

Received	2025/12/23	تم استلام الورقة العلمية في
Accepted	2026/01/09	تم قبول الورقة العلمية في
Published	2026/01/11	تم نشر الورقة العلمية في

## أثر استخدام موازنة البرامج والأداء في معالجة تشوهات موازنة البنود

دراسة تطبيقية في مراقبة الخدمات المالية جنзор

الأمين خليفة الطويل

كلية العلوم الإدارية والمالية التطبيقية - طرابلس - ليبيا

[Amintawee@hotmai.com](mailto:Amintawee@hotmai.com)

### الملخص

هدف البحث إلى تقييم مدى جدوى تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء في معالجة أوجه القصور المالي والإداري المرتبطة بموازنة التقليدية.

ولتحقيق هذا الهدف، تم إعداد استبيان مكون من ثلاثة محاور رئيسية، حيث تناول المحور الأول التشوهات في موازنة البنود المطبقة في ليبيا، وتناول المحور الثاني من الاستبيان تمكن موازنة البرامج والأداء من معالجة التشوهات في موازنة البنود، بينما ركز المحور الثالث على التحديات التي تواجه تطبيق موازنة البرامج والأداء في ليبيا، وقد قام الباحث بتوزيع استماراة الاستبيان على مفردات عينة الدراسة بمراقبة الخدمات المالية جنзор. واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المشاركين على عبارات الاستبيان والذي تتراوح فيه درجات الموافقة من لا أوفق بشدة، إلى أوفق بشدة مع إعطاء وزن لكل درجات الموافقة وقد تم تفريغ البيانات وتحليلها اعتماداً على التحليل الوصفي باستخدام أدوات إحصائية تمثلت في النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وذلك لغرض تحديد درجة الموافقة، وقياس تشتت آراء أفراد عينة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، وتوصل الباحث إلى أن غيابوعي الموظفين بالتشوهات القائمة في موازنة البنود يسهم في استمرار الأخطاء والمارسات غير الفعالة، مما يؤدي إلى زيادة احتمالية الهدر المالي، كما أظهرت النتائج أن موازنة البرامج والأداء توفر إطاراً متكاملاً لربط الموارد بالأهداف، الأمر الذي يعزز من كفاءة استخدام الموارد ويساهم في تقوية الرقابة المالية، إضافةً إلى ذلك، كشفت النتائج عن وجود تحديات كبيرة تواجه الجهات الحكومية في تبني هذا الأسلوب، من أبرزها انتشار الفساد المالي والإداري وضعف مؤسسات الدولة، وبناءً على هذه النتائج، أوصى الباحث بدعم وتعزيز الإرادة

المؤسسيّة لدى صناع القرار لتسهيل الانتقال إلى أسلوب موازنة البرامج والأداء، إلى جانب اتخاذ إجراءات صارمة لمكافحة الفساد المالي والإداري وتعزيز الشفافية، مع تفعيل آليات الرقابة المجتمعية في جميع مراحل إعداد وتنفيذ الموازنة.

**الكلمات الدالة:** الموازنة العامة، موازنة البنود، موازنة البرامج والأداء، تشوّهات الموازنة، الفساد المالي، تعزيز الشفافية.

## The impact of using Program and Performance Budget in addressing Line-item Budget Distortions: An applied study in Financial Services Oversight in Janzour

Alameen Khalifa Taweeel

Faculty of Applied Administrative and Financial Sciences

Tripoli - Libya

[Amintaweeel@hotmail.com](mailto:Amintaweeel@hotmail.com)

### Abstract:

The research aimed to assess the feasibility of implementing impact programs and whether there were sufficient shortcomings and similar issues compared to traditional budgeting. To achieve this goal, a questionnaire consisting of three main axes was prepared. The first axis dealt with the distortions in the line-item budget applied in Libya, the second axis of the questionnaire dealt with the ability of program and performance budgeting to address the distortions in the line-item budgeting, while the third axis focused on the challenges facing the application of program and performance budgeting in Libya. The researcher distributed the questionnaire to the study sample at the Janzour Financial Services Monitoring Office. The researcher used a five-point Likert scale to measure the degree of participants' agreement with the questionnaire statements, with agreement levels ranging from strongly disagree to strongly agree, assigning weight to each level of agreement. The data were transcribed and analyzed based on descriptive analysis using statistical tools such as percentages, frequencies, arithmetic mean, and standard deviation, in order to determine the degree of agreement, measure the dispersion of opinions of the study sample, and test the study hypotheses.

The researcher concluded that employees' lack of awareness of existing distortions in line-item budgeting contributes to the continuation of errors and ineffective practices, leading to an increased likelihood of financial waste. The results also showed that program and performance budgeting provides an integrated framework for linking resources to objectives. This enhances the efficiency of resource utilization and contributes to strengthening financial oversight. In addition, the results revealed significant challenges facing government agencies in adopting this approach, most notably the spread of financial and administrative corruption and the weakness of state institutions. Based on these results, the researcher recommended supporting and strengthening the institutional will of decision-makers to facilitate the transition to a program and performance budgeting approach, along with taking strict measures to combat financial and administrative corruption and enhance transparency, while activating community oversight mechanisms in all stages of budget preparation and implementation.

**Keywords:** General Budget, Line item Budget, program and performance Budget, Budget Distortions, Financial Corruption, Promoting Transparency.

#### 1. مشكلة البحث:

اعتمدت ليبيا منذ سنوات طويلة على موازنة البنود كنظام تقليدي لإعداد الموازنة العامة، إلا أن هذا النموذج أظهر العديد من التشوّهات، ومع تزايد هذه الإشكاليات برزت الحاجة إلى البحث عن بدائل أكثر فاعلية، ومن أبرزها موازنة البرامج والأداء، التي تعد أحد الأساليب الحديثة في إدارة المال العام ومن هنا تبرز أهمية بيان ومعرفة مدى قدرة موازنة البرامج والأداء في معالجة تشوّهات موازنة البنود المطبقة في ليبيا، الأمر الذي يدفع إلى طرح التساؤل التالي: هل يمكن لموازنة البرامج والأداء معالجة التشوّهات الناتجة عن موازنة البنود المطبقة في ليبيا؟ ومن التساؤل الرئيسي السابق يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد تشوّهات تعاني منها موازنة البنود المطبقة في ليبيا؟
- هل تسهم موازنة البرامج والأداء في معالجة تشوّهات موازنة البنود؟
- هل تتوفر المتطلبات الازمة لتطبيق موازنة البرامج والأداء في ليبيا؟

## 2. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

يمكن لموازنة البرامج والأداء معالجة التشوّهات الناتجة عن موازنة البنود المطبقة في ليبيا

ومن الفرضية الرئيسية وبالنظر لأسئلة البحث يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** هناك الكثير من التشوّهات في موازنة البنود المطبقة في ليبيا.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يمكن باستخدام موازنة البرامج والأداء معالجة التشوّهات الناتجة عن موازنة البنود في ليبيا.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد تحديات تواجه تطبيق موازنة البرامج والأداء في ليبيا.

## 3. أهداف البحث:

1- التعرف على الإطار المفاهيمي لكل من موازنة البنود وموازنة البرامج والأداء، وبيان أوجه الاختلافات الجوهرية بينهما.

2- إبراز أوجه الخل في موازنة البنود (التقليدية) ومدى انعكاسها على كفاءة وفعالية الإنفاق العام في ليبيا.

3- تقييم مدى جدوى تطبيق موازنة البرامج والأداء في معالجة أوجه القصور المالي والإداري المرتبطة بموازنة التقليدية.

4- تحديد المعوقات والتحديات التطبيقية التي قد تواجه عملية الانتقال من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء.

## 4. أهمية البحث:

يكسب هذا البحث أهميته من عدة جوانب، سواء على مستوى الدولة أو المجتمع أو من حيث الإضافة العلمية للمكتبة، حيث تكمن أهمية هذا البحث كونه يسلط الضوء على أحد أهم الجوانب المالية العامة، وهو تطوير نظام إعداد الموازنة الإدارية، من خلال مقارنة موازنة البنود (التقليدية) بموازنة البرامج والأداء، ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذا البحث

في تقديم مقتراحات عملية تساعد صناع القرار بصفة عامة ووزارة المالية بصفة خاصة في تحسين كفاءة تخصيص الموارد العامة، والحد من أوجه القصور والتشوهدات المالية في الموازنة العامة، كما يفتح هذا البحث المجال نحو تبني أساليب حديثة في إدارة المال العام للدولة بما ترتكز على تحقيق الأهداف والنتائج بدلاً من الاقتصار على النفقات.

5. **منهجية البحث:** اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وقد تم جمع البيانات من خلال مصادر رئيسيين: **الجانب النظري:** تم الاعتماد في جمع البيانات على مصادر متعددة، شملت الكتب المتخصصة، والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث، أما **الجانب العملي:** تم إعداد استمارة استبيان مجتمع عينة البحث: يتمثل مجتمع البحث في موظفي مراقبة الخدمات المالية – جنзор، أما عينة البحث فتمثلت في الأقسام الفنية ذات العلاقة بموضوع البحث في مراقبة الخدمات المالية جنзор حيث تم التركيز على قسم الميزانية وقسم المراجعة والفحص وقسم الاعداد وقسم الخزينة وتم توزيع استمارة استبيان على أفراد العينة المختارة.

#### 6. الدراسات السابقة:

1. أبو خريص وبيرة، 2018 هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تطوير النظام المحاسبي في الوحدات الإدارية الحكومية الليبية، ليتوافق مع متطلبات موازنة البرامج والأداء، والفرضية التي طرحتها الدراسة هي مدى وجود صعوبات ومعوقات تحول دون التحول لموازنة البرامج والأداء في الوحدات الحكومية الليبية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها عدم مرونة قانون النظام المالي للدولة واللوائح التنفيذية وأي قرارات أو منشورات مالية مما خلق صعوبة وعائق كبير نحو تطوير النظام المحاسبي في الوحدات الإدارية الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها دراسة مدى إمكانية تطوير وتعديل التشريعات المتمثلة في قانون النظام المالي للدولة الليبية وتعديلاته ولائحته التنفيذية بحيث يقضى بإتباع أساس الاستحقاق المحاسبي ليتوافق مع متطلبات تطوير النظام المحاسبي للتحول لموازنة البرامج والأداء في الوحدات الإدارية الحكومية.

2. ابو بكر وآخرون، 2020 هدفت هذه الدراسة إلى ابراز إمكانية التحول لموازنة البرامج والأداء لتحسين وتعزيز دور الرقابة المالية في ليبيا والفرضية الرئيسية التي طرحتها الدراسة: توفر الامكانيات الالزمة للتحول لموازنة البرامج والأداء لتحسين وتعزيز دور الرقابة المالية في ليبيا، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد الرغبة الجادة لدى المسؤولين في التحول لموازنة البرامج والأداء، وكذلك لا تتوفر معايير ومؤشرات قياس الأداء المالي وغير المالي للتحول لموازنة البرامج والأداء، وأوصت بأهمية التحول لموازنة البرامج والأداء وذلك من خلال تطوير الكادر الوظيفي وتأهيله، والاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا نحو التحول لموازنة البرامج والأداء وذلك بتوفير أنظمة الكترونية ذات كفاءة عالية يمكن من خلالها ضبط الأداء المالي والفنى لأنشطة الخاصة بالتحول لموازنة البرامج والأداء.

3. بن يونس وبن خليفة، 2022 وهدفت الدراسة إلى التعرف على المقومات الأساسية الالزمة لعصرنة نظام الموازنة العامة وفق موازنة البرامج والأداء في الوحدات الحكومية الجزائرية والمساهمة في تطويرها، واعتمدت الدراسة على الفرضيات "يؤدي استخدام موازنة البرامج والأداء إلى زيادة الرقابة على الأداء، وتحسين عملية التخطيط وقياس الأداء والاستخدام الأمثل للموارد"، "تتعرض الحكومات في الدول لضغوطات مستمرة لإجراء مراجعة لسياستها المالية، عن طريق إصلاح موازنتها العامة"، "يعتبر مشروع إصلاح نظام الموازنة العامة في الجزائر، خطوة مهمة للتسيير الأمثل للموارد العامة" وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن التحول من الأساس النقدي المستخدم في موازنة البنود إلى أساس الاستحقاق يعد أحد متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء، مع وضع مؤشرات أداء لكل نشاط من أنشطة البرامج لكي يتم قياس الكفاءة والفاعلية والجودة في أداء البرامج وبالتالي الوحدة الحكومية ككل وبذلك تتم الرقابة عليها، وأوصت الدراسة بتحسيناليات إعداد، وإقرار وتنفيذ الموازنة العامة بما يواكب أفضل الممارسات في تجسيد العصرنة من خلال توضيح لتفاعلها مع عمليات الموازنة العامة وتأثيرها الإيجابي في مختلف المجالات.

#### 4. مفهوم التشوّهات:

معنى التشوّه في اللغة: تشوّه الشيء أي صار قبيحاً وتغيير شكله إلى الأسوأ، والمقصود به هو تغيير الشيء عن صورته الأصلية إلى صورة غير سوية (maajim.com) (2025)، يتم استخدام هذا المصطلح لعموميته وشموله على كل إجراء لا يطبق في صورته السليمة والمثلثي، من خلال مقارنة الإجراءات أو القرارات وغيرها، بالتشريعات النافذة أو المسلمات النظرية التي اتفق حولها بحاث وفقهاء المالية العامة. (الهواري، 2013، 3)، وانطلاقاً من هذا المفهوم، سيتم عرض أبرز التشوّهات التي تعاني منها موازنة البنود في ليبيا وذلك وفق التقسيم التالي:

#### أولاً: تشوّهات الإطار العام للموازنة (الهواري، 2013، ص 118)

تعاني الموازنة العامة المطبقة في ليبيا وفق أسلوب موازنة البنود والاعتمادات (الموازنة التقليدية) من عدة تشوّهات، تحدّ من تحقيق الدولة لأهدافها ونجاح سياساتها العامة، وللتشوّهات أنواع، منها ما هو مرتبط بأسلوب موازنة البنود والاعتمادات كأسلوب تقليدي، ومنها ما هو مرتبط بآلية الإعداد والتنفيذ والمتابعة التي تعتمدّها الدول التي تطبق هذا الأسلوب من أساليب الموازنة.

##### 1. غياب الأهداف الاستراتيجية للدولة

تُعتبر الموازنة العامة خطة تهدف إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للدولة، مما يستدعي وضع أهداف واضحة مسبقاً، إلا أن إعداد الموازنات العامة في ليبيا يتم بشكل سنوي ومنفصل، دون أن يكون مبنياً على أهداف استراتيجية طويلة المدى مدروسة بشكل جيد، وفي غياب الأهداف الاستراتيجية تواجه الدول صعوبة في تحقيق طموحاتها حيث أن وجود أهداف محددة بعناية، وقابلة للتقسيم إلى أهداف فرعية وفق مراحل زمنية، يسهم في رسم خطط تنموية متوسطة الأجل، تهدف إلى تحقيق الأهداف الفرعية لكافة قطاعات الدولة.

##### 2. عدم وضوح السياسة المالية العامة

تفتقر الدولة الليبية إلى سياسات واضحة، خاصة في السياسات الاقتصادية ومكوناتها (المالية، النقدية، التجارية)، كما أن هناك ضعفاً في الترابط والتكامل بين الجهات المسؤولة

عن رسم هذه السياسات وتنفيذها، ويلاحظ أحياناً وجود تداخل في اختصاصات بعض الجهات، بالإضافة إلى تدخل الإدارة السياسية في مهامها، على الرغم من عدم امتلاكها الصلاحيات القانونية التي تخول لها التدخل في وضع السياسات وتعديلها وفقاً للقوانين والتشريعات السارية.

### 3. تشوّهات آلية إنتاج البيانات والمعلومات وإٍاحتتها

تعد البيانات الناتجة عن دورة الموازنة، أساساً لأهم المؤشرات الاقتصادية المختلفة في المدلول والاستخدام، التي تساعد في التخطيط ورسم السياسات ومتابعة الانحرافات، وكانت أبرز مسببات هذه التشوّهات ما يلي:

- ضعف رغبة الإدارة السياسية في العمل في إطار الشفافية، مع وجود قدر ضئيل للحريات، مما يقلل المجال أمام المهتمين من الباحث وغيرهم للخوض في غمار عمل الدولة وانتقاد سياساتها، وإظهار أخطاءها وتشوهاتها، مما ساعد على تقسيي الفساد، وهذا ما تعكسه مرتبة ليبيا في مؤشر مدركات الفساد، الصادر عن منظمة الشفافية الدولية.
- عدم وجود دليل إجراءات معتمد مفصل لأنواع وأشكال التقارير المطلوبة عند كافة الوحدات الإدارية، بما يمكن من الوصول إلى تقارير موحدة متقاربة الشكل يمكن أن يلزم بتقديمها وتتضمن بيانات ومعلومات محددة وفي الوقت المناسب.
- ضعف في أداء القيادات المؤسسية، وتواضع القدرات البشرية وعدم توفر التقنيات من برمجيات ومعدات متزابطة، تسهم في تغذية النظام المالي بالبيانات الالزمة وفق استخداماتها المتعددة.

### ثانياً: التشوّهات الهيكلية (الهواري، 2013، 124)

إن هيكلية الموازنة وتقسيماتها تعتبر الأساس التي تبني عليها دورة الموازنة بمراحلها المختلفة، من مرحلة التحضير والإعداد والتنفيذ والمتابعة والمراقبة إلى إغفال الحسابات الختامية، لذا يجب أن تراعي فيها الانسيابية في تدفق البيانات والمعلومات، بما يحقق أهداف خطة الدولة المتمثلة في موازنة الدولة.

### 1. تشوّهات ناتجة عن الهيكلية الإدارية للدولة

نشأت عدة تشوّهات بسبب عدم وجود هيكلية إدارية مدروسة ومنتظمة ومستقرة للدولة الليبية، قادرة على أداء مهامها، من وضع الأهداف ورسم خطط التنمية والتطوير ومن أبرز تشوّهات الهيكلية الإدارية الآتي:

**أ. عدم استقرار هيكلية الدولة:**

وهذا الأمر كان له الأثر السيئ على نواحي عديدة تتعلق بالموازنة، سواء التقسيمات الإدارية للمناطق، أو التقسيمات القطاعية، مما نتج عنها تشوّهات عديدة منها:

نُتْجَت تشوّهات عن عدم الاستقرار في هيكلية الدولة، من ناحية تبويث الموازنة وظيفياً وإدارياً، ما انعكس على بعض البلديات، حيث تم دمج القطاعات أحياناً وفصلها أو إلغاءها في أخرى، وقد أدى ذلك إلى فشل العديد من هذه القطاعات في تحقيق أهدافها، وبالأخص في سنة الدمج أو الفصل، بسبب الكيفية أو التوقيت، الذي كان يتم في أحياناً كثيرة أثناء تنفيذ الموازنة.

**ب. تقويض الصالحيات دون تهيئة القدرات، وعدم اتباع معايير الشفافية**  
إن تقويض الصالحيات لا مركيزاً دون إعداد وتهيئة مسبقين للحكومات المحلية المتمثلة في تقسيمات إدارية كالبلديات ساهم في إحداث تشوّهات عديدة الدين العام على الحكومة المركزية وظهور الفساد. التأخر في إغفال الحسابات الختامية ووقف المشاريع.

**2. تشوّهات ناتجة عن بناء هيكلية الموازنة**

**أ.** حسب أسلوب موازنة البنود إجمالاً والمطبقة في ليبيا، فإن تقديرات الموازنة تعد من أسفل إلى أعلى، أي من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا بتجميع التقديرات، وتنتمي المناقشة والتفاوض وفق توزيع المبلغ المسموح بإنفاقه في ضوء إرادة الإدارة السياسية والإيرادات المقدرة، سواء كانت الإيرادات السيادية أو الإيرادات النفطية، التي تقدر بوضع سعر بيع افتراضي لبرميل النفط، وليس وفق الحاجة إلى الإنفاق والجدوى المرتجوة من الإنفاق.

**ب.** يستخدم في ليبيا التبويث الإداري والوظيفي، أي وفق التقسيمات الإدارية ووظيفية وفق القطاعات والجهات المركزية والمصالح والهيئات التابعة، وهذا لا يُمكن من متابعة

الإنفاق وتقييمه، نتيجة غياب التدريب الاقتصادي وفق طبيعة الإنفاق، ووفقاً للأهداف والبرامج بتحديد مخصصات لكل مشروع أعد لتنفيذ برنامج لصيق بهدف معين.

### ثالثاً: تشوّهات مرحلة التحضير والإعداد (الهواري، 2013، 127)

تعتبر مرحلة التحضير والإعداد من أهم المراحل التي تكون سبباً في إنجاح دورة الموازنة أو فشلها، لذا فإن دراسة تشوّهاتها يبرز الأساس لتصحيح اختلالات دورة الموازنة ككل ومن هذه التشوّهات ما يلي:

#### 1. ضعف التكامل والترابط في إعداد الموازنة:

هذا التشوّه تمثل في ضعف التكامل في رسم وبناء خطة الدولة، التي تعكسها الموازنة العامة، ويقصد بالتكامل أن تكون نفقات الموازنة واحدة، وتخصيصها يهدف إلى أهداف مشتركة، والمتمثلة في تنفيذ استراتيجيات وسياسات الدولة، لذا يتطلب عند إعدادها وجود تكامل وترتبط قوي بين النفقات والإيرادات.

#### 2. تشوّهات التصنيف الرأسمالي والجاري:

لا يتم تصنيف النفقات إلى نفقات جارية رأسمالية، مما يضعف المتابعة والمراقبة، بسبب عدم متابعة استهلاك الأصول وفق العمر الافتراضي، نتيجة عدم فتح سجلات الأصول الثابتة وبشكل منتظم، والمفترض أن يقدم مع مشروع الموازنة لكل جهة، حتى لا تتكرر ذات المصروفات على ذات الأصول سنوياً، في إطار من الرقابة والمتابعة.

#### 3. تحميل القدر الأكبر من النفقات لبند المرتبات

تضخت مخصصات ونفقات هذا البند، نتيجة لتضخم أعداد موظفي القطاع الحكومي للدولة، الذين ينفّذون مرتباً لهم من موازنة الدولة، وهذا يرجع إلى أسباب عديدة مثل عدم وجود ملوكات وظيفية معدة وفق احتياج الجهة، وتعتمد سنوياً بناء على أساس وصف وتوصيف كل وظيفة، وطبيعة النشاط، وإجراءات التعيين غير المدروسة، نتيجة إعطاء الصالحيات في إصدار قرارات التعيين الغير المؤهلة، ونتج عن تلك الأسباب وغيرها ترهل الجسم الإداري للدولة بالموظفين، وبالتالي تکبد الدولة لنفقات غير مجديه نظير إنفاقها.

#### رابعاً: تشوهات مرحلة الاعتماد (الهواري، 2013، 130):

التأخر في مواعيد إقرار الموازنة: بربت ظاهرة التأخير المستمر في اعتماد الموازنة العامة للدولة، نتيجة لعدد الجهات التي تمارس أدواراً في عملية الإعداد وإحالة مشروع الموازنة للاعتماد، فالموازنة التسييرية (الباب الأول المتعلق بالمرتبات، والباب الثاني المتعلق بالمصروفات العمومية)، تتولى إعدادها وزارة المالية بالتنسيق مع باقي الوزارات والجهات التنفيذية، ثم تُعرض على مجلس الوزراء قبل إحالتها إلى السلطة التشريعية.

أما موازنة التحول، التي تتعلق بالمشاريع التنموية، فتشرف عليها وزارة التخطيط بالتنسيق مع وزارة المالية، لكنها تخضع أيضاً لتدخلات من الادارة السياسية ومناقشات مطولة تؤدي إلى تأخير كبير في اعتمادها. كما أن التأخير في البدء بإعداد الموازنة عن المواعيد المنصوص عليها في قانون النظام المالي للدولة يفاقم هذا التشوه، ويؤثر سلباً على فعالية تنفيذ الموازنة.

#### خامساً: تشوهات الرقابة (الهواري، 2013، 135)

هناك جوانب عديدة تتعلق بتشوهات متابعة ومراقبة الموازنة العامة في ليبيا والتي حدثت من كفاءتها، أهمها ما يلي:

##### 1. تبني أسلوب الرقابة على الإنفاق وليس على الأداء:

نتيجة اعتماد أساس الرقابة التقليدي المستخدم وفق أسلوب موازنة البنود المطبقة في ليبيا، والمتمثل في مقارنة ما تم صرفه على ما تم اعتماده في قانون الموازنة، وإعداد تقارير عن الموازنة تظهر الانحرافات في الإنفاق سواء بالتجاوز، أوبقاء فوائض من المخصصات المعتمدة.

##### 2. غياب معايير تقييم الأداء نتيجة عدم وضوح الأهداف

تشهد عملية الرقابة مصاعب في تقييم الأداء وفق مفهوم الرقابة الحديث، وذلك نتيجة عدم تحديد أهداف واضحة مرتبطة بالمشاريع والمخصصات المعتمدة في قانون الموازنة، بما لا يمكن من مراقبة أداء الحكومة والجهات الممولة من الموازنة العامة، لعدم وجود هذا المعيار لقياس الأداء.

### أداة جمع البيانات:

تم اختيار الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لكونه من أكثر الوسائل شائعة الاستعمال في حقل البحث العلمي، وقد تم تصميم الاستبيان بشكل مبسط يسهل على المبحوثين الإجابة عليها،

المحور الأول: هدف هذا المحور إلى جمع البيانات حول تشوہات موازنة البنود المطبقة في ليبيا، ويكون هذا المحور من (8) فقرات.

المحور الثاني: هدف هذا المحور لمعرفة امكانية موازنة البرامج والأداء في معالجة تشوہات موازنة البنود ويكون هذا المحور من (7) فقرات.

المحور الثالث: هدف هذا المحور إلى جمع البيانات لمعرفة التحديات التي تواجهه تطبيق موازنة البرامج والأداء ويكون هذا المحور من (8) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي تدرج فيه درجات الموافقة من لا أوفق بشدة، إلى أوفق بشدة، حيث تم اعطاء أوزان لكل درجة موافقة مجتمع عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي ورؤساء الأقسام في مراقبة الخدمات المالية جنرال المتمثلة في: (قسم المراجعة، قسم الإعداد، قسم الخزينة، قسم الميزانية، قسم الحساب الختامي)، وتم توزيع عدد (45) ورقة استبيان على أفراد عينة الدراسة، وقد تم جمع عدد (41) نسخة وتبيّن من خلال عملية الفرز أن هناك عدد (2) ورقات استبيان غير صالحة للتحليل فتم استبعادها، وبذلك يكون عدد أوراق الاستبيان الصالحة للتحليل (39) ورقة بعد أن تم توزيع الاستبيان على عينة المجتمع وتم تحديد الاستبيانات القابلة للتحليل، والجدول رقم (1) يبيّن بيانات توزيع وجمع الاستبيان:

**جدول رقم (1) بيانات توزيع وجمع الاستبيان**

العدد	البيان
45	الاستبيان الموزع
41	الاستبيان المسترد
2	الاستبيان المستبعد
39	الاستبيان القابل للتحليل

### تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة:

بعد توزيع الاستبيان على عينة المجتمع، وتم تحديد الاستبيانات القابلة للتحليل قام الباحث بإجراء التحليلات الإحصائية بالاعتماد على التحليل الوصفي حيث استخدمت الدراسة عدداً من التحليلات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقبل البدء في تحليل واختبار فرضيات الدراسة ينبغي التطرق إلى أن للدراسة ثلاثة فرضيات فرعية، وهي:

- هناك الكثير من التشوّهات في موازنة البنود المطبقة في ليبيا.
- يمكن باستخدام موازنة البرامج والأداء معالجة التشوّهات الناتجة عن موازنة البنود في ليبيا.

- توجد تحديات تواجه تطبيق موازنة البرامج والأداء في ليبيا.

ونشير إلى أنه تم احتساب النسبة المئوية والمتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات محاور الاستبيان ومن ثم استخراج النسبة المئوية لكل محور، ولقبول أو رفض الفرضيات تم الاعتماد على الأساس الذي ينص على أنه إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من (3) يتم قبول الفرضية، وإذا كان أقل من أو يساوي (3) ترفض الفرضية، وكذلك تم الاعتماد على النسبة المئوية لمعرفة مدى اتفاق أفراد عينة الدراسة حول الفقرة، كما تم تحديد فئات درجات الموافقة وفقاً لمقاييس ليكرت الخماسي:

$$\text{إذا يتم في كل مرة إضافة } 0.80 \text{ (أكبر درجة - أقل درجة) / (أكبر درجة - أدنى درجة)} = 0.80 = 5 / (1-5)$$

لكل فئة من فئات المقياس لكي نجدد درجات الموافقة، كما هو موضح بالجدول رقم 2.

جدول رقم (2): فئات درجات الموافقة

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الفئات	4.2-5	3.4-4.2	2.6-3.4	1.8-2.6	1-1.8

وقد تم احتساب الانحراف المعياري لكل فقرة وذلك لغرض معرفة مدى تشتت الأرقام وتقارب إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تم الاعتماد على الأساس الذي ينص على أنه إذا كان الانحراف المعياري أقل من (1.50) دل ذلك على وجود تجانس في إجابات أفراد

العينة للفقرة، وإذا كان الانحراف المعياري أكبر من (1.50) دل ذلك على عدم وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة.

#### أولاً: تحليل ردود عينة الدراسة حول فقرات الاستبيان:

تحليل فقرات المحور الأول: والذي ينص على (تشوهات موازنة البنود المطبقة في ليبيا) كما هو موضح بالجدول رقم . 3

جدول رقم (3) تحليل فقرات المحور الاول تشوهات موازنة البنود المطبقة في ليبيا

النسبة المئوية	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
49%	لا أوفق	1.05	2.462	يتم وضع تقديرات سنوية لбинود النفقات بشكل جزافي دون مراعاة الاحتياجات الفعلية.
54%	محايد	0.98	2.692	توجد مخصصات في بنود قانون الموازنة يتم إدراجها سنويا رغم عدم وجود دواعي لأوجه إنفاقها.
62%	محايد	0.98	3.077	يركز أسلوب موازنة البنود المطبقة حاليا على ما تم اتفاقه فقط دون تقييم ما تم تحقيقه من نتائج فعلية.
52%	لا أوفق	1.04	2.590	تنص الإدارات والوحدات التابعة لمراقبة الخدمات المالية مخصصات مالية ثابتة سنويا دون تقييم فعلي لحجم الأعمال أو الإنجاز.
72%	موافق	0.94	3.590	يسهم الأسلوب الحالي للموازنة العامة باستمرار الهدر المالي بسبب عدم ارتباطه بالأهداف

النسبة المئوية	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النفقات
				والنتائج مما يسهم في غياب الرقابة على الأداء.
64%	محايد	1.13	3.205	يتم التصرف في بواقي المخصصات المالية نهاية السنة بغض النظر عن الاحتياجات والأغراض المخصصة لها.
66%	محايد	1.07	3.282	يفتقر أسلوب الموازنة الحالي إلى المرونة اللازمة لإجراء المناقلات المالية بين البنود بما يتناسب مع الأولويات.
72%	موافق	1.02	3.590	يتم مراقبة وتنبيم أداء الوحدات الإدارية وفق ما تم إنفاقه لا ما تم إنجازه.
	محايد	1.027	3.061	المتوسط العام للمحور الاول

الفقرة رقم (1) والتي تنص على (يتم وضع تقديرات سنوية لبنود النفقات بشكل جزافي دون مراعاة الاحتياجات الفعلية): نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة بلغ (2.462) وبنسبة (49%) ما يعني عدم موافقة أفراد العينة على مضمونها ولا يرون بأن هذه الممارسة تعكس واقعا فعليا في إعداد تقديرات الموازنة العامة، وكان الانحراف المعياري لها (1.05) ما يشير إلى وجود تجانس في آراء عينة الدراسة.

في الفقرة رقم (2) كان المتوسط الحسابي (2.692) وبنسبة (54%) وهذا يدل على أن آراء أفراد العينة تتركز في الحياد بشأن الفقرة التي تنص على (توجد مخصصات في بنود قانون الموازنة يتم إدراجها سنويا رغم عدم وجود دواعي لأوجه إنفاقها) وبلغ الانحراف المعياري (0.98)، ما يعني وجود تجانس في آراء عينة الدراسة.

الفقرة رقم (3) والتي تنص على (يركز أسلوب موازنة البنود المطبقة حالياً على ما تم إنفاقه فقط دون تقييم ما تم تحقيقه من نتائج فعلية): بلغ المتوسط الحسابي (3.077) وبنسبة (62%) وبيانحراف معياري (0.98) مما يعني وجود تجانس في آراء عينة الدراسة نحو المحايدة.

الفقرة رقم (4) المتوسط الحسابي بلغ (2.590) وبنسبة (52%) ما يدل على أن أفراد العينة لا تتفق على مضمون الفقرة التي تنص على (تمنح الإدارات والوحدات التابعة لمراقبة الخدمات المالية مخصصات مالية ثابتة سنوياً دون تقييم فعلي لحجم الأعمال أو الإنجاز)، وكان الانحراف المعياري (1.04) مما يدل على وجود تجانس في آراء عينة الدراسة.

الفقرة رقم (5) بلغ المتوسط الحسابي (3.590) وبنسبة (72%) ما يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة والتي تنص على (يسهم الأسلوب الحالي للموازنة العامة باستمرار الهدر المالي بسبب عدم ارتباطه بالأهداف والنتائج مما يسهم في غياب الرقابة على الأداء): ويعكس هذا المستوى من الموافقة إدراكاً لدى أفراد العينة حول استمرار الأسلوب التقليدي في التسبب بالهدر المالي نتيجة لعدم ارتباطه بالأهداف والنتائج، وكان الانحراف المعياري (0.94) مما يعني وجود تجانس في آراء عينة الدراسة.

الفقرة رقم (6) بلغ المتوسط الحسابي (3.205) وبنسبة (64%) ما يدل أن آراء أفراد العينة تتركز في الحياد بشأن مضمون الفقرة والتي تنص على (يتم التصرف في بواقي المخصصات المالية نهاية السنة بعض النظر عن الاحتياجات والأغراض المخصصة لها)، وقد بلغ الانحراف المعياري (1.13) مما يعني وجود تجانس في آراء عينة الدراسة.

الفقرة رقم (7) والتي تنص على (يفتقرب أسلوب الموازنة الحالي إلى المرونة الالزمة لإجراء المناقلات المالية بين البنود بما يتماشى مع الأولويات): كان المتوسط الحسابي (3.282) وبنسبة (66%) ما يعني أن آراء أفراد عينة الدراسة تتركز في الحياد تجاه هذه الفقرة، كما بلغ الانحراف المعياري (1.07) ما يشير إلى وجود تجانس في آراء عينة الدراسة.

الفقرة رقم (8) والتي تنص على (يتم مراقبة وتقييم أداء الوحدات الإدارية وفق ما تم إنفاقه لا ما تم إنجازه): بأن المتوسط الحسابي بلغ (3.590) وبنسبة (72%) ما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على مضمون الفقرة، ويرى أغلب أفراد العينة أن هناك قصور في أسلوب تقييم الأداء، يتمثل في الاعتماد على ما تم صرفه كمؤشر رئيسي دون الربط

بين حجم الإنفاق والنتائج المحققة فعلياً، وبعد هذا أحد أبرز تشوهات موازنة البنود، الذي يؤثر سلباً على كفاءة استخدام الموارد العامة وكان الانحراف المعياري للفقرة (1.02) ما يعني وجود تجانس في آراء عينة الدراسة.

أما بخصوص المتوسط الحسابي العام للمحور قد بلغ (3.061) وهو ما يشير إلى أن درجة الموافقة الإجمالية جاءت ضمن المستوى المحايد ويرجع هذا الحياد إلى التباين في تقييم أفراد العينة لفقرات المحور، إذ جاءت الفقرتان (1) و(4) ضمن فئة "غير موافق" بينما أبدى المشاركون موافقهم على الفقرتين (5) و(8)، وبلغ الانحراف المعياري (1.027)، ما يعني وجود تجانس في آراء عينة الدراسة حول هذا المحور، ويشير هذا المستوى من التقييم إلى إدراك جزئي لدى أفراد العينة بوجود تشوهات موازنة البنود المطبقة فيليب، إلا أن تباين الآراء بين فقرات المحور يعكس تفاوتاً في فهمهم أو تعاملهم مع هذه التشوهات بحسب طبيعة كل فقرة على حدة.

**تحليل فقرات المحور الثاني: والذي ينص على (موازنة البرامج والأداء تمكن من معالجة تشوهات موازنة البنود)** كما هو موضح بالجدول رقم 4.

جدول رقم (4) تحليل فقرات المحور الثاني موازنة البرامج والأداء ومعالجة تشوهات موازنة البنود

النسبة المئوية	درجة الموافقة	آراء المواطنين	متوسط آراء المواطنين	البيان
81%	موافق	0.63	4.026	إذا ما تم تخصيص المبالغ وفق برامج ومشاريع محددة يمكن أن يتم وضع تقديرات أكثر دقة تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة.
75%	موافق	0.79	3.744	إذا ما كانت التقديرات وفق برامج ومشروعات سيتم متابعة أداء الوحدات الإدارية وفق ما أنجز من أعمال.

النسبة المئوية	درجة الموافقة	آفاق	المعيار	المتوسط	القيمة
81%	موافق	0.60	4.051		يمكن ضمان المتابعة والرقابة المستمرة للموضوعية على أداء الوحدات الإدارية بمقارنة الاهداف الموضوعة بالنتائج المتحققة.
71%	موافق	0.82	3.538		إذا ما تم وضع تقديرات الموازنة وفق برامج ومشاريع يمكن إعادة توجيه الموارد وفق التقييم الفعلي أثناء التنفيذ بناء على أولويات الدولة والوحدات الإدارية.
82%	موافق	0.74	4.077		يتم وضع التقديرات وتخصيص المبالغ وفق أهداف وأولويات لاحتياجات ضمن الموارد المتاحة وهذا يسهم في تحقيق أكبر قدر من الكفاءة في إدارة المال العام.
77%	موافق	0.81	3.846		بمقارنة الأهداف والمخصصات المالية التي خصصت وفقها والمتابعة والرقابة الدورية سيتم توفير أكبر قدر من البيانات يمكن من خلالها قياس كفاءة الأداء.
77%	موافق	0.87	3.846		إذا ما خصصت الأموال وفق أهداف وبرامج محددة لأولويات الوحدات الإدارية والمناطق والمحافظات والدولة كل سيم إدارة الموازنة ومخصصاتها بأقل هدر وفساد.
	موافق	0.75 2	3.87 5		المتوسط العام للمحور الثاني

الفقرة (1) والتي تنص على (إذا ما تم تخصيص المبالغ وفق برامج ومشاريع محددة يمكن أن يتم وضع تقديرات أكثر دقة تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة): بلغ المتوسط الحسابي (4.026) وبنسبة (81%)، ويعكس هذا وجود توافق بين أفراد العينة على

مضمون الفقرة، وتشير إلى أن التخصيص المالي المبني على برامج محددة يساهم في إعداد تقديرات دقيقة تعزز بدورها تحقيق الأهداف العامة للموازنة، وكان الانحراف المعياري (0.63)، مما يعني وجود تجانس في آراء عينة الدراسة.

الفقرة (2) بلغ المتوسط الحسابي (3.744) وبنسبة (%) 75 والتي تنص على (إذا ما كانت التقديرات وفق برامج ومشروعات سيتم متابعة أداء الوحدات الإدارية وفق ما أنجز من أعمال): ما يدل على موافقة أفراد العينة بأن بناء التقديرات على أساس البرامج يمكن الجهات الرقابية من تقييم الأداء استناداً إلى ما تحقق فعلياً، لا فقط إلى ما تم صرفه، وهذا ما يتماشى مع أهداف موازنة البرامج والأداء التي تربط بين الموارد والنتائج، وتسعى إلى رفع كفاءة الأداء، وكان الانحراف المعياري للفقرة (0.79) ما يشير إلى وجود تجانس في آراء عينة الدراسة.

الفقرة (3) والتي تنص على (يمكن ضمان المتابعة والرقابة المستمرة الموضوعية على أداء الوحدات الإدارية بمقارنة الأهداف الموضوعية بالنتائج المتحققـة): نلاحظ أن المتوسط الحسابي كان (4.051) وبنسبة (%) 81، ما يدل على موافقة أفراد العينة بأن مقارنة الأهداف بالنتائج المتحقـة تعد وسيلة فعالة لتقدير الأداء بشكل موضوعي ومستمر، ويمثل هذا المفهوم أحد أبرز مزايا موازنة البرامج والأداء، التي تعتمد على التقييم الفعلي وليس التقديري، ويبلغ الانحراف المعياري (0.60)، ويمثل أقل قيمة انحراف معياري في هذا المحور ما يعكس وجود تجانس قوي في آراء عينة الدراسة.

الفقرة (4) والتي تنص على (إذا ما تم وضع تقديرات الموازنة وفق برامج ومشاريع يمكن إعادة توجيه الموارد وفق التقييم الفعلي أثناء التنفيذ بناءً على أولويات الدولة والوحدات الإدارية): بلغ المتوسط الحسابي (3.538) وبنسبة (%) 71، وهي أقل نسبة في فقرات المحور، لكنها ما تزال تعكس موافقة آراء أفراد العينة بأن استخدام موازنة البرامج والأداء في تقدير المخصصات يوفر مرونة أكبر، ويسمح بإعادة توجيه الموارد بناءً على التغيرات الواقعية أثناء التنفيذ، وهو ما يمثل ميزة أساسية في موازنة البرامج والأداء، التي تسمح بالتعديل الفعلي وفقاً للنتائج المتحقـة، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.82)، مما يشير إلى وجود تجانس في آراء عينة الدراسة.

الفقرة (5) المتوسط الحسابي (4.077) وبنسبة (%) 82) والتي تنص على ( يتم وضع التقديرات وتخصيص المبالغ وفق أهداف وأولويات لاحتياجات ضمن الموارد المتاحة،

وهذا يسهم في تحقيق أكبر قدر من الكفاءة في إدارة المال العام) : ما يدل على وجود موافقة قوية وتأييد لمضمون الفقرة بين أفراد العينة حيث يرون أن تخصيص الموارد المالية استناداً إلى أهداف واضحة وأولويات فعلية يسهم في رفع كفاءة إدارة المال العام، ويعتبر هذا التصور أحد المبادئ الأساسية لموازنة البرامج والأداء، التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة والنتائج المستهدفة، بما يضمن فاعلية توزيع النفقات، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.74)، مما يعني وجود تجانس في آراء عينة الدراسة.

الفقرة (6) والتي تنص على (بمقارنة الأهداف والمخصصات المالية التي خصصت وفقها والمتابعة والرقابة الدورية سيتم توفير أكبر قدر من البيانات يمكن من خلالها قياس كفاءة الأداء) : نرى بأن المتوسط الحسابي بلغ (3.846) وبنسبة (77%)، مما يعكس موافقة لمضمون الفقرة ويفهم من ذلك أن أفراد العينة يدركون أهمية وجود متابعة ورقابة دورية، بالإضافة إلى مطابقة الأهداف بالمخصصات المالية كأدلة فعالة توفر بيانات تساعد في قياس كفاءة الأداء الفعلي، وهو ما يمثل أحد أهم أدوار موازنة البرامج والأداء، التي تعتمد على الرابط بين الإنفاق والنتائج من خلال مؤشرات قابلة للاقياس والمتابعة. وكان الانحراف المعياري (0.81)، مما يعني وجود تجانس في آراء عينة الدراسة.

الفقرة (7) والتي تنص على (إذا ما خصصت الأموال وفق أهداف وبرامج محددة لأولويات الوحدات الإدارية والمناطق والمحافظات والدولة ككل، سيتم إدارة الموازنة ومخصصاتها بأقل هدر وفساد): بلغ المتوسط الحسابي (3.846) وبنسبة (77%)، مما يعني اتفاق أفراد العينة على أن تخصيص الأموال وفق أولويات واضحة ومبنية على أسس موضوعية يسهم في الحد من الهدر والفساد المالي، ويعزز النزاهة المالية في إدارة الموازنة، و هذا ما يتواافق مع جوهر موازنة البرامج والأداء، التي تهدف إلى التخصيص الرشيد والفعال للموارد من خلال خطط موجهة وفق نتائج مستهدفة، وكان الانحراف المعياري للفقرة (0.87)، ما يدل على وجود تجانس في آراء عينة الدراسة.

أما بخصوص المتوسط الحسابي العام للمحور قد بلغ (3.875) وبنحراف معياري قدره (0.752)، مما يشير وجود تجانس في آراء عينة الدراسة حول هذا المحور وأنها تتركز في الموافقة، وهذا يعني موافقة عينة الدراسة على أن موازنة البرامج والأداء تمكن من معالجة تشوهات موازنة البنود.

**تحليل فقرات المحور الثالث: والذي ينص على (التحديات التي تواجه تطبيق موازنة البرامج والأداء) كما هو موضح بالجدول رقم 5.**

**جدول رقم (5) تحليل فقرات المحور الثالث التحديات التي تواجه تطبيق موازنة البرامج والأداء**

النسبة المئوية	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
%65	محايد	1.04	3.256	عدم توفر إرادة حقيقة للإدارة السياسية ليتم تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء
%82	موافق	0.74	4.077	انتشار الفساد المالي والإداري في المؤسسات الحكومية يحد من تحصيص المبالغ وفق برامج ومشاريع محددة.
%74	موافق	0.76	3.718	قلة الوعي لدى القائمين بإعداد واعتماد وتنفيذ الموازنة بأهمية الانتقال إلى أسلوب موازنة البرامج والأداء.
%82	موافق	0.60	4.103	بعد ضعف مؤسسات الدولة وعدم وجود استقرار سياسي أحد الأسباب التي تعرقل الشروع في تطبيق فكرة موازنة البرامج والأداء.
%72	موافق	1.02	3.615	نقص الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء.
%77	موافق	0.93	3.846	نقص الموارد المالية اللازمة لتدريب وتأهيل الموظفين على إعداد وتطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء.

النسبة المئوية	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
%69	موافق	1.05	3.436	صعوبة بناء قاعدة بيانات وآلية توفر بيانات دقيقة ضرورية لإعداد هذه الموازنة.
%78	موافق	1.06	3.923	غياب الدور الفعلي للمؤسسة التشريعية بشأن إصدار التشريعات ومراقبة ومتابعة الإنفاق العام يسمهم في تأخير اتخاذ القرارات اللازمة نحو الإصلاح المالي في إدارة الموازنة العامة.
	موافق	0.900	3.747	المتوسط العام للمحور الثالث

**الفقرة (1)** والتي تنص على (عدم توفر إرادة حقيقة للإدارة السياسية ليتم تطبيق أسلوب موازنة البرامج والإداء): نرى بأن المتوسط الحسابي بلغ (3.256) وبنسبة (65%) ما يعني أن أفراد العينة كانوا محايدين تجاه مضمون الفقرة، وبعد هذا الحياد مؤشراً على وجود تردد أو تناولت في الآراء، وتعد هذه الفقرة الوحيدة في المحور التي جاءت ضمن المستوى المحايد، وكان الانحراف المعياري (1.04)، مما يشير إلى وجود تجانس في آراء عينة الدراسة.

**الفقرة رقم (2)** بلغ المتوسط الحسابي (4.077) وبنسبة (82%) والتي تنص على (انتشار الفساد المالي والإداري في المؤسسات الحكومية يحد من تخصيص المبالغ وفق برامج ومشاريع محددة): ما يدل على انفاق قوي لأفراد العينة على مضمون الفقرة، ويعبر هذا المستوى من الموافقة فهما صريحاً لتأثير الفساد على آليات تخصيص الموارد، وكان الانحراف المعياري للفقرة (0.74) ما يشير إلى وجود تجانس في آراء عينة الدراسة.

**الفقرة (3)** والتي تنص على (قلة الوعي لدى القائمين بإعداد واعتماد وتنفيذ الموازنة بأهمية الانتقال إلى أسلوب موازنة البرامج والإداء): نلاحظ أن المتوسط الحسابي كان (3.718) وبنسبة (74%)، ما يدل على موافقة أفراد العينة بأنه يوجد قصور في الوعي

الفنى والإداري المطلوب لتبني الموازنة الحديثة، وبلغ الانحراف المعياري (0.76)، ما يعكس وجود تجانس في آراء عينة الدراسة.

**الفقرة (4)** والتي تنص على (بعد ضعف مؤسسات الدولة وعدم وجود استقرار سياسي أحد الأسباب التي تعرقل الشروع في تطبيق فكرة موازنة البرامج والأداء)؛ نرى بأن المتوسط الحسابي بلغ (4.103) وبنسبة (%)82 ما يشير إلى موافقة قوية من أفراد العينة على مضمون الفقرة، ويعكس وعيًا لديهم بأهمية الاستقرار المؤسسي والسياسي كشرط لتطبيق هذا الأسلوب الحديث، وبلغ الانحراف المعياري (0.60) ويمثل هذا أقل قيمة للانحراف المعياري في هذا المحور مما يشير إلى وجود تجانس قوي في آراء عينة الدراسة.

**الفقرة (5)** المتوسط الحسابي (3.615) وبنسبة (72%) والتي تنص على (نقص الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء)؛ ما يشير إلى أن أفراد العينة يتلقون على أن نقص الكوادر البشرية المؤهلة يمثل أحد العوائق الفعلية أمام تطبيق موازنة البرامج والأداء، وكان الانحراف المعياري للفقرة (1.02)، مما يعني وجود تجانس في آراء عينة الدراسة.

**الفقرة (6)** والتي تنص على (نقص الموارد المالية الازمة لتدريب وتأهيل الموظفين على إعداد وتطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء)؛ نرى بأن المتوسط الحسابي بلغ (3.846) وبنسبة (77%)، مما يعكس موافقة أفراد العينة بأن نقص الموارد المالية يشكل عائقاً أمام تدريب وتأهيل الموظفين لتطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء، وكان الانحراف المعياري (0.93)، مما يعني وجود تجانس في آراء عينة الدراسة.

**الفقرة (7)** والتي تنص على (صعوبة بناء قاعدة بيانات آلية توفر بيانات دقيقة ضرورية لإعداد هذه الموازنة)؛ بلغ المتوسط الحسابي (3.436) وبنسبة (69%)، مما يعني اتفاق أفراد العينة على أن نقص قاعدة بيانات دقيقة يمثل عائقاً أمام تطبيق موازنة البرامج والأداء لما للبيانات من دور أساسى في التخطيط والتقدير السليم، وكان الانحراف المعياري (1.05)، ما يشير إلى وجود تجانس في آراء عينة الدراسة.

**الفقرة (8)** والتي تنص على (غياب الدور الفعلى للمؤسسة التشريعية بشأن إصدار التشريعات ومراقبة الإنفاق العام يسهم في تأخر اتخاذ القرارات الازمة نحو الإصلاح المالي في إدارة الموازنة العامة)؛ نرى بأن المتوسط الحسابي بلغ (3.923) وبنسبة (78%) ما يشير إلى موافقة أفراد العينة على أثر هذا الغياب في تأخير الإصلاح

المالي، بلغ الانحراف المعياري (1.06) مما يشير إلى وجود تجانس في آراء عينة الدراسة.

أما بخصوص المتوسط الحسابي العام للمحور قد بلغ (3.747) وبانحراف معياري قدره (0.900)، مما يشير وجود تجانس في آراء عينة الدراسة حول هذا المحور وأنها تتركز في الموافقة، وهذا يعني موافقة عينة الدراسة على أنه توجد تحديات تواجهه تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء في ليبيا.

### ثانياً: اختبار الفرضيات

بعد ما تم تحليل البيانات الخاصة بكل محور وذلك من خلال إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة ومن ثم إيجاد المتوسط الحسابي لكل محور، سيتم اختبار الفرضيات وفقاً لكل محور من محاور الدراسة، وقد قام الباحث بإعداد الجدول التالي الذي يبين محاور الدراسة والمتوسط الحسابي ودرجة الموافقة لكل محور، ومن ثم إيجاد المتوسط الحسابي الإجمالي لمحاور الدراسة الثلاث، الجدول التالي يبين بيانات عن الفرضيات الثلاثة:

جدول رقم (6) البيانات الإحصائية للفرضيات

المحور	العنوان	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
الأول	التشوهات في موازنة البنود المطبقة في ليبيا.	3.061	محايد
الثاني	موازنة البرامج والأداء تمكن من معالجة تشوهدات موازنة البنود.	3.875	موافق
الثالث	التحديات التي تواجه تطبيق موازنة البرامج والأداء.	3.747	موافق
المتوسط الحسابي العام		3.561	موافق

اختبار الفرضية الفرعية الأولى القائلة (هناك الكثير من التشوهدات في موازنة البنود المطبقة في ليبيا).

بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الأول والذي تناول "تشوهات موازنة البنود المطبقة في ليبيا" بلغ (3.061)، وهو ما يدل على وجود ميل طفيف لدى عينة الدراسة نحو الموافقة على عبارات هذا المحور، وإن كان بدرجة محدودة نسبياً.

وبذلك نوافق على الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على " هناك الكثير من التشوهات في موازنة البنود".

حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك إدراك جزئي بالتشوهات دون أن يصل إلى مستوى عالي من الاتفاق.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية القائلة (يمكن باستخدام موازنة البرامج والأداء معالجة تشوهات موازنة البنود المطبقة في ليبيا).

بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني (3.875)، وهذا يعني أن أراء عينة الدراسة حول هذا المحور تتركز في الموافقة، أي أن معظم عينة الدراسة يوافقون على الفقرات المتعلقة بالمحور "موازنة البرامج والأداء تمكن من معالجة تشوهات موازنة البنود"

وبذلك نوافق على الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على " يمكن باستخدام موازنة البرامج والأداء معالجة تشوهات موازنة البنود".

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة القائلة (توجد تحديات تواجه تطبيق موازنة البرامج والأداء في ليبيا:

بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الثالث (3.747)، وهذا يعني أن آراء عينة الدراسة حول هذا المحور تتركز في الموافقة، أي أن معظم عينة الدراسة يوافقون على الفقرات المتعلقة بالمحور "التحديات التي تواجه تطبيق موازنة البرامج والأداء"

وبذلك نوافق على الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على "توجد تحديات تواجه تطبيق موازنة البرامج والأداء في ليبيا".

اختبار الفرضية الرئيسية: يمكن لموازنة البرامج والأداء معالجة التشوهات الناتجة عن اتباع موازنة البنود المطبقة في ليبيا.

مما سبق يتضح ان المتوسط الحسابي للمحاور الثلاث (3.561)، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على الفقرات التي تم طرحها في الاستبيان، وبالتالي يمكن التوصل إلى نتيجة مفادها قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على " يمكن لموازنة البرامج والأداء معالجة التشوهات الناتجة عن موازنة البنود المطبقة في ليبيا".

## النتائج:

من خلال الدراسة العلمية التي قام بها الباحث والتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية تم التوصل إلى لمجموعة من النتائج تم تقسيمها إلى نتائج عن عيوب موازنة البنود ومزايا وتحديات موازنة البرامج والأداء ويمكن بيان أهم النتائج في الآتي:

### أولاً: عيوب موازنة البنود (التقليدية)

1. يسهم غياب وعي الموظفين المعينين بالموازنة بالتشوهات القائمة في الموازنة التقليدية المطبقة في الجهات الحكومية الليبية، في استمرار الأخطاء والممارسات المالية غير الفعالة، مما يؤدي إلى زيادة احتمالية الهراء المالي.
2. تفتقر الموازنة التقليدية إلى الرابط الفعلي بين تحصيص الموارد المالية والأهداف والنتائج المرجوة، مما يؤدي إلى ضعف الرقابة على الأداء وقصور في المتابعة والرقابة.
3. الرقابة والتقييم الحاليان للأداء المالي والإداري في الوحدات الحكومية ترتكزان على النفقات الفعلية فقط، دون ربطها بالإنجازات أو المؤشرات الموضوعية لقياس الأداء.
4. إن بعض الوحدات الحكومية تقوم بإإنفاق ما تبقى من المخصصات المالية في أواخر السنة دون أن يكون ذلك مبنيا على حاجات فعلية، وهو ما يعد مظهرا من مظاهر التشوه في موازنة البنود.

### ثانياً: مزايا وتحديات موازنة البرامج والأداء

5. موازنة البرامج والأداء توفر إطاراً متكاملاً لتحسين عملية إعداد الموازنة، من خلال ربط الموارد بالأهداف والأولويات، مما يسهم في تقليل التشوهات وتحقيق استخدام أكثر كفاءة للموارد المالية.
6. تطبيق موازنة البرامج والأداء يعزز من قدرة الجهات الحكومية على المتابعة والرقابة المستمرة، عن طريق مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المحددة مسبقاً، مما يتيح تقييمًا أدق للأداء وتحسينه.

7. تواجه الجهات الحكومية تحديات كبيرة في تبني موازنة البرامج والأداء، أبرزها انتشار الفساد المالي والإداري، بالإضافة إلى غياب الاستقرار السياسي وضعف مؤسسات الدولة.

**التوصيات:**

من خلال ما توصل إليه الباحث من نتائج يوصي بالآتي:

1. تعزيز برامج التدريب والتوعية لدى الموظفين المعينين بالموازنة، لضمان فهم أفضل لمزايا موازنة البرامج والأداء ورفع كفاءتهم في تطبيقها بنجاح.
2. العمل على تعزيز الإرادة المؤسسية لدى صناع القرار، لدعم الانتقال من الأسلوب الحالي للموازنة إلى أسلوب موازنة البرامج والأداء، والاستفادة من تجارب الدول التي نجحت في تطبيقها.
3. تبني أسلوب موازنة البرامج والأداء تدريجياً في بعض الوحدات الحكومية خطوة أولى، مع تقييم النتائج وتعديل الإجراءات قبل تعميمها على مستوى الدولة.
4. اتخاذ إجراءات صارمة لمكافحة الفساد المالي والإداري، وتعزيز الشفافية في إعداد وتنفيذ الموازنة، وتفعيل آليات الرقابة المجتمعية.

**المراجع:**

أحمد عبد الرزاق إبراهيم حنفي (2021)، "دور الأجهزة العليا في الرقابة على التحول من موازنة الوسائل (البنود) إلى موازنة البرامج" (ورقة بحثية مقدمة ضمن المسابقة الثالثة عشر للبحث العلمي في مجال الرقابة، المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (ARABOSAI).

أسامة إبراهيم الأزرق وأخرون (2018)، "مدى إمكانية تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء دراسة استطلاعية على القطاع الحكومي بلبيبا" مجلة الأستاذ، نقابة أعضاء هيئة التدريس الجامعي بطرابلس.

بشرى نجم عبد الله المشهداني وأخرون (2020)، المحاسبة الحكومية مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية (بغداد: دار الذاكرة للنشر والتوزيع).

بلال شكيب بن يونس وأخرون (2022): "موازنة البرامج والأداء كأسلوب لعصرنة الموازنة العامة في ظل القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية" (شهادة ماجستير أكاديمي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة).

بوبكر فرج شريعة وأخرون(2018)، "استخدام الموازنة التقليدية للدولة كأداة للتخطيط والرقابة مدخل استقرائي لمكافحة الفساد في القطاع العام في ليبيا" (مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية، جامعة البحر المتوسط الدولية، بنغازي).

حسام الزروق عامر محمد(2021)، "مدى حاجة المؤسسات الحكومية الليبية للتحول من موازنة البنود والاعتمادات إلى موازنة البرامج والأداء وأهمية دور ديوان المحاسبة الليبي في الرقابة على متطلبات عملية التحول" (ورقة بحثية مقدمة ضمن المسابقة الثالثة عشر للبحث العلمي في مجال الرقابة، المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (ARABOSAI).

خالد عبد الواحد بو شناف وأخرون (2021)، "أثر رقابة ديوان المحاسبة الليبي على تحسين تنفيذ الموازنة العامة للدولة- دراسة ميدانية على ديوان المحاسبة الليبي بالمنطقة الغربية" المؤتمر العلمي المحكم الموازنة العامة في ليبيا الواقع وسبل التطوير، قسم المحاسبة جامعة عمر المختار ، البيضاء.

خيرية إبراهيم أبوبكر وأخرون (2020)، "مدى توفر الامكانيات الازمة للتحول لموازنة البرامج والأداء لتحسين وتفعيل دور الرقابة المالية في ليبيا- دراسة استطلاعية من وجهة نظر محاسبي ديوان المحاسبة الليبي" مجلة الجامعي ، النقابة العامة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي بلبيبا.

عدنان أحمد العبد (2021): "موازنة البرامج بين الحقيقة والتطبيق دراسة تحليلية لتجربة دولة فلسطين في التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج بعد مرور عشرة سنوات على بدا عملية التحول" (رسالة ماجستير ، الجامعة العربية الأمريكية ، فلسطين).

فاطمة صالح الجادري(2024): "دراسة تحليلية لتجربة مصر والأردن في تطبيق موازنة البرامج والأداء وامكانية الإفادة منها في العراق" أطروحة دكتوراة، جامعة كربلاء- كلية الإدارة والاقتصاد-قسم الاقتصاد، كربلاء.

قاسم إبراهيم الحسيني(1999)، المحاسبة الحكومية والميزانية العامة للدولة عمان: مؤسسة الوراق.

محمد سليمان وأخرون (2021)، الموازنة العامة في ليبيا الواقع وسبل التطوير (البيضاء: مركز الدراسات المالية والتدريب على العمليات المالية- وزارة المالية).

محمد شاكر عصفور (2008)، أصول الموازنة العامة عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

مصطفى محمد الهواري (2013): "استخدام موازنة البرامج والأداء لمعالجة تشوهات موازنة البنود المطبقة في ليبيا" رسالة ماجستير، غير منشورة، الاكاديمية الليبية، طرابلس.