

# أهمية التحوّل إلى موازنة البرامج والأداء

## بِسْمِ وَهَبِهِ

قاضي - المدعي العام لدى ديوان المحاسبة بالإنيابة - بيروت



## مقدمة

شَهِدَتِ الموازنات العامة لمختلف دول العالم تطوُّرات بالغة الأهمية، منذ ما بعد الحرب العالمية الثانية وحتى اليوم، بحيث أصبحت تشكّل وسيلة فعّالة تركز عليها الحكومات لبلورة برامج التخطيط ومشاريع التنمية ودرء مخاطر التقلبات الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الوطني العام. وقد أدت هذه التطوُّرات، إلى إجراء تغييرات بُنيوية متعاقبة طالت مُكوّنات الموازنة ومحتوياتها وطريقة تبويبها ونقلتها من موازنة بنود إلى موازنة أداء، قائمة على وظائف ومهمّات، محدّدة وواضحة، يجري تنفيذها عبر البرامج والأنشطة الحكومية المختلفة. كما أنها أدت إلى تغيير الأساليب والتقنيات المعتمدة في إعداد الموازنة وتنفيذها والرقابة عليها، وذلك من خلال رَبطها بعدد من الضوابط والمعايير العلمية ومؤشّرات القياس، الدّقيقة والصارمة، ينبغي على الموظفين القائمين بالأعمال التنفيذية احترامها والتقيّد بها.

## التحوّل إلى موازنة البرامج والأداء

يَسْتَدْعِي مَنَّا هذا العُنوان بحثه في فقرتَين: تدور الأولى حول أهمية التحوّل إلى موازنة البرامج والأداء، وتتناول الثانية علاقة الموازنة بموارد الإنتاج والدّمج الاقتصادي والاجتماعي.

## الفقرة الأولى: أهمية التحوّل إلى موازنة البرامج والأداء

يُمكن تعريف موازنة البرامج والأداء بأنها الخطة التي يتم على أساسها تخصيص الموارد العامة لتنفيذ برامج ذات أهداف محدّدة مع إخضاعها لمعايير قياس الفعالية والكفاءة.

## أولاً: التحوّل إلى اعتماد صيغة الأداء في إدارة البرامج الحكومية

عند بحث موضوع المالية العامة، يتبادر إلى الذّهن أمران هامّان، هما: وطأة العبء الضريبي وحجم الدّين العام، وذلك بسبب زيادة النفقات العامة بإطراد واستمرار، بالتوازي مع ازدياد عدد السُّكّان وارتفاع الأسعار وشحّ الموارد. وهذا ما أرخى بثقله على الموازنات العامة في معظم دول العالم، طارحاً على الملأ مشكلة جديدة راهنة ناشئة عن ثقل الاقتطاع الضريبي المفروض على المكلفين، الذي بلغ ذروته وبات يُهدّد بالارتداد عكسيّاً على مُجمل الاقتصاد الوطني. كما أن العجز الواضح في الموازنة

العامّة، مع ما ينتج عنه من تعاضل في مشكلة الدين العام، بات يُنظر إليه من زاوية عدم قدرة الدولة على تخفيض النفقات العامّة أو كبح جماحها. من هنا، بدأ التفكير بضرورة التحوّل إلى إدارة البرامج والأنشطة الحكومية، بصورة مغايرة للسابق، والاستعاضة عن تخفيض النفقات العامّة بالتقليل من كلفة النشاط الإداري العام مع السعي الحثيث إلى زيادة فعاليته الإنتاجية وكفاءته الوظيفية، وذلك عبر عملية إصلاحية إدارية ومالية شاملة، تشارك فيها السلطات السياسية المعنية (حكومة + مجلس نواب) بالإضافة إلى إرادة واعية تصدر عن الجهات الإدارية والمالية العليا في الدولة<sup>(١)</sup>، ترمي إلى تحديث الإدارة العامّة وبناء هيكلية جديدة لها والسّير بها قدماً نحو عتبات التطور والنمو.

**يمكن تعريف موازنة البرامج والأداء بأنها الخطة التي يتم على أساسها تخصيص الموارد العامّة لتنفيذ برامج ذات أهداف محدّدة مع إخضاعها لمعايير قياس الفعالية والكفاءة**

وبما أن الموازنة العامّة للدولة، تشكل الضابط الأول للإنفاق، عبر المبالغ الضخمة المرصودة سنوياً فيها، فإن بإمكانها أن تلعب دوراً بارزاً ومؤثراً في تحقيق إنفاق منتج وفعال، على أن يتم التأكد من أن عمليات الإنفاق قد تمت وفقاً لأفضل إنتاجية وأنها حققت الأهداف المرسومة لها. أما الإنفاق من دون التثبيت من إنتاجية الأنشطة التي تقوم بها الإدارة، ومن دون معرفة مدى تحقق الأهداف المرسومة لها، يبقى عملاً اعتباطياً مُرتجلاً، لا يعدو كونه ضرباً من تبيد المال وهدر الوقت وتشيتاً للجهد، من دون طائل مُرتجى. كما أنه يحق للمواطن والمُكلف، المُمَوَّل الأول للموازنة بواسطة الضرائب والرسوم، أن يتأكد من أن الأموال التي يدفعها تأخذ طريقها إلى المكان الصحيح وتحقق الغاية من دفعها إلى الخزينة العامّة.

وإذا ما كانت الموازنة العامّة، تمثّل الإطار الجامع لنشاطات الدولة وخياراتها لأهدافها وطرق أدائها لتحقيق تلك الأهداف، فإن تبويب الموازنة على أساس الوظائف التي تقوم بها الدولة - أية

**عند بحث موضوع المالية العامّة، يتبادر إلى الذهن أمران هامان، هما: وطأة العبء الضريبي وحجم الدين العام، وذلك بسبب زيادة النفقات العامّة باطراد واستمرار، بالتوازي مع ازدياد عدد السُكّان وارتفاع الأسعار وشحّ الموارد**

دولة - وتضمن كل وظيفة منها البرامج والأنشطة الرئيسة، وتحديد أهداف كل منها، بالإضافة إلى تحديد معايير ومؤشرات كمية ونوعية لها، تستخدمها الإدارة للتأكد من تحقق تلك الأهداف وقياس أداء الإدارات التنفيذية المختلفة. كل ذلك يُشكّل عنصراً مهماً، في التحوّل إلى موازنة البرامج والأداء، قادراً على إحداث نقلة نوعية مُميّزة وتطوير النظرة إلى الموازنة وتحويلها، من موازنة تقليدية قائمة على ثقافة الوسائل المتاحة إلى موازنة جديدة قائمة على ثقافة الأهداف المرجوة.

وعليه، فإن إدارة الأموال بفعالية وكفاءة أصبحت هدفاً مرتجى تسعى إلى تحقيقه جميع الهيئات والمؤسسات العامّة والخاصة<sup>(٢)</sup>، بغية الحصول على جودة عالية في إنتاج السلع والخدمات بأقل كلفة مالية ممكنة، تأميناً للقدرة على المنافسة في الأسواق المحليّة والعالمية. لذلك، يجدر بنا في لبنان أن نتبنّى هذه المفاهيم الجديدة، وأن نتحوّل إلى إدارة الأنشطة الحكومية عبر موازنة البرامج والأداء، لأنها تعكس سياسة حكومية إصلاحية وتنموية، وكونها تعبّر عن جميع الأنشطة التي تحتاج إليها الدولة لممارسة وظائفها المختلفة.

(١) إذا ما حصل بالتمام في معظم الدول التي اعتمدت موازنة البرامج والأداء وكان آخرها فرنسا ابتداءً من موازنة سنة ٢٠٠٦.

(٢) إن التحوّل إلى اعتماد صيغة البرامج والأداء لم يُعدّ مقتصرًا على موازنات الدول، بل أصبح يشمل موازنات الشركات الخاصة ونشاط المؤسسات على أنواعها: زراعية وصناعية وتجارية وخدمية، وربما كان القطاع الخاص سابقاً في هذا المضمار.

## ثانياً: تحديد أهداف البرامج ومعاييرها ومؤشراتها

إن أهم أهداف موازنة البرامج والأداء هو نقل الإدارة المالية من ثقافة الوسائل والاعتمادات إلى ثقافة الأهداف والنتائج، وبالاستناد إلى هذه الأخيرة يُشكّل قياس الأداء جوهر الموازنة، لذلك يجري تحديد استراتيجية لكل مهمة وأهداف لكل برنامج، يقتضي العمل على تحقيقها ومعايير تتضمن مؤشرات لقياس الأداء.

### أ- تحديد الاستراتيجية

يأتي تحديد الاستراتيجية لكل مهمة في مرحلة أولية تسبق مرحلة تحديد أهداف البرامج والمعايير والمؤشرات العائدة لها، لأن غياب الرؤية الاستراتيجية يؤدي إلى فقدان الترابط والانسجام بين الأهداف وتضعف أوصالها. ويأخذ تحديد الاستراتيجية، بعين الاعتبار، محتوى المهمات المقررة والبرامج التي تنتمي إليها والنشاطات المتفرعة عنها، ويتم ذلك في مرحلة إعداد الموازنة العامة. وتجدر الإشارة، إلى أن تحديد الاستراتيجيات ليس بالأمر السهل بتاتاً، فهو يحتاج إلى ورشة عمل وطنية كبرى تنخرط فيها جميع الوزارات والإدارات العامة، وهو يتطلب تضافر جهود عدد كبير من الموظفين والاختصاصيين وتقياً عميقاً للسياسات العامة ومقارنات مع تجارب الدول الأخرى. ولهذا السبب، فإن وضع الاستراتيجيات يمتد زمنياً ليشمل سنوات عدة، من ثلاث إلى خمس سنوات، وهو لا يتكرر كل عام، ومرد ذلك إلى أن تطبيق هذه الاستراتيجيات يضيق بسنة مالية واحدة.

... الاستعاضة عن تخفيض النفقات العامة بالتقليل من كلفة النشاط الإداري العام مع السعي الحثيث إلى زيادة فعاليته الإنتاجية وكفاءته الوظيفية

### ب- تحديد الأهداف

بعد الانتهاء من وضع الاستراتيجيات، يُصار إلى تحديد أهداف البرامج والأنشطة المختلفة بما يتناسب مع خصائص كل منها، وينبغي أن تكون هذه الأهداف:

- دقيقة وواضحة، تجسّد استراتيجية البرنامج وتعكس مضمونه الأساسي، شاملةً للأنشطة الأكثر أهمية واستهلاكاً للاعتمادات وتلك التي تلعب دوراً أساسياً في تحقيق السياسة العامة للحكومة.
- قليلة العدد ومحصورة، إذ لا يجوز إغراق البرامج بعدد كبير من الأهداف التي تعقد قانون الموازنة وتجعله صعب الفهم، مما يعرّض البرامج للفشل ويحول دون تحقيق الأهداف المرسومة لها.
- أهداف قابلة للقياس، تستند إلى معايير علمية وموضوعية ومؤشرات رقمية وحسابية، فلغة الأرقام هي الأصدق لأنها تسمح بضبط عملية القياس والوصول إلى نتائج مُتفق عليها سلفاً، لا تحتمل التأويل أو التفسير.

### ج- تحديد المعايير والمؤشرات

يُحدّد لكل هدفٍ معياراً واحد أو أكثر، يُتيح التحقق من إنجاز ذاك الهدف، ضمن مسار لقياس أداء الإدارة. ولا يكفي، لقياس أداء إدارة ما، تحديد هدفٍ للبرامج وإنما يقتضي وضع المعايير الضرورية وتحديد المؤشرات اللازمة لكل هدفٍ بمفرده.

تطوير النظرة إلى الموازنة وتحويلها، من موازنة تقليدية قائمة على ثقافة الوسائل المتاحة إلى موازنة جديدة قائمة على ثقافة الأهداف المرجوة

والمعيار كناية عن نظام قياس، يتضمن القواعد التي يجري

يأتي تحديد الاستراتيجية لكل مهمة في مرحلة أولية تسبق مرحلة تحديد أهداف البرامج والمعايير والمؤشرات العائدة لها، لأن غياب الرؤية الاستراتيجية يؤدي إلى فقدان الترابط والانسجام بين الأهداف وتضعف أوصالها

على أساسها تقييم أداء كل برنامج من برامج الموازنة وكل نشاط من الأنشطة المرتبطة به، وفقاً لطبيعة ونوع كل منها. أما المؤشر فهو الوسيلة التي يستخدمها المعيار لقياس النتائج المحققة وتحديد مقدارها، بدقة ووضوح. والمعيار، كنظام سابق للمؤشر كوسيلة، وإن كانا مرتبطين عضويًا مع بعضهما بعضاً كونهما يعملان سوياً لتحقيق غاية واحدة هي قياس الأداء. وهذا ما يسمح بمقارنة النتائج المحققة فعلياً مع النتائج المحددة نظرياً، وتالياً تقييم أداء المسؤول عن البرنامج ومعرفة مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرسومة له، تمهيداً لتحديد مكانم الخلل والقصور وتصحيح الأخطاء وتقادي العثرات في المستقبل.

- ويتمتع كل معيار من المعايير بمجموعة من الخصائص، أهمها:
- أن يكون متجانساً مع الهدف دالاً بوضوح على تحقيقه.
- أن يعكس، بصدق، مضمون النتيجة المنتظرة من البرنامج، ويقتضي تجنب المعايير والمؤشرات المبهمة، التي توصل إلى نتائج هامشية لا تمت بصلة إلى الأهداف الموضوعية لقياس الأداء، أو تلك التي يكون لها نتائج معاكسة تسهم في تضليل الإدارة والجهات الرقابية.
- أن يسمح المعيار والمؤشر، المنبثق عنه، للإدارة بتكوين رأي واضح وصحيح حول مدى إنجاز الأهداف المحددة لكل برنامج من البرامج.

### الفقرة الثانية: علاقة الموازنة بالموارد الإنتاجية وسياسة الدمج الاقتصادي

إن تعاظم دور الدولة المعاصرة حتم عليها التدخل الإيجابي في المفاصل الحيوية للمجتمع وتنظيماته كافة، سعياً لاستباق الأزمات وإدراكاً منها للمسؤوليات الجسام الملقاة على عاتقها. ولا نغالي إذا قلنا، بأن موازنة الدولة تكتنز في طياتها، الدينامية الفاعلة والموارد الإنتاجية القادرة على الاضطلاع بهذا الدور الهام والضروري، في أن، لأنها تمثل الإطار الجامع لنشاطات الدولة وخياراتها لأهدافها وأداتها لتحقيق تلك الأهداف.

إن تحديد الاستراتيجيات ليس بالأمر السهل بتاتاً، فهو يحتاج إلى ورشة عمل وطنية كبرى... وتقييماً عميقاً للسياسات العامة ومقارنات مع تجارب الدول الأخرى ولهذا السبب، فإن وضع الاستراتيجيات يمتد زمنياً ليشمل سنوات عدة، من ثلاث إلى خمس سنوات، وهو لا يتكرر كل عام، ومرد ذلك إلى أن تطبيق هذه الاستراتيجيات يضيق بسنة مالية واحدة

### أولاً: إدارة البرامج الحكومية وعلاقتها بالموارد الإنتاجية

- كلما زادت الدولة من نشاطها وتدخلها في المجتمع واعتمادها على القطاع العام، زادت علاقة الإدارة العامة بالاقتصاد، المرتبط بدوره بالموارد الاقتصادية، أي بعناصر الإنتاج الثلاثة، وهي:
- الموارد البشرية، وهي تمثل المصدر الرئيس للقوى العاملة في المجتمع.
  - الموارد الطبيعية، وتتمثل في الأراضي الزراعية والمناجم والمعادن والثروات الطبيعية المتنوعة.
  - رأس المال، ويُقصد به المعدات والآلات والمصانع والمباني التي تساهم في عملية الإنتاج.

ويأتي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة كمرحلة ضرورية، متنوّعة ومتداخلة أحياناً، لا بُدَّ منها لإدارة البرامج الحكومية والقيام بالمهام المطلوبة وتحقيق الأهداف المرسومة، انطلاقاً من الرغبة في حُسن إدارة الموارد الإنتاجية، بفاعلية وكفاءة وتوفير<sup>(٣)</sup>. وهكذا، يُعنى التخطيط بتحديد أهداف كل برنامج من البرامج ورسم السياسات الكبرى له، ويتولى التنظيم وضع البُنيان الإداري لهذا البرنامج وتنمية الأجهزة الإدارية والتنسيق بين عناصر الإنتاج المختلفة وتأمين حُسن استخدامها في العملية الإنتاجية، وتعمل القيادة على إدارة الموارد الإنتاجية عبر توجيه المرؤوسين والعاملين لتمكينهم من تأدية الأعمال المُوكلة إليهم بغيره تحقيق أهداف النشاط المقصود، وتهتم الرقابة بالتأكد من إنجاز الأعمال المطلوبة ومدى مطابقتها للأهداف المرسومة ومن ثم تقييم أداء القائمين بالتنفيذ ومدى إنتاجيتهم ومساءلتهم ومحاسبتهم، عند الاقتضاء.

لم يعد الحفاظ على توازن النفقات والواردات العامة في الموازنة، من الناحيتين المالية والحسابية هو المهم، بقدر ما أصبح التوازن الاقتصادي والاجتماعي للاقتصاد القومي العام هو الذي يستأثر باهتمام السلطات المعنية

ونظراً لتوالي المشكلات الاقتصادية وما رافقها من أزمات مالية واجتماعية، والتي بدأت بالظهور تبعاً مع ازدياد عدد سكان العالم وارتفاع متطلبات الحياة المعاصرة وندرة الموارد الاقتصادية أو محدوديتها، كان لا بُدَّ من السعي إلى إيجاد الحلول النظرية والتطبيقية لها، عبر اعتماد الدولة المعاصرة على سياسة مالية جديدة قائمة على أساس التخطيط والتنظيم وحُسن الأداء والنتائج المتوخاة. وهذا ما حملها على الاهتمام بالموارد الإنتاجية المتوافرة لديها، ودفعها إلى التفكير في الاستفادة منها واستخدامها في دعم الاقتصاد الوطني، بغية رفع إنتاجية القطاع العام ودفعه نحو تخفيف النفقات العامة أو الحد من تفاقمها على الأقل.

### ثانياً: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للموازنة

اتسعت اهتمامات الموازنة المعاصرة وازدادت حيوية، حيث أصبح من أهدافها تحقيق الاستخدام الكامل وتعبئة الموارد الاقتصادية والإنتاجية والمساهمة في زيادة الدخل القومي ورفع مستوى المعيشة. ومع ازدياد نفقات الدولة، نتيجة تدخلها المتصاعد والفعال في الحياة الاقتصادية، لم يعد الحفاظ على توازن النفقات والواردات العامة في الموازنة، من الناحيتين المالية والحسابية هو المهم، بقدر ما أصبح التوازن الاقتصادي والاجتماعي للاقتصاد القومي العام هو الذي يستأثر باهتمام السلطات المعنية، ولم يعد التوازن السنوي أمراً محتوماً، تلتزم الدولة بتنفيذه حرفياً، ذلك أن المالية العامة الحديثة قد وُجّهت اهتمامها أكثر نحو توازن الدورة الاقتصادية<sup>(٤)</sup> على المستوى الوطني العام.

وإذا ما علمنا، أن النفقات العامة قد تجاوزت ثلث الدخل القومي في كثير من البلدان، وأن توزيع المهام والأدوار، بين السلطات المركزية والإدارات الإقليمية، قاد إلى ما أطلق عليه اسم المستثمر العام الأول، ولا بُدَّ أن يترك هذا الأمر تأثيراً عميقاً في الاقتصاد والمجتمع. وتكمن عملية الدمج الاقتصادي والاجتماعي للموازنة في التوزيع الفعال للأدوار بين القطاعين العام والخاص، أي البحث في التقسيمات

(٣) هذه الثلاثية السحرية لعناصر حُسن الأداء والمعبر عنها بالفرنسية بـ *L'efficacité, l'efficience et l'économie*

(٤) راجع: أكرم سالم - الموازنة العامة للدولة وعملية الدمج الاقتصادي الاجتماعي، الموقع الفرعي في الحوار المتمدّن، ص ٣.

المناسبة التي تجعل موازنة الدولة جزءاً من السياسة الوطنية العامة، ومن ثمّ بيان دورها في تحقيق التوازن المالي والاقتصادي والاجتماعي.

وهذا ما أدّى إلى ظهور اتجاه جديد في دراسة عناصر مالية الدولة، يتلخّص بوضع مكوّنات الموازنة والمبالغ المالية اللازمة لتمويل النشاط المالي فيها، من واردات ونفقات، في إطار الأوضاع العامة للاقتصاد القومي، على أن يجري تحليل تلك العناصر في ضوء مدى تأثيرها وتأثيرها في هذه الأوضاع. كما أن أثر الموازنة، لا يقل شأنًا في المجال الاجتماعي عنه في المجال الاقتصادي، ويظهر ذلك من خلال إسهام الموازنة الفعّال في تحقيق التوازن الاجتماعي وامتصاص البطالة وتقويم انحرافات الأوضاع الاجتماعية الناشئة عن التفاوت في توزيع المداخل، بين فئات المجتمع المختلفة.

### ثالثاً: مقتضيات نجاح عملية الدمج الاقتصادي للموازنة

يُستوجب نجاح عملية الدمج:

أ- وضع استراتيجية وطنية واضحة المعالم وأهداف تنموية اجتماعية واقتصادية، تكون ملازمة لصكّ الموازنة، بوصفها إحدى السمات البارزة للدولة العصرية التي تشد الازدهار والرفاهية والتنمية الاجتماعية.

ب- يتطلب الدمج الاقتصادي وجود تنسيق دائم بين الدوائر المعنية بتحضير الموازنة، أي في كل من وزارة المالية وسائر الوزارات والإدارات الرسمية الأخرى، وأن يرتقي هذا التنسيق إلى مستوى عال من التفاعل والتكامل والشراكة الإيجابية، يَنجم عنه تطوير مختلف عمليات تحضير الموازنة، في مراحلها البدائية والنهائية، بما يكفل ديمومته واستمراره، ويضمن عملية الدمج وتحقيق التوازن المالي والاقتصادي.

**لم يعد التوازن السنوي أمراً محتوماً، تلتزم الدولة بتنفيذه حرفياً، ذلك أن المالية العامة الحديثة قد وجّهت اهتمامها أكثر نحو توازن الدورة الاقتصادية على المستوى الوطني العام**

ج- من المهم جداً، بناء جسور الثقة مع المواطنين، وتأمين انسيابية المعلومات والحرص على إيصالها إلى أوسع قطاعات الجمهور، من خلال وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية، وعبر الشبكات العنكبوتية والندوات التثقيفية المتخصصة، الرامية إلى إيضاح الأسس التنموية المتصلة بها. وكذلك، استطلاع توجهات الرأي العام وتطلّعاته بشأن الموازنة وأفاقها، القريبة منها والبعيدة.

د- اعتماد وسائل التغذية العكسية وإدخال التعديلات الضرورية على برامج الموازنة، قبل إقرارها، ممّا يوفّر لها عناصر التكيّف والفاعلية والحيوية، ويحقّق درجة عالية من التعاون والمشاركة والانسجام بين جميع عناصر الموازنة والفئات المعنية بها.

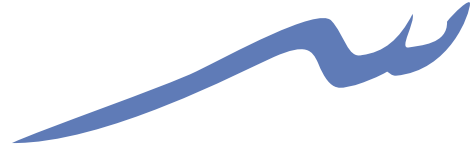
### خلاصة

إن عملية التحوّل إلى موازنة البرامج والأداء ستؤدّي حتماً، في حال تأمين أسباب النجاح لها، إلى إحداث ثورة حقيقية في مجال استخدام الموارد الإنتاجية وإدارة الأموال العمومية والرقابة عليها،

وذلك عبر تحديد صلاحيات كل فريق من الفرقاء المعنيين بتنفيذ الموازنة وتوضيح مسؤولياته، كما أنه سيكون بوسع عاقدى النفقات والقائمين بإدارة الأموال العمومية الاتكال على رافعة قانونية وإدارية جديدة لم تكن متوفرة لهم من ذي قبل. ولكن، كي نتمكن من وضع الأمور في نصابها، بخصوص إدارة الأصول المالية وأنظمتها الجديدة، لا بُدَّ من إضافة معايير لتقييم أداء متولي أعمال الإدارة التنفيذية، وذلك انطلاقاً من:

- الحرص على احترام القواعد القانونية - أي النفقة النظامية
- والإدارة المالية الصالحة
- ومسألة تحقيق النتائج
- وتقييم الأداء
- تمهيدا للمحاسبة والمساءلة

وهكذا يتبين لنا، مدى أهمية التحول إلى موازنة البرامج والأداء وذهابه إلى نقطة أبعد من عملية إصلاح مالي عادي، وندرك بالفعل أن بإمكان هذا التحول وضع الإدارة العامة على طريق الحداثة والتطور والقدرة على التنمية والمنافسة، في هذا العالم النهم، المتطلب والمتغير.



## مراجع البحث

- (١) الدكتور حسن عواضة، المالية العامة، دار النهضة العربية ١٩٨٦، بيروت - لبنان.
- (٢) فوزي حبيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية ١٩٩١، بيروت.
- (٣) عبد اللطيف قطيش، الموازنة العامة للدولة، منشورات الحلبي الحقوقية الطبعة الأولى، ٢٠٠٥.
- (٣) مجلة الحياة النيابية - لبنان، العدد واحد وسبعون، حزيران ٢٠٠٩.
- (٤) دراسة حول موازنة الدولة والمالية العامة في فرنسا، نشرها الموقع الإلكتروني العائد للمركز الفرنسي للتوثيق [www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)، وثيقة رقم ٣٢٩، قام المؤلف بترجمتها وضبطها عن النص الأصلي.
- (٥) عدد من القوانين المتعلقة بتنظيم الإدارة العامة والموازنة في لبنان وفرنسا، ومنها: قانون المحاسبة العمومية، تنظيم ديوان المحاسبة، قانون اللولف La loi organique relative aux lois des finances - La LOLF، وغيرها.