القطاع العمومي ، الأداء المؤسسي</p>

مقدمة

تطبيق مبادئ الحوكمة المحلية في القطاع العمومي يمثل احد الاتجاهات الإدارية المعاصرة والتي من خلالها يمكن تهيئة وتوفير بيئة عمل مناسبة لممارسة الأساليب والإجراءات بالرقابة على الأداء وضبط تصرفات الإدارة، كما يمكن أيضا تفعيل الأدوات الرقابية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للقطاع من خلال تقديم الخدمات المتوقعة منه حسب النوعية والجودة المطلوبة، مع الأخذ في الاعتبار أصحاب المصلحة كحماية المستهلكين وحماية البيئة وضمان حقوق المتعاملين، مما يساهم في تعزيز المصداقية والعدالة والشفافية، كما يمكن للقطاع العمومي تحقيق وتطوير الأداء استنادا إلى قدرته على ترسيخ ثقافة القياس والمتابعة للنتائج التي يتم قياسها وتقييمها بصورة مستمرة، وتفعيل دور الموظفين والمسؤولين في دعم التوجهات العامة لتحسين الأداء.

إن تنامي دور الإدارة العمومية في محاربة الفقر والتهميش وتحقيق التنمية المستدامة والنهوض بالأوضاع الإنسانية داخل المحيط الذي تعمل فيه، كل حسب اختصاصه من خلال سياسات عمومية تكون مناسبة وفق الإمكانيات البشرية والمالية والمادية بما يتجاوب وخصوصيات المجتمع الذي تعمل فيه، يبرز الدور الفعال لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية في الجماعات المحلية والذي يعرف وفقا لما حددته الأمم المتحدة بأنه "الالتزام والمساهمة في التنمية المستدامة" كعنصر أساسي من العناصر المساعدة على النمو الشامل في هذا القطاع.

ومن هذا المطلق يمكن طرح إشكالية البحث والمتمثلة في السؤال التالي: كيف يمكن تحسين أداء القطاع العمومي من خلال اعتماد الحوكمة المحلية.

من اجل الإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيم أطوار هذا البحث إلى محورين أساسيين بناء على متغيرات موضوع البحث:

- المحور الأول: الحوكمة المحلية

- المحور الثاني: الأداء المؤسسي في القطاع العمومي

أهمية البحث: يأخذ هذا البحث أهميته من خلال محاولة الربط بين الحوكمة المحلية وما تقتضيه من ضوابط ومبادئ وعلاقتها بتحسين الأداء حيث إن هذه العملية أي التحسين لا يكون إلا بعد القياس والتقييم وهذا من خلال الأخذ

أهمية اعتماد الحوكمة المحلية في تحسين الأداء المؤسسي للقطاع العمومي

بالحسبان متطلبات الحوكمة المحلية من اجل الحصول في ناهية المطاف على الأداء الشامل الذي يغطي طل جوانب الإدارة العمومية.

I. الحوكمة المحلية.

أرجعت التقارير الدولية المتعلقة بمفهوم الحوكمة ضعف التنمية في الدول النامية إلى ضعف وسيلة ممارسة السلطة في إدارة وتنفيذ السياسات العامة، وأن هناك عناصر وآليات تحد من الحكم السيئ الذي يفتقر إلى الكفاءة والفعالية لذلك فان الحوكمة المحلية ومن خلال الآليات التي تقوم عليها كالشفافية والمساءلة وحكم القانون والمشاركة، ومن خلال تنوع فواعلها كالقطاع الخاص والعام والمجتمع المدني والهيئات المحلية، يمكن أن تكون آلية فعالة في التحكم الجديد في تسيير الموارد المتاحة على المستوى المحلي، فضلا عن إسهامها في تحقيق التنمية المحلية بأقل التكاليف.

مفهوم الحوكمة المحلية

للحوكمة علاقة مع العمليات والإجراءات التي تقرر التوجهات العمومية وتطبيقها وذلك نتيجة التفاعلات والعلاقات والشبكات بين مختلف القطاعات (الإدارات العمومية، القطاع العمومي، القطاع الخاص، المجتمع المدني)، ويشمل القرارات والمفاوضات ومختلف علامات القوة بين مختلف أصحاب المصالح لتحديد من يحصل على ماذا ومتى وكيف. العلاقات بين الإدارة الحكومية ومختلف قطاعات المجتمع تحدد كيف تتم الأمور وكيف يتم توفير هذه الخدمات فالحكم إذا لا يقتصر على الحكومة فقط، ولا حتى حكومة جيدة، إنما يحدد كيفية التخطيط لخدمة أو مجموعة من الخدمات وإدارتها وتنظيمها ضمن مجموعة من النظم السياسية والاقتصادية.

عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) الحوكمة المحلية بأنها¹:

ممارسة السلطة السياسية والإدارية والاقتصادية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تتيح للأفراد والجماعات تحقيق مصالحها، وقد ركز التعريف على الأبعاد التالية:

- الأبعاد السياسية: تتعلق بعملية صنع السياسة العامة واتخاذ القرار.
- الأبعاد الاقتصادية: وتتعلق بعملية صنع القرارات المتعلقة بالجانب الاقتصادي.
- الأبعاد الإدارية: وتتضمن النظام الخاص بتنفيذ هذه السياسات.

عرف (Merrien)² الحوكمة المحلية أنها تتعلق بشكل جديد من الحكم بحيث أن الأعوان باختلاف طبيعتهم وكذلك المؤسسات العمومية، تشارك بعضها البعض وتجعل مواردها وقدراتها وخبيراتها تخلق تحالفا خاصا للفعل القائم على تقاسم المسؤوليات.

كما عرف (Marcou)³ الحوكمة المحلية بأنها الأشكال الجديدة والفعالة بين القطاعات العمومية والتي من خلالها يكون الأعوان الخواص وكذا المنظمات العمومية وكذا الجماعات والتجمعات الخاصة بالمواطنين مساهمين في تشكيل السياسة. عرف البنك الدولي الحوكمة المحلية بأنها الطريقة التي تمارس بواسطتها سلطة إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من اجل تنميتها الاقتصادية⁴.

إذن يمكن القول أن الحوكمة المحلية هي ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية على جميع المستويات الإدارية وهي تضم الآليات والإجراءات والعلاقات والهيئات، من خلال وساطة المواطنين والقطاع العمومي والخاص عن طريق تسيير

أهمية اعتماد الحوكمة المحلية في تحسين الأداء المؤسسي للقطاع العمومي

مصالحهم المشتركة وممارسة حقوقهم وواجباتهم في إطار مبادئ المشاركة في صنع القرار والمساءلة والفعالية، من اجل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق الأهداف المرسومة.

إضافة إلى ذلك يمكن أيضا تصنيف الحوكمة المحلية أو الحوكمة على المستوى المحلي على أربعة أسس وهي:

- الحوكمة السياسية: أي الحوكمة السياسية المحلية والتي تتمثل في الإجراءات المتعلقة باتخاذ القرار من اجل تطبيق إدارة ديمقراطية محلية.
- الحوكمة الإدارية: وهي تتمثل في الاتصالات المحلية، إدارة المصالح العمومية المحلية، إدارة المجتمع المدني، إدارة الموارد البشرية والوصاية الإدارية.
- الحوكمة الاقتصادية: والتي من خلالها يمكن إلقاء الضوء على بعض الأساليب لتعبئة الموارد الداخلية والخارجية على المستوى المحلي، في إطار إدارة واستغلال الأصول التابعة للبلدية.
- حوكمة الموازنة والمالية: وهي تتمثل في الإجراءات المتعلقة بإعداد الموازنة الخاصة بالبلدية، من خلال التنفيذ والرقابة والمتابعة والسيطرة على الموازنة البلدية.

إذن يمكننا القول أن الحوكمة المحلية في سياق عمل القطاع العمومي هي المشاركة الفعالة لكل الأعوان في الحكم وهذا من اجل التحكم الجيد في تسيير كل الموارد المتاحة الاقتصادية والاجتماعية، بالحفاظ عليها من الهدر العشوائي وهذا باستغلالها لأطول فترة ممكنة من اجل تحقيق الأهداف التنموية المرسومة في إستراتيجية القطاع العمومي المحلي.

آليات الحوكمة المحلية

إضافة إلى المبادئ التي حددها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) والتي ذكرت سابقا، هذه المبادئ وفي نفس الإطار هناك إمكانية وقابلية لتحويلها إلى القطاع العمومي، ووفق (Cannac & Godet)⁵ فحوكمة القطاع العمومي تفترض الاعتماد على العناصر التالية:

- شفافية المعلومات
- وضوح الموازنات
- التقييم العمومي للمشاريع السابقة واللاحقة
- تقسيم وتوزيع المسؤوليات والمهام
- الحد من تراكم العهدة التسييرية للمسؤولين المنتخبين
- دور واهمية أصحاب المصالح المختلفة

فمن حول هذه المبادئ يجب ان تركز آليات الحكم المحلي على الخصوص، والآليات التي لا تزال بحاجة إلى تحقيقها لهذه الغايات، سواء في الشركات الخاصة أو غيرها، على إشكالية فعالية آليات الحوكمة والتي تعتبر محل دراسات عديدة، إذ انه لم يكن الشيء نفسه بالنسبة للهيئات والمؤسسات العامة أو على الخصوص القطاع العمومي المحلي.

إذن ومن اجل ذلك فقد تم اقتراح تصنيف آليات الحوكمة المحلية بالمقارنة مع القطاع الخاص، وهذا التصنيف يتمثل بصفة عامة في الجول التالي رقم (09):

أهمية اعتماد الحوكمة المحلية في تحسين الأداء المؤسسي للقطاع العمومي

جدول رقم (09): هياكل الحوكمة في القطاع العمومي والقطاع الخاص

معايير المقارنة	حوكمة القطاع الخاص (شركات ذات أسهم)	حوكمة القطاع العمومي (هيئات عمومية)
الملكية/السيادة	المساهمين	الشعب(المواطنين)، الناخبين
الهيئات الرقابية	مجلس الإدارة، أو مجلس المراقبة والمتابعة.	البرلمان، والمجالس الولائية، والمجالس البلدية.
الهيئات الإدارية	المديرية العامة	الحكومة، رئيس البلدية، نواب رئيس البلدية.
مدة العهدة	مدة محددة	مدة محددة، عهدة محددة بالانتخابات، ولاية مقرر قانونا.

Source : GUESNIER Bernrad, Gouvernance et performance des territoires : in Economies et Sociétés, Hors-série, n° 41, Université du Québec, Canada, 3-4/2006, p.105.

هذا التصنيف الخاص بتكييف القطاع العمومي المحلي من خلال إيجاد آليات محددة محلية ومعتمدة، ومنها ماهي محددة ومنها الغير محددة، فبالنسبة للآليات المعتمدة والمحددة هي تشتمل على العناصر التي تباشر تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العمومي المحلي كونها هي الأطراف ذات المصلحة في هذا القطاع، أما الآليات المعتمدة الغير محددة فهي الأطراف التي ليست لها علاقة مباشر مع تطبيق هذه المبادئ، إضافة إلى انه هناك آليات غير معتمدة ولكنها محددة من اجل المساعدة على تطبيق مبادئ الحوكمة ممثلة في الجهات الغير الرسمية، وهناك أيضا آليات غير معتمدة وهي غير محددة لأنها تساهم في تمكين القطاع العمومي المحلي من التكيف وتبني مبادئ الحوكمة، كما يوضحه الجدول رقم (10).

جدول رقم (10): تصنيف آليات الحوكمة المحلية

الآليات	آليات محددة	آليات غير محددة
آليات معتمدة	المواطنين (مراقبة مباشرة). المجلس البلدي، المحافظة. اللجان الداخلية (المالية، الصفقات...). المدققين الداخليين المحليين. المستشارين والمدققين المتعاقدين. قنوات اتصال محددة.	البيئة القانونية والتنظيمية. البرلمان (مختلف اللجان) مجلس المحاسبة المحاسبين العموميين المحافظ (مراقبة مشروعية الموازنة)، النقابات. قنوات اتصال غير محددة (المحاسبة والمعلومات المتعلقة بالموازنة، وسائل الإعلام،...).
البيات عفوية (غير معتمدة)	جميعيات مستخدمي الخدمات العمومية. دافعي الضرائب المحلية. الثقافة العامة والسياسة المحلية. السمعة بين الناخبين، المواطنين والمسؤولين المحليين. الرقابة المتبادلة بين الجماعات المحلية.	السوق السياسية (الانتخابات). السوق المصرفية (الوساطة المالية) سوق السلع والخدمات العمومية والخاصة (المنافسات). السوق الاقتصادية - الجبائية. ثقافة الخدة العمومية المحلية. البيئة المجتمعية.

Source: Antheaume N. et Charreaux G, Comptabilité et gouvernance des organisations, in P. Dumontier et R. Teller (coord.), Faire de la recherche en comptabilité financière, Vuibert-Fnege, Paris, 2001, p. 179-191.

أهمية اعتماد الحوكمة المحلية في تحسين الأداء المؤسسي للقطاع العمومي

تقييم الحوكمة المحلية: تعتبر عملية قياس وتقييم الحوكمة المحلية أمر مهم للغاية لأنها تحدد مدى الإجراء والمنهجية والمؤشرات المستعملة، فإذا كانت الأهداف غامضة الوضوح يمكننا الحصول على نتائج صحيحة على أساس عنصر التنمية، وهو ما يمكن إن يكون مضيعة للوقت والموارد، وبالتالي نستطيع إجراء قياس وتقييم الحوكمة المحلية للأسباب التالية⁶:

- تحديد التغيرات والعقبات لتنفيذ السياسات المحتملة.
 - تحديد الاحتياجات الخاصة من حيث القدرات ورصد نتائج المبادرات المتخذة في هذا الشأن.
 - وضع خطط للتغيير وطلب المساعدة من الجهات المانحة أو المماثلة من اجل تحسين الجوانب التي تبرر الحوكمة المحلية.
 - إشراك المجتمع المدني والقطاع الخاص في الحكم المحلي.
 - إعداد التقارير عن ما تم إنجازه من طرف المسؤولين المحليين من اجل متطلبات المساءلة.
- وهناك أربعة أهداف رئيسة تبرر إجراء تقييم الحوكمة على المستوى المحلي:
- التشخيص: ويتم إجراء التقييم من اجل تحديد المشكلة وقياس مدى توسعها من اجل التحكم فيها.
 - المتابعة: يجب علينا المراجعة وعلى فترات منتظمة لتقييم ما إذا كانت المبادرات والسياسات المنتهجة لاقت نجاحا أو فشلا.
 - التقييم: ويتم هذا النوع من التحقيق في ما إذا كانت مبادرة أو سياسة أو برنامج قد حققت نتائج أو منتجات محددة مسبقا.
 - الحوار: تقييم مفيد أيضا في دعوة المواطنين والمجتمعات المحلية لمناقشة الأهداف والأولويات المشتركة.

مؤشرات الحوكمة المحلية

نقول أن الحوكمة جيدة أو سيئة اعتماد على ما إذا كانت المنظمة أو الهيئة المحلية تدار وفق القوانين والتشريعات والمبادئ أو لا، ومنه ومن اجل تدعيم عملية التقييم والقياس نتعرض لبعض مؤشرات الحوكمة المحلية⁷:

- المشاركة الشعبية، نظمت أم لا (أو الجهات الفاعلة المحلية مع وسائل العمل) في عملية صنع القرار على المستوى المحلي (وهذا يشمل شراكات مع جميع الجهات الفاعلة المحلية).
- الشفافية وتبادل المعلومات.
- فعالية السلطات المحلية في تحقيق الأهداف الإنمائية للسكان أو إدارة الموارد العامة.
- العدالة أو المساواة في المعاملة والتزاهة في حالات مماثلة من السلطات المحلية (الجميع متساوون أمام القانون).
- إجبارية مساءلة المسؤولين المنتخبين والمعيّنين، وذلك وفق ما يلي:

- "عموديا" عندما يعمل السياسيون على سماع مصالح وأولويات ناخبهم والاحتفاظ بها وإعلامهم في خصوص المسائل المتعلقة السلطات المحلية.

- "أفقيا" عندما يعمل الموظفين المحليين لتنفيذ الأولويات والخطط من قبل المسؤولين المحليين المنتخبين، ويجب أن تكوم على علم بأنه يمكن معاقبة الموظفين المحليين من قبل السياسيين إذا كانوا لا يمارسون مسؤولياتهم بشكل صحيح.

- حساسية بعد "الجنس" في الحوكمة.

أهمية اعتماد الحوكمة المحلية في تحسين الأداء المؤسسي للقطاع العمومي

- زيادة مشاركة المرأة في الحياة السياسية، وهذا يعني أيضا تعزيز الوعي ببعدها "الجنس" وقدرة واضعي السياسات والمسؤولين، من الرجال والنساء.
- توفير الخدمات التي تلبى احتياجات محددة ومصالح المرأة والرجل في المجتمعات التي تتطلب سيما التنمية الاقتصادية.
- تخطيط التنمية وتخصيص الموارد إدماج البعد "الجنس".
- رفع مستوى الوعي بأهمية حقوق المرأة.

4- الأساس المؤسسي: تمثل الإدارات والمؤسسات العامة الأداة التنفيذية للدولة التي بواسطتها وعبرها ترسم وتطبق سياساتها التنموية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.

توفر الدولة الخدمات والمنافع لرعياها ومواطنيها، ومن ثم فإن تحقيق التنمية المستدامة، والترقي المطرد للجماعات، ورفع مستوى ونوعية حياة الأفراد وتأمين حقوقهم الإنسانية، وتوفير الإطار الصالح لالتزاماتهم وواجباتهم تجاه المجتمع والدولة تتوقف جميعها على مدى نجاح مؤسساتها وإدارتها في أداء وظائفها ومهامها⁸.

II. مفهوم الأداء المؤسسي

يقتضي الأداء المؤسسي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى والتي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الإستراتيجية والعمليات والموارد البشرية والنظم⁹.

يتضمن مفهوم وفلسفة الأداء المؤسسي ثلاثة أبعاد هي:

- أداء الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية المخصصة.
 - أداء الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية في إطار المنظمة.
 - أداء المنظمة في إطار البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية المحيطة بها.
 - وبالتالي يعتبر الأداء المؤسسي محصلة لأداء الأفراد والوحدات التنظيمية ولتأثيرات البيئة عليها.
- وتتحدد الفلسفة التي يقوم عليها الأداء المؤسسي في الآتي¹⁰:
- أي مستوى من مستويات الأداء هو جزء من المستوى الكلي لأداء المنظمة.
 - قياس الأداء القائم على الاهتمام بالأجزاء دون إدراك نقاط التلامس والحركة مع بقية أجزاء الكل يبعد المنظمة عن المثالية ويقودها إلى سلسلة من الصراعات التي تهدم وتشتت الجهود.
 - إذا حدث تفوق ما في النظرة الجزئية فهو تفوق مؤقت يؤدي إلى الاختلافات والتدهور في الآجل الطويل.
 - إدراك طبيعة النظرة الكلية في الأداء المؤسسي هو تصاعد لتكامل الأفكار والسياسات والنظم للوصول إلى المثالية التكاملية وتجنب القصور التحريبي.
 - النظرة التكاملية للأداء لا تعني عدم الاختلاف بل تعني إدراك وجهة الاختلاف مع الأجزاء وصولا إلى التجانس الإداري والذي يؤدي إلى الجماعية في الأداء الإداري والى تحقيق الإبداع الإداري.

وهكذا يعتبر قياس الأداء المؤسسي إحدى الأبعاد المرتبطة بالعملية الإدارية وإحدى مراحل هذه العملية التي تتأثر بها وتؤثر عليها.

أهمية اعتماد الحوكمة المحلية في تحسين الأداء المؤسسي للقطاع العمومي

إن أداء الأفراد في المنظمة يقاس بمجموعة معينة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً للتأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة، ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة من المعايير في ضوء تماشيها مع سياسة المنظمة، ونظراً لوجود عوامل أخرى تخرج عن نطاق إدارة المنظمة يجب قياس الأداء المؤسسي في ضوء التأثيرات الخارجية والداخلية¹¹.

أبعاد الأداء المؤسسي

يشتمل مفهوم الأداء المؤسسي على الأبعاد التالية¹²:

- أداء الأفراد في إطار وحدتهم المتخصصة.

- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.

- أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وعلى المستوى الجهاز الإداري ككل، يمكن يرى البعض أن الأداء المؤسسي يعني القدرة على تحقيق مايلي¹³:

- الاستجابة للاحتياجات الاجتماعية.

- الاتفاق على الأهداف العامة للمجتمع.

- صنع القرارات.

- تنفيذ السياسات العامة المتفق عليها.

أجريت بعض المحاولات لتقديم تعريف إجرائي للأداء المؤسسي على المستوى الكلي، حيث يرى البعض انه يمكن قياس هذا الأداء من خلال ثمانية محاور أساسية، كل محور من هذه المحاور يمكن الاستدلال عليه من خلال مؤشر واحد أو أكثر من مؤشرات، وهذه المحاور هي¹⁴:

- جودة الخدمات التي يقدمها الجهاز الإداري، يعتبر الكيفية التي تتعامل بها منظمات الجهاز مع المواطنين من أهم

المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء المؤسسي، والمؤشرات الدالة على ذلك منها رضا المواطنين عن الخدمة المقدمة لهم، ومدى رضاهم عن أسلوب التعامل، مدى مشاركتهم في خطط وبرامج التحسين المستمر.

- العدالة والإنصاف من قبل المسؤولين تجاه المواطنين، أي التعرف إذا ما كان هناك فساد أو سوء استخدام للسلطة العامة أم لا، ومن بين المؤشرات الدالة على ذلك منها زيادة التكاليف الإدارية، انخفاض العائدات الحكومية.

- قدرة الجهاز الإداري على تقديم حلول ابتكارية لإدارة الأنشطة والمجالات المختلفة، ومن المؤشرات الدالة على ذلك منها مدى توافر خطط إستراتيجية لوحدات الجهاز الإداري، وقدرته على الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات بكفاءة وفعالية.

- التخطيط والإدارة المالية وهي تعتبر من أهم محاور الأداء المؤسسي نظراً لأنها تشير إلى قدرة هذا الجهاز على الاستفادة من الموارد المالية المتاحة لديه في تحقيق الأهداف المنشودة منه بكفاءة وفعالية.

- كيفية إعداد نظم ولوائح العمل المتعلقة بالجهاز الإداري لا سيما على مستوى الوحدات المحلية.

- الاستقرار السياسي ويعتبر من أهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري.

أهمية اعتماد الحوكمة المحلية في تحسين الأداء المؤسسي للقطاع العمومي

- السياسات والخطط التي تتبعها المحليات لتحفيز النمو الاقتصادي المحلي، وهو ما يمكن التعرف عليه من خلال عدد من المؤشرات منها: حجم الاستثمارات التي اجتذبتها الوحدات المحلية، وتقييم فعالية السياسات الاقتصادية من قبل أصحاب الأعمال وتقييم الخبراء للأساليب التي تتبعها الوحدات المحلية في الاتصال بأصحاب الأعمال.
- إذن فالأداء المؤسسي هو الأداء العام أو على مستوى جميع النشاطات التي تقوم بها المنظمة وبالتالي تحديد مدى مساهمة كل نشاط معين في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا لتحديد أهمية ووزن كل نشاط دون الآخر.
- المقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء
- يعتبر الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد التالية:
- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
 - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.
 - أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما، فأداء الفرد في المنظمة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة.
- ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المنظمة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفعالية وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئة، ويلخص الجدول التالي أوجه المقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء.¹⁵

جدول رقم (03): مقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء

الأداء المؤسسي	أداء الوحدات التنظيمية	الأداء الفردي	
المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.	الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية لقيام بدورها التي تضطلع بتنفيذها في المؤسسة، وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة.	الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية	معنى المصطلح
- أجهزة الرقابة المركزية - الوزارات المعنية - أجهزة السلطة التشريعية - أجهزة الرقابة الشعبية	- الإدارة العليا - أجهزة الرقابة الداخلية	- الرئيس المباشر	من يقوم بتقييمه

أهمية اعتماد الحوكمة المحلية في تحسين الأداء المؤسسي للقطاع العمومي

موضوعات القياس	- الوقت المستنفذ - التكلفة - الجودة	- الفعالية الاقتصادية - الفعالية الإدارية	- الفعالية البيئية - الفعالية السياسية
مؤشرات القياس	- الوقت المعياري - التكلفة المعيارية - الأهداف المعيارية	- درجة تقسيم العمل - درجة التخصص - درجة الآلية - نظم إنتاج المخرجات - درجة المركزية - أنظمة الجزاء وتدرجها - فعالية الاتصالات	- درجة القبول الاجتماعي - لقرارات المنظمة - درجة الاستقلالية في عمل المنظمة - مدى توفر أيديولوجية محددة للعمل - مدى التمثيل الاجتماعي في المنظمة

المصدر: احمد حسين علي حسين، متطلبات التطور التلقائي في النظم المحاسبية لقياس وتقييم الأداء في بيئة التصنيع، المجلة المصرية للدراسات التجارية كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، 1999، ص 99.

أنواع مؤشرات الأداء الأساسية

ان عملية التحكم في التسيير تكون بالقدرة على قياس وتقييم الأداء وهذه الأخيرة تعتمد على مدى قدرة المنظمة في اختيار مؤشرات القياس المناسبة، ويمكن تحديد أنواع مؤشرات الأداء في ما يلي:

■ مؤشرات الكفاءة: تربط مخرجات الموارد بمدخلاتها المستخدمة لإنتاج هذه المخرجات، ويجب أن تعكس مؤشرات الجودة والكفاءة التي بواسطتها أنتجت المنظمة هذه المخرجات، وإجمالاً يجب على تلك المؤشرات أن تربط بين المصادر الإجمالية التي تستخدمها أي منظمة بالإنتاج الذي تحزره، حيث يتضمن ذلك التكلفة الزائدة والتكاليف الإدارية، فعلى سبيل المثال¹⁶:

- الموارد المالية (التكلفة الإجمالية لكل منتج)
- الموارد الطبيعية (قيمة الأصول المستخدمة لكل منتج)
- الموارد البشرية (فريق العمل المخصص لكل منتج)
- مؤشرات الفعالية.

- تمدنا هذه المؤشرات بمعلومات عما يتم إنجازها من المخرجات المتفق عليها.

■ مؤشرات الفعالية: تعبر هذه المؤشرات عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها، ففعالية المنظمة هي قدرتها على تحقيق أهدافها، وانطلاقاً من هذا المفهوم للفعالية التنظيمية بمختلف صورها الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية المرتبطة بالمدخلات والمعالجة من خلال الوظائف المنوطة بالمنظمة ومخرجاتها¹⁷.

■ مؤشرات الإنتاجية: تعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية محددة، وتعني الكفاءة الإنتاجية:

- إنتاج أكبر قدر ممكن وبأفضل نوعية من المخرجات باستخدام مقدار محدد من المدخلات أو نوعية معينة منها.

أهمية اعتماد الحوكمة المحلية في تحسين الأداء المؤسسي للقطاع العمومي

- إنتاج قدر محدد ونوعية معينة من المخرجات باستخدام اقل كمية ممكنة من المدخلات.
 - مؤشرات انجاز العمل: تعكس كمية العمل الذي تم إنجازه، وتعتبر هذه المؤشرات عن أنشطة عملية الإنتاج نفسها وليس المنتج.
 - مقاييس الجودة.
 - مقاييس الجودة التي تناظر العميل (الدقة - سرعة الاستجابة- المسؤولية).
 - مؤشرات الجودة: وتتمثل في المواصفات النوعية للخدمة أو النتائج التي تخرجها الهيئة العمومية في منظور إرضاء متلقي الخدمات، والجودة هي مجموعة الصفات المميزة للمنتج أو النشاط والعملية أو المنظمة أو الشخص والتي تجعله ملبيا للحاجيات المعلنة والمتوقعة أو قادرا على تلبيةها، ويقدر ما يكون المنتج أو الخدمة ملبيا للحاجيات أو التوقعات، نصفه بأنه منتج جيد أو عال الجودة أو رديء.
 - يعتبر تحديد مؤشرات الأداء تحديدا للمؤشرات الجودة ويعتبر من أهم عمليات قياس الأداء، سواء قياس الإنتاجية أو قياس الخدمات، ومن دونها يصبح نظام الجودة جامداً دون أي تحسينات¹⁸.
 - مؤشرات التنافسية: يتمحور تعريف تنافسية المنظمة حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين وذلك بتوفير سلع وخدمات جيدة، وبأكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين، وهو ما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنظمة ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية¹⁹.
 - مؤشرات النتائج: تقيس درجة الإشباع والتي تأخذ عدة أشكال كقيمة منتظرة أو قيمة محققة، وتقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط، أو تكاليف أو هامش محقق غيرها، وهذا من خلال المقارنة بين القيمة التي تأخذها المؤشرات والأهداف المسطرة.
 - مؤشرات الوسائل: هي مجموع المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقا من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب ومن الأمثلة على ذلك:
 - ساعات العمل المباشرة/ وحدات منتجة.
 - حجم المواد الأولية المستهلكة/ وحدات منتجة.
 - مؤشرات البيئة: تسمح للمسئول بحصوله على معلومات حول بيئة عمله، وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكتملة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد المستعملة وغيرها²⁰.
- ويمكن تلخيص أهم أنواع مؤشرات الأداء من خلال تعريفه وإعطاء أمثلة على ذلك في الجدول التالي²¹:

جدول رقم (06): مؤشرات الأداء

نوع المؤشر	تعريفه	أمثلة
مؤشر المدخل	مقياس للموارد المستخدمة	- المعدات اللازمة - عدد الموظفين المطلوبين - التمويل المستخدم
مؤشر الكمية	كمية الخدمة المقدمة	- عدد المشاريع - عدد الأفراد التي تقدم لها الخدمة

أهمية اعتماد الحوكمة المحلية في تحسين الأداء المؤسسي للقطاع العمومي

عدد ساعات العمل	-		
الوقت المستغرق لإتمام طلب ما	-	نوعية الخدمة المقدمة بناء على المستخدم او المعنيين	مؤشر الجودة
مدى رضا العملاء (الزبائن)	-		
تكلفة وحدة الخدمة ووصولها للمستهلك	-	تكلفة وحدة المخرج والوقت المستغرق	مؤشر الكفاءة
زيادة نسب التوظيف	-	مدى تحقيق الخدمة للهدف المرجو منها	مؤشر الفعالية
خفض معدل الأمراض	-		

Source :<http://www.uae.gov.ae/mofi/Arabic>.

الجوانب التي تغطيها مؤشرات الأداء المؤسسي في القطاع العمومي

تختلف الجوانب التي تغطيها مؤشرات الأداء المؤسسي باختلاف الأنشطة التي تقوم بها المنظمات الحكومية، ومن هذه الأنشطة ما يمكن قياسه، ومنها ما يصعب قياسه، ومنها أيضا أنشطة رئيسية، وأخرى مساعدة، وأخرى محددة إضافة إلى أنشطة ثابتة وأخرى متذبذبة، وهذه الأنشطة يمكن تصنيفها في مجموعات رئيسية كما يلي:²²

- الأنشطة التي يمكن قياسها وتلك التي يصعب قياسها: تتمثل الأنشطة القابلة للقياس بالأنشطة التي تكون فيها وحدات العمل متباعدة في كل الأوقات، حيث يكون بالإمكان استخدام طرق أو أساليب القياس الحسابية أو المعيارية أو الإحصائية أو الرقابية من اجل قياس تلك الأنشطة كما وكيفا، بينما الأنشطة التي يصعب قياسها تتمثل بالأنشطة التي يصعب إيجاد وحدة قياس ملائمة لها، وفي هذه الحالة يتم استخدام مقاييس أخرى بديلة، كالأداء المقارن أو مقاييس الإحلال أو صف العمل... الخ.

- الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساندة: يختلف الأداء للمنظمة باختلاف أنشطتها التي تؤديها، ووفقا للهيكل التنظيمي لأي منظمة يكون لديها أنشطة رئيسية تقوم بها تتضمن اختصاصاتها الرئيسية التي انشأت من اجلها تلك المنظمة، وتختلف تبعا لذلك مؤشرات الأداء المستخدمة باختلاف هذه الاختصاصات لكل منظمة، أما الأنشطة المساندة فتعتبر أنشطة مساعدة وداعمة للأنشطة الرئيسية للمنظمة، وتتمثل في وحدة الشؤون المالية، ووحدة الشؤون الإدارية فيها، حيث تهتم وحدة الشؤون المالية بموازنة المنظمة، وما يرتبط بها من قوانين وأنظمة وعمليات ذات علاقة، أما وحدة الشؤون الإدارية فتعنى باستقطاب واختيار الأفراد للتعين في الوظائف الشاغرة أو المستحدثة، وتدريبهم ونقلهم وترقيتهم واتخاذ الإجراءات التأديبية بحقهم في ضوء القوانين والأنظمة الموضوعية، وبالتالي فان هذه الأنشطة (المالية والإدارية) يمكن وضع مؤشرات أداء معيارية موحدة لها في جميع المنظمات الحكومية والقطاعات العمومية التابعة لها دون استثناء بسبب تشابه طبيعة هذه الأنشطة في القطاع العمومي.

- أنشطة محددة وأخرى غير محددة: أن الأنشطة المحددة هي تلك الأنشطة التي تكون فيها الوظائف أو الاختصاصات محددة بشكل واضح، بحيث تتم محاسبة المسؤولين عنها، وقياس نتائجها بدقة، مثل الأنشطة التي يقوم بها محاسب الأجور بالمنظمات، في حين أن الأنشطة غير المحددة يقصد بها تلك الأنشطة التي لا يمكن تحديدها بشكل كمي، وبالتالي يصعب قياسها، مثل الأنشطة التي يقوم بها رؤساء المنظمات، والأمناء العاميين، والمدبرين... الخ، وعليه فان مؤشرات قياس الأداء في المنظمة تختلف باختلاف تلك الأنشطة.

أهمية اعتماد الحوكمة المحلية في تحسين الأداء المؤسسي للقطاع العمومي

- أنشطة ثابتة وأنشطة متغيرة: يقصد بالأنشطة الثابتة تلك الأنشطة التي لا تختلف ولا تتغير مع مرور الزمن ولذلك يكون من السهل تحديد مؤشرات قياس الأداء لمن يقومون بتلك الأنشطة، لأنها تكون محددة ومعروفة مسبقاً، أما الأنشطة المتذبذبة فيقصد بها تلك الأنشطة التي تتغير مع مرور الوقت، ويتغير عبء العمل على من يقومون بها، وبالتالي فإن الأداء فيها يصعب قياسه، لأنه من غير المنطقي تحديد مؤشرات أداء لهذه الأنشطة يختلف فيه حجم العمل من فترة إلى أخرى.

مما سبق ذكره فإن هنالك صعوبة تواجه عملية قياس وتقييم الأداء بحكم أنها تعتمد على اختيار مؤشرات القياس المناسبة، وهذه المؤشرات مرتبطة بدورها بالأنشطة التي تمارسها المنظمة في أعمالها، لذا نرى أنه من المهم جداً حصر وتحديد الأنشطة ومدى فعاليتها وأهميتها في المساهمة في تحقيق الأهداف المرسومة من طرف المنظمة، وبالتالي تحديد واختيار مؤشرات القياس الخاصة بها واستبعاد الأخرى.

الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء العمومي

في ظل التغيرات المستمرة في مفاهيم إدارة القطاع العمومي، وزيادة وتوسع الدور الذي يؤديه المستفيدون من الخدمات في تحديد المعايير الخاصة بتصميمها وأساليب تقديمها، ولضمان بقائها واستمرارية نشاطها أصبح من الضروري أن تسعى المنظمات العمومية لتطوير وتحسين أدائها في مختلف المجالات في إطار الاستعمال الرشيد لمواردها المتاحة وتحقيق أهدافها المسطرة.

وفي هذا الإطار ظهرت مجموعة من الأساليب الإدارية والتي تشكل مداخل حديثة لتطوير الأداء العمومي من أبرزها:

1. أسلوب القياس المقارن أو المرجعي (Benchmarking): يعتبر أسلوب القياس المقارن أحدث أساليب قياس الأداء والرقابة على موارد واستخدامات وحدات الأعمال وواحداً من أهم الأساليب الحديثة التي تستخدمها تلك الوحدات لإجراء مقارنة بينها وبين الوحدات الأخرى المنافسة أو ذات التفوق في مجال معين، واحد الأساليب التي يمكن استخدامها لوضع مقاييس واقعية للأداء، بالإضافة إلى اكتساب أفكار جديدة ومجالات للتطبيق يمكن نقلها للوحدة، ووسيلة للتوصل إلى أعلى مستوى للمنافسة عن طريق قياس عناصر أداء العمل مقارناً بنفس العناصر لأفضل أداء مشابه شاملاً فحص العمليات والممارسات والطرق مع استنباط الفجوة في الأداء وتخطيطها وعلى ذلك يختلف القياس المقارن عن تقييم الأداء الذي يركز على ما تم من عمل ومقارنة نتائجه المحققة بالمستهدف بينما يركز القياس المقارن على العمليات والممارسات وتوضيح الفجوة في الأداء، والذي يمكن أن يستخدم في الوحدات الحكومية بشكل يساهم في رفع كفاءة الرقابة الداخلية والخارجية على الاستثمارات الحكومية²³.

ويمكن تطويع تطبيق الأسلوب المرجعي على الوحدات الحكومية وعلى أجهزة الرقابة لرفع كفاءتها وفعاليتها من خلال ما يلي:

- تحديد متطلبات التطبيق.

- تحديد خطوات تنفيذ برنامج القياس المرجعي.

ولتنفيذ ذلك لا بد من القيام بما يلي:

- دراسة وتحليل الأنشطة والممارسات التي تحتاج إلى تطبيق أسلوب القياس المرجعي.

- تكوين فريق عمل القياس المرجعي.

أهمية اعتماد الحوكمة المحلية في تحسين الأداء المؤسسي للقطاع العمومي

- تحديد شركاء القياس المرجعي.
- تطبيق برنامج القياس المرجعي.
- تقييم برامج القياس المرجعي.

إن القياس المقارن أداة جيدة للرقابة ومراجعة الأعمال والأنشطة التي تمارسها الوحدات الحكومية فيمكن استخدام هذا الأسلوب لمقارنة أداء الأقسام ببعضها البعض والإدارات أيضا بعضها ببعض وكذلك الوحدات الحكومية المماثلة وغير المماثلة، والوصول إلى أفضل الممارسات وتطبيقها واعتبارها معايير للمقارنة.

أن تطور بيئة الأعمال تفرض على الأجهزة الرقابية والأجهزة الإدارية الحكومية الخاضعة للرقابة أن تعيد النظر في الأساليب التقليدية المستخدمة في تقييم الأداء والرقابة والتي تعتمد على الرؤية الداخلية والبيانات التاريخية المالية فقط لذلك كان لبد من توجيه الاهتمام نحو البيئة الخارجية والأداء الخارجي للمنظمات المتميزة من اجل الاستفادة منها في تحديد مقاييس مرجعية وغير مالية للأداء²⁴.

2. أسلوب تقييم الأداء حسب الأنشطة: في ظل هذا النظام تعتبر المنظمة مجموعة كبيرة من الأنشطة المترابطة الأساسية منها والمساعدة، ويتم تحليل هذه الأنشطة لمعرفة الكيفية التي يتم فيها كل نشاط، وفي حقيقة الأمر فإن النشاط هو توليفة من الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية والتكنولوجية يتم بموجبها تحويل مدخلات معينة إلى مخرجات بصفات أخرى مطلوبة، وهنا وقبل القيام بعملية التحليل يفترض أن يطرح سؤال مهم وهو هل النشاط ضروري للمنظمة إن لم يمكن الاستغناء عنه أو تعوضه بأنشطة أخرى، وعليه فإن تحليل النشاط وقياس مستوى الأداء فيه يمكن أن يكون من خلال:²⁵

- كلفة أداء النشاط: وهنا تقاس هذه التكلفة بمؤشرات عديدة ويمكن مقارنتها بالأهداف المتوخاة من هذا النشاط وقد تكون بمعايير مالية أو غيرها.
- الوقت اللازم لأداء النشاط: الوقت هو دالة لكثير من المؤشرات الأخرى مثل الكلفة والمرونة والمتاحة وغيرها وهنا فإن التحليل يمكن أن يؤثر الاختناقات المهمة في المنظمة وأسلوب عملها.
- جودة القيام بالنشاط: وهذه معبر عنها بالموصفات المرغوبة والمعيارية ومدى القرب منها في تأدية مختلف أوجه النشاط.
- المرونة: وهي درجة استجابة النشاط للظروف الطارئة والمتغيرات السريعة التي تحدث في بيئة عمل المنظمة الداخلية منها والخارجية.

3. أسلوب بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard): بطاقة الأداء المتوازن هي أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنظمة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضا لقياس نماذج التنفيذ في هذه الوحدات، واستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المنظمة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الإستراتيجية والحاسبة عن نتائجها المستهدفة²⁶.

وقد وصف كل من (Kaplan & Norton)²⁷ مقاييس الأداء بأنها نموذج يمثل إطارا متعدد الجوانب لوصف وتنفيذ وإدارة إستراتيجية المنظمة في كل المستويات الإدارية عن طريق ربط الأهداف والأولويات والمقاييس بهذه الإستراتيجية.

أهمية اعتماد الحوكمة المحلية في تحسين الأداء المؤسسي للقطاع العمومي

لذا يعتبر هذا النموذج احد الاتجاهات الحديثة لربط بين قياس وتقييم الأداء والخطط الإستراتيجية الذي قدمه (Porter, 1985) في أن تكوين إستراتيجية تنافسية يتطلب ربط المنظمة بقوى المنافسة في الصناعة التي تتبعها.

خاتمة

يشهد القطاع العمومي تغيرات متسارعة وعلى جميع الأصعدة في بيئته الداخلية والخارجية، فهو قطاع مهم جدا بالنسبة للدولة لأنه يساهم وبشكل كبير في العملية التنموية من خلال تنفيذ البرامج التنموية التي سطرها الدولة، ومن اجل ذلك فهو يعتمد على التسيير الإداري لأنشطته المختلفة، كون التسيير بما يعتبر بمثابة النظام الذي يمكن بواسطته إعطاء صورة حقيقية عن نشاطات القطاع العمومي، حيث يهتم بتحديد الأهداف وتحقيقها عن طريق توجيه وتنسيق العمل بين الموظفين وتخطيط وتنظيم ورقابة العمليات الخاصة بالأنشطة والتي تم تنفيذها للتأكد من مدى تحقيق الأهداف التي سطرت في البرامج التنموية، ومن اجل التكيف مع هذه المتغيرات في بيئة هذا القطاع فإنه يجب التحكم في عناصر بيئته الداخلية ومسايرة عناصر بيئته الخارجية وهذا لا يكون إلا بوجود آليات رقابية تعمل على مراقبة التسيير الإداري لهذا القطاع بهدف تحسين الأداء انطلاقا من تطبيق أدوات القياس والتقييم الحديثة والتي تضمن بدورها تحديد مدى تحقيق القطاع العمومي المحلي (البلدية) لأهدافه عن طريق ضمان القدرة على التحكم في المسار الاستراتيجي الصحيح، الذي ينتهي أساسا عند تقديم أفضل الخدمات للمواطن في شتى المجالات واستمراريتها، وهذا من خلال تحكم هذا القطاع في تسيير موارده المحدودة.

فمراقبة التسيير هي نظام قيادة يطبق من طرف المسؤولين في أي منظمة كما هي أيضا برنامج يوجه لتحسين العلاقة بين الموارد والوسائل المستخدمة والنشاطات والنتائج التي تم الحصول عليها، وقد طورت أدوات مراقبة التسيير في الإدارة في نفس الوقت الذي ظهرت فيه التطبيقات الجديدة للتسيير العمومي الحديث، وتهدف عملية قياس الأداء في القطاع العمومي إلى تحقيق ما يلي:

- تمكين القطاع العمومي من تحديد أفضل التكاليف لأنشطته (ترشيد التكاليف وعقلنتها أي عدم تضخيم الأعباء).
 - مساعدة المسؤولين في هذا القطاع على القيادة واتخاذ القرارات الرشيدة.
 - المساهمة في تحسين الشفافية والوضوح في أنشطة هذا القطاع.
- ومن ضمن النتائج المتحصل عليها مايلي:
- تعتبر عملية تحسين الأداء من خلال القياس والتقييم جزء من العملية الإستراتيجية، فهي أداة تسمح بتحديد الاتجاه الصحيح من خلال قياس مدى تحقيق الأهداف التي سطرت، وتحديد الأخطاء والنقائص وبالتالي الإجراءات التصحيحية في القطاع العمومي.
 - تعتبر عملية تحسين الأداء من خلال القياس والتقييم في القطاع العمومي انعكاسا لكيفية استخدام هذا القطاع لموارده المتاحة سواء منها المالية أو البشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية من اجل تحقيق الأهداف المسطرة من خلال هذا الاستخدام.
 - يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة المحلية في القطاع العمومي إلى إنشاء ما يسمى بالإدارة العمومية الجديدة (NMP) المبنية على تكامل الأدوار بين مختلف القطاعات والتي تهدف إلى تطوير وتحسين الخدمة العمومية مما يؤدي إلى تنمية شاملة

أهمية اعتماد الحوكمة المحلية في تحسين الأداء المؤسسي للقطاع العمومي

تعكس طموحات الدولة بتحقيق الأهداف المرسومة من خلال الاستعمال الرشيد لكل الموارد المتاحة، فضلا عن إسهامها في تحقيق التنمية المحلية بأقل التكاليف.

- إن تحقيق الأداء الشامل المتضمن الأخذ بعين الاعتبار مبادئ الحوكمة المحلية في القطاع العمومي يمر عبر إمكانية القياس والتقييم عن طريق تطبيق أدوات قياس وتقييم الأداء من أجل تحسينه مع تكييفها بمؤشرات القياس المناسبة لهذا القطاع، بحيث يتم دمج مؤشرات الحوكمة المحلية، وهنا طبعاً يهدف القياس والتقييم إلى معرفة اتجاه القطاع ومدى تحقيقه لأهدافه، وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء.
- في إطار بيئة الأعمال الحديثة وتغيراتها المتسارعة ومساهمة القطاع العمومي إلى جانب القطاع الخاص في تحقيق التنمية الشاملة أصبح يتطلب من القطاع العمومي مواكبة هذه التغيرات من خلال تطوير قدراته في التحكم في تسيير الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف المسطرة وهذا يأتي عن طريق القدرة على قياس وتقييم أداء من أجل تحسينه هذا القطاع وهذا لا يكون إلا باعتماد تطبيق أدوات القياس والتقييم الحديثة.

الهوامش

¹- UNDP, Guide de L'utilisateur pour Mesurer la Gouvernance Local, Programme Expérience and Stratégie From a UNDP, Oslo Governance Centre, 2008, p5.

(http://www.gaportal.org/sites/default/files/usersguide_localgov_ogc09_fr)

²- Merrien François Xavier, De la Gouvernance et des Etats-Providence Contemporains, la gouvernance, Revue Internationale des Sciences Sociales, n°155, RISS/UNESCO, Paris, Frances, mars 1998, p62.

³-MARCOUGérard& Autres,Lesrelationscontractuelles entrecollectivitéspubliques lagouvernementdesvilles,Territoireetpouvoir,EditionDescartes&Cie, Paris, France,1997,p140

⁴- <http://www.undp.org/governance/local.htm>.

⁵- CANNAC Y, Godet M, La bonne gouvernance : l'expérience des entreprises, son utilité pour la sphère publique, la revue Futuribles, n° 265, paris, France, juin 2001, p.46.

⁶- UNDP, Guide de L'utilisateur pour Mesurer la Gouvernance Local, Op.cit, pp:7-8

⁷- MILOHIN Dédégnon, La gouvernance locale. (http://www.awepa.org/wp-content/uploads/2013/08/MILOHIN_GOUVERNANCE-LOCALE-POSSOTOME.pdf).

⁸- سليمان مهنا، ريدة ديب، التخطيط من أجل التنمية المستدامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد الخامس والعشرون، العدد الأول سوريا، 2009، ص ص: 5-6.

⁹- العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 327.

¹⁰- عبد العزيز مجيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة ندوات ومؤتمرات 13، القاهرة، الطبعة الأولى، مصر، 2000، ص 12.

¹¹-محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم الأداء المؤسسي، مقال متوفر على الموقع: (<http://www.manhal.net/articles.phpaction>)

¹²- عبد العزيز مجيمر وآخرون، مرجع سابق، ص 9.

¹³- Powel Swianiewice, Institutional Performance of Local Government Administration in Poland: Gdansk Institute for Market Economics, 2000, p2. Citant site :

(<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan005592.pdf>)

¹⁴ Op.cit., pp: 3-6.

¹⁵- صباح سعد الدين العلمي، الإدارة العامة والأداء الإداري في فلسطين، ورقة عمل مقدمة الى مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 13-15 فيفري 2006، ص 1136.

¹⁶- شريف عبد المجيد مازن، مؤشرات الأداء الأساسية، ندوة الأساليب الحديثة في إدارة الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة

أهمية اعتماد الحوكمة المحلية في تحسين الأداء المؤسسي للقطاع العمومي

مصر، 2004، ص 379.

¹⁷ — هاني عبد الرحمان العمري، منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع

الحكومي، الرياض، السعودية، 2009، ص8.

¹⁸ — ناصر محمد لعديلي، كيف نقيس مؤشرات الأداء، المجلة الاقتصادية الالكترونية: (<http://www.aleqt.com>)

¹⁹ — وديع محمد عدنان، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات ورشة عمل، المعهد العربي للتخطيط ومعهد

الاقتصاد الكمي، تونس، 19-21 جوان، 2001، ص122.

²⁰ — هاني عبد الرحمان العمري، مرجع سابق، ص11.

²¹ - [http //www.uae.gov.ae/mofi/Arabic](http://www.uae.gov.ae/mofi/Arabic), consulter le : 28/01/2013 à 14h : 23

²² — عبد العزيز مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، مرجع سابق، ص:46-51.

²³ - Luiz C.R Carpinetti, Alexandre M. de Melo, What Benchmarking: A Systematic Approach and Cases, Benchmarking: An International Journal, Vol.9, Iss.3,São Carlos – USP, Brazil, 2002, pp:244-255.

²⁴ — عبد الرحمان بن عبد الله الشقاوي، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي

حتى عام 1440هـ، محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وزارة التخطيط الرياض، السعودية، أكتوبر 2002، ص11.

²⁵ — صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات :

نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الثاني، مصر، 2003، ص

ص:136-137.

²⁶ - Gering Michael, Rosmarim Keith, Central Beating, Management Accounting, Vol78, N°6, June, British, 2000, pp: 32-33. (http://www.cimaglobal.com/downloads/ma_jun_00_p32.pdf).

²⁷ - Kaplan R.S, Norton D.P, Using the Balanced Scorecard as a Strategic system, Harvard Business Review, Vol74, n°1,USA,1996, p60. (<http://www.iluv2teach.com/mgt424/BS2.pdf>)