

## موانع تنفيذ الموازنة التشغيلية

## "دراسة استطلاعية في الجامعات بغداد - كربلاء - بابل"

م.م. شيرين توفيق علي<sup>1</sup> ، م.م. علي داخل سخي<sup>2</sup>

## المستخلص

لقد تم النظر بجدية في نظام الموازنة التشغيلية كنظام إداري لتحسين كفاءة وفعالية استهلاك الموارد التنظيمية من قبل الحكومات على المستويين الوطني والمحلي. لذلك، من المهم جدًا الانتباه عليها وفقًا للظروف الحالية في هذا الصدد، تبحث الدراسة الحالية في العقبات التي تحول دون تنفيذ الموازنة التشغيلية في الجامعات (كربلاء، بغداد، بابل) وقد تم تحديد ثلاثة عوامل رئيسية في التنفيذ الناجح للموازنة التشغيلية "القدرة والسلطة والقبول" والهدف من البحث هو بحث معوقات عملية تنفيذ الموازنة التشغيلية في عينة من الجامعات وطبق البحث الحالي من حيث الغرض وهو مجال وصفي من حيث كيفية جمع المعلومات. كما شمل المجتمع في هذه الدراسة 419 من رؤساء جامعات وعمداء كليات ورؤساء اقسام الشؤون المالية والرقابة والتدقيق الداخلي والمحاسبين والمدققين، وقد استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد وزعت على 217 عضوًا من مجتمع البحث وكان اختيارهم كعينة تم استخدام برنامج (SPSS) ايضاً، تم التحقق من موثوقية أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرو نباخ. واختبار الفرضيات في هذه الدراسة، باستخدام اختبار (Kruskal-Wallis) غير المعباري، وأظهرت النتائج أن جميع فرضيات البحث تمت الموافقة عليها، بعبارة أخرى في الوقت الحاضر، تتمتع الجامعات (كربلاء، بغداد، بابل) بالقدرة والسلطة والقبول لتنفيذ الموازنة التشغيلية، ومن اهم التوصيات هي مراجعة الاستراتيجيات لتعزيز القدرة والسلطة والقبول لتنفيذ الموازنة التشغيلية بشكل أكثر فعالية في الجامعات.

الكلمات المفتاحية: السلطة، القبول، القدرة، موانع الموازنة التشغيلية

## Obstacles to Implementing the Operational Budget

## An Exploratory Study in the Universities of Baghdad - Karbala - Babylon

Shireen Tawfeeq Ali<sup>1</sup> , Ali Dakhil Sakhil<sup>2</sup>

## Abstract

The operating budget system has been seriously considered as a management system to improve the efficiency and effectiveness of the consumption of organizational resources by governments at the national and local levels. Therefore, it is very important to pay attention to it according to the current circumstances in this regard. The current study examines the obstacles that prevent the implementation of the operational budget in universities (Karbala, Baghdad, Babil). Three main factors have been identified in the successful implementation of the operational budget: capacity, authority and acceptance. The aim of the research is to examine the obstacles to the process of implementing the operational budget in a sample of universities. The current research has been applied in terms of purpose, which is a descriptive field in terms of how information is collected. The community also included in this study 419 university presidents, deans of colleges, heads of departments of financial affairs, control and internal auditing, accountants and auditors, and the questionnaire was used as a tool to collect data, and it was distributed to 217 members of the research community and their selection was as a sample. The (SPSS) program was also used. From the reliability of the research tool using the Alpha Crow Nbach coefficient, and testing the hypotheses in this study, using the non-standard (Kruskal-Wallis) test, and the results showed that all the research hypotheses were approved, in other words at

## انتساب الباحثين

<sup>1</sup> جامعة كربلاء، قسم الشؤون المالية،  
العراق، كربلاء، 56001

<sup>2</sup> جامعة كربلاء، كلية الطب البيطري،  
العراق، كربلاء، 56001

<sup>1</sup> Shireen.t@uoker.bala.edu.iq

<sup>2</sup> Ali.dakhil@uoker.bala.edu.iq

## المؤلف المراسل

## معلومات البحث

تأريخ النشر : حزيران 2022

## Affiliation of Authors

<sup>1</sup> University of Karbala,  
Financial Affairs Department,  
Iraq, Karbala, 56001

<sup>2</sup> University of Karbala, College  
of Veterinary Medicine, Iraq,  
Karbala, 56001

<sup>1</sup> Shireen.t@uoker.bala.edu.iq

<sup>2</sup> Ali.dakhil@uoker.bala.edu.iq

<sup>2</sup> Corresponding Author

## Paper Info.

Published: June 2022

present, the universities (Karbala, Baghdad, Babylon) The ability, authority and acceptance to implement the operational budget, and among the most important recommendations is to review strategies to enhance capacity, authority and acceptance to implement the operational budget more effectively in universities.

**Keywords :** Authority, acceptance, capacity, barriers to operating budgeting

## 1 المقدمة

الموازنة التشغيلية هي خطة سنوية ميزانية سنوية تمثل العلاقة بين مبالغ الأموال المخصصة لكل برنامج ونتائج تنفيذ ذلك البرنامج، ويمكن أن يكون استخدام نظام الموازنة مناسباً وفعالاً للغاية في تخصيص الأمثل والاستخدام المناسب للموارد المتاحة، لذلك تعد الموازنة هي شريان الحياة للحكومة، لأن الحكومة تمارس جميع أنشطتها المالية، بما في ذلك الإيرادات والمصروفات لتنفيذ برامجها المختلفة في إطار قانون الموازنة، ومع توسع المسؤوليات الحكومية، والزيادة السريعة في الإنفاق الحكومي وارتباطه بالحالة العامة لاقتصاد الدولة، فإن السيطرة على الإنفاق، وكذلك الحاجة إلى تحسين أنظمة التخطيط، فقدت أهميتها، كما يمكن ملاحظة أن فرضيات البحث، بما في ذلك القدرة على تقييم الأداء، و قدرة القوى العاملة، والسلطة والقبول، هي من بين العقبات التي تحول دون تنفيذ الموازنة التشغيلية، وتواجه مشاكل وسوف نقدم حلاً لهذه المشاكل في هذا البحث.

[1] في بحثهم بعنوان "دور الموازنة التشغيلية وتقديم الحلول لتأسيسها في البلدية (دراسة حالة بلدية الأهواز)". الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في مفاهيم الموازنة التشغيلية والاستراتيجيات المناسبة لبحث نظام الموازنة في بلدية الأهواز. نتائج هذه الدراسة: ضعف نظام المحاسبة وضعف التخطيط الاستراتيجي وضعف نظام المعلومات الإدارية والعوامل البيئية والسياسية والبشرية وعدم وجود نظام محاسبة التكاليف، كلها عوامل أدت إلى عدم تحقيق عملية وضع الموازنة التشغيلية. منهج البحث هو دراسة حالة، وقد تم استخدام أسلوب المكتبة والدراسة الميدانية، ومن أهم الاستراتيجيات لتنفيذ الموازنة التشغيلية تحديد مؤشر الأداء، وأنظمة إدارة الأداء المتكاملة، وتنفيذ الهيكل التنظيمي، وتغيير نظام المحاسبة البلدية من النقد إلى أساس الاستحقاق.

[2] بحثاً بعنوان "دراسة جدوى تنفيذ الموازنة التشغيلية في بلديات محافظة خوزستان". لقد وجدت برامج النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد اتجاهاً جديداً

وأظهرت منظور التغييرات الجديدة، ومن الضروري للمديرين إيلاء اهتمام خاص للموازنات التشغيلية. ومن خلال تعزيز نظام الموازنة الخاضع لإدارتها، استخدم المعرفة والأساليب الجديدة لإعداد الموازنة، مثل الموازنة التشغيلية، وتأدية دورها في الازدهار الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للبلد حتى لا تتخلف عن قافلة البناء المحلية والقدرة على التنافس مع المنافسين الأجانب في الساحة العالمية.

[3] "دراسة وتحليل انحرافات الموازنة العامة لجامعة واسط" تهدف الدراسة الى التعرف على واقع الموازنة العامة في الدوائر الحكومية وبيان نقاط الضعف فيها، وإيجاد سبل معينة بالاعتماد على موازنات السنوات السابقة.

[4] تم إجراء البحث كـ "دراسة حول العوائق التي تحول دون تنفيذ الموازنة التشغيلية في مؤسسة التعليم التقني والمهني (دراسة حالة: المديرية العامة للتعليم التقني والمهني في جنوب خراسان). ويتكون مجتمع الدراسة من 223 مديراً ونائباً وخبيراً في المديرية العامة للتعليم الفني والمهني بجنوب خراسان، وفي هذه الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. ووزعت الاستبيانات على 141 عضواً من مجتمع البحث الذين تم اختيارهم كعينة، وتم تقييم موثوقية أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرو نباخ وفريدمان وظهرت النتائج أنه لم يتم تأكيد جميع فرضيات البحث.

[5] تجري بحثاً بعنوان "دراسة جدوى تنفيذ الموازنة التشغيلية في جامعة مشهد للعلوم الطبية" يطبق هذا البحث من حيث الهدف والمجال الوصفي من حيث كيفية جمع المعلومات. شمل مجتمع الدراسة 260 مديراً مالياً ومعاون مدير ومديري الحسابات والتدقيق والرقابة والمحاسبين وذوي الشأن وخبيراً من جامعة مشهد للعلوم الطبية. في هذه الدراسة استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد توزعت هذه الاستبيانات على 152 عضواً من مجتمع البحث الذين اختيروا كعينة. كما تم التحقق من موثوقية أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرو نباخ. تم اختبار فرضيات هذا البحث باستخدام اختبار (T) وكذلك اختبار فريدمان وأظهرت النتائج تأكيد جميع فرضيات

بالتنفيذ. وقد تم تحديد ثلاثة عوامل رئيسية في التنفيذ الناجح للموازنة التشغيلية "القدرة والسلطة والقبول"

### 1-3 أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال تسليط الضوء على الموازنة التشغيلية وما هو مفهوم الموازنة التشغيلية وأهدافها وطرق اعدادها وكيفية تنفيذها وماهي اهم المعوقات التي تواجه تنفيذ الموازنة التشغيلية والتعرف على الحلول التي تساهم في تطور الموازنة التشغيلية من حيث التنفيذ.

### 1-4 هدف البحث

هو بحث معوقات عملية تنفيذ الموازنة التشغيلية في عينة من الجامعات.

### 1-5 فرضيات البحث

الفرضية الاولى: - عدم القدرة على تقييم الأداء هو أحد الموانع التي تحول دون تنفيذ الموازنة التشغيلية.  
الفرضية الثانية: - عجز القوى العاملة هو أحد موانع تنفيذ الموازنة التشغيلية.  
الفرضية الثالثة: - الافتقار إلى السلطة القانونية والإجرائية من العقبات التي تحول دون تنفيذ الموازنة التشغيلية.  
الفرضية الرابعة: - عدم وجود حوافز للقبول هو أحد العوائق التي تحول دون تنفيذ الموازنة التشغيلية.

### 1-6 وسائل جمع البيانات والمعلومات

تم جمع هذا البحث وتنظيمه في جزئين منفصلين، الجزء الأول منه عن طريق الكتب والأطاريح والرسائل والبحوث والمقالات والانترنت. ويستخدم الجزء الثاني من البحث طرق المسح والارتباط، كما تم إجراء محاولات لوصف القضايا قيد الدراسة بموضوعية وواقعية ومنهجية، والبحث في الفرضيات من خلال الاختبارات الإحصائية وتطبيق برنامج التحليل الاحصائي لتحليل استمارة الاستبيان المرفقة في ملحق رقم (1) واستخراج النتائج.

### المحور الثاني (الجانب النظري)

#### 1-2 التعاريف العلمية للكلمات

أدى الاهتمام الأخير بتنفيذ الموازنة التشغيلية إلى توفير نظرة ثاقبة للعوامل التي تؤثر على التنفيذ الناجح لهذا النظام. كما يتم

البحث. بمعنى آخر، لدى جامعة مشهد للعلوم الطبية شروط لتنفيذ الموازنة التشغيلية من حيث القبول والسلطة والقدرة.

[6] في دراسة بعنوان "دور الموازنة القائمة على الأداء في تعزيز الإدارة المالية للبلديات" إلى أن: الموازنة من أهم أدوات المديرين التي تعبر عن نهج المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، في كل عام مالي. لذلك، لزيادة جودة قرارات المديرين حول كيفية تمويل واستخدام الموارد بين الأنشطة المختلفة، يمكن اقتراح نظام الموازنة على أساس الأداء كأداة فعالة في مجال الموازنة.

[7] "اهم المعوقات التي تواجه اعداد وتنفيذ الموازنة الاستثمارية في العراق وسبل التصدي لها" دراسة تطبيقية واستطلاعية في جامعة الكوفة، تهدف الدراسة الى التعرف على مفهوم الموازنة الاستثمارية وكيفية اعدادها وتنفيذها من جهة والتعرف على اهم المعوقات التي تواجه اعداد وتنفيذ الموازنة الاستثمارية وما هي سبل التصدي للمعوقات للحفاظ على الأموال العامة من جهة أخرى.

[8] (دراسة العوامل المؤثرة في نقص الموازنة التشغيلية في جامعة الموصل في العراق) وأظهرت النتائج أن عدة عوامل منها العوامل البشرية والبيئية والفنية. ولأن الموظفين الأكفاء وذوي الخبرة يؤدون دورًا مهمًا في تنفيذ الموازنة التشغيلية، فهو العامل البشري الأكثر أهمية الذي يؤثر على الموازنة.

[9] في دراسة بعنوان "فحص الموازنة التنفيذ وميزانية الاستحقاق: قواعد القرار أم أدوات التحليل؟" وخلصوا إلى أن تنفيذ الموازنة على أساس الأداء وتحويلها إلى قاعدة لاتخاذ القرار سوف يتطلب في الأقل القدرات الآتية: تحتاج حكومة الولايات المتحدة إلى المعلومات والخبرة لجلب الأنشطة والمخرجات إلى الوحدات، يجب بعد ذلك تخصيص التكاليف لهذه الوحدات والحصول على قدرة قياس النتائج التي تولدها كل وحدة.

### المحور الأول (منهجية البحث)

#### 1-2 مشكله البحث

أن تنفيذ الموازنة التشغيلية في الجهات الحكومية ليس بالأمر السهل ويواجه العديد من العقبات والمشاكل. لذلك تبحث الدراسة الحالية في تحديد العوائق التي تحول دون تنفيذ الموازنة التشغيلية في الجامعات كواحدة من الهيئات التنفيذية المهمة للحكومة وستحاول الدراسة تحديد أهم العوائق المتعلقة

**ثانياً: - السلطة:** - العامل الثاني الفعال في التنفيذ الناجح للموازنة التشغيلية هو عامل السلطة، الذي يتم تقديمه في ثلاثة مستويات من السلطة القانونية والسلطة الإجرائية والسلطة التنظيمية.

**أ- السلطة القانونية:** - غالباً ما تتمتع عمليات إعداد الموازنة الرسمية بدعم قانوني قوي، ولا يمكن تنفيذ الإصلاحات الجديدة إذا كانت تتعارض مع هذه القوانين (Fulton, 1999).

**ب- السلطة الإجرائية:** - غالباً ما يتم إهمال تقييم الأداء والاستخدام المحتمل لمعلومات الأداء في عمليات الموازنة الحالية، من سمات العمليات الحالية الإجراء الرسمي الذي يتطلب كفاءة عامة، سلوك الموازنة يتطلب التنفيذ الناجح للإصلاحات تكييف نموذج الإصلاح مع هذه القواعد والإجراءات (Xavier, 1998).

**ج- السلطة التنظيمية:** - تؤثر خطوط السلطة التنظيمية على تنفيذ الموازنة التشغيلية، خاصة عندما تكون هناك نية لاستخدام معلومات الأداء، إذا تم تفويض السلطة اللازمة والسماح للمديرين باتخاذ قرارات في التوظيف، وإعداد الموازنة وإعداد التقارير، وسلطة اتخاذ القرار، لذا فستكون الموازنة التشغيلية أكثر فعالية (Cattle, 1992).

**ثالثاً: - القبول:** - ذكر روبنسون وبرومي (2005) أن مقاومة الإصلاح من قبل بعض المسؤولين الحكوميين ورؤساء المنظمات والإدارات والموظفين قد تكون أكبر عقبة أمام تنفيذ أنظمة جديدة، مثل الموازنة القائمة على العمليات، ويقسم عامل القبول إلى، الجانب السياسي والجانب الإداري والجانب التحفيزي.

**أ- القبول السياسي:** - يعد قبول المسؤولين السياسيين أمراً حاسماً في دعم وتمويل الموازنة التشغيلية، ويؤدي قبول معلومات الأداء من قبل المسؤولين السياسيين وأخذ هذه المعلومات في الاعتبار دوراً مهماً في التنفيذ الناجح للموازنة التشغيلية (Andrews, 2004).

**ب- قبول الإدارة:** - يعد قبول المديرين للموازنة التشغيلية، خاصة فيما يتعلق باستخدام معلومات الأداء في صنع القرار الإداري وإنشاء خطط الحوافز، عاملاً رئيسياً في عملية الموازنة التشغيلية. لأن التحدي الرئيسي في الموازنة التشغيلية هو إقناع مديري البرامج بقيمة الخطط الاستراتيجية وقياس الأداء (الولايات المتحدة محكمة مراجعة الحسابات، 1999).

**ج- القبول التحفيزي:** - عملية وضع الموازنة مليئة بالحوافز، وأن تكون الحوافز جزءاً من الموازنة التشغيلية، بحيث يتم النظر في المكافآت والعقوبات للأداء السليم وغير المناسب في

تقديم هذه المجموعة من الأفكار في النموذج المؤسسي للقطاع العام "شاه" (2004)، الذي يؤكد ثلاثة عوامل مؤثرة من خلال تبني الإصلاحات: - القدرة والسلطة والقبول.

أحد التخمينات الشائعة حول سوء تنفيذ الموازنة هو القدرة المنخفضة أو القدرة التنظيمية المنخفضة. تبين الحالات والتقارير المتعلقة بتنفيذ الموازنة التشغيلية، إن الأبعاد الثلاثة للقدرة التنظيمية تشمل القدرة على تقييم الأداء، وقدرة الموارد البشرية والقدرة الفنية على التنفيذ الكامل للموازنة التشغيلية (Fulton, 1999 ، cattle, 1992).

**أولاً: القدرة:** - من أجل التنفيذ الناجح لأي برنامج، فإن القدرة على التنفيذ ومتابعة عمليات التنفيذ شرط أساسي وضروري، من دون القدرة على فعل شيء ما، سيكون القيام به محفوفاً بالصعوبات، في الدراسات المتعلقة بتنفيذ نظام الموازنة التشغيلية، وينقسم عامل القدرة على ثلاثة عوامل: - قدرة القوى العاملة وقدرة تقييم الأداء والقدرة التقنية، وتؤثر "قدرة قياس الأداء" على جميع مراحل تنفيذ الموازنة التشغيلية. (Harris, 2001).

**أ- قدرة القوى العاملة:** - تؤدي قدرة القوى العاملة دوراً مهماً في تنفيذ الموازنة التشغيلية، والقدرة المطلوبة تختلف وتتعلق بجميع مراحل تنفيذ الموازنة، ويجب أن تتمتع القوى العاملة المطلوبة بمهارات محددة في قياس الأداء، وصيانة وإدارة قواعد البيانات، والقدرة على استخدام معلومات الأداء لصياغة أهداف الأداء (Fulton, 1999).

**ب- القدرة على تقييم الأداء:** - تؤثر على جميع مراحل تنفيذ الموازنة التشغيلية، وللتغلب على الهادف للموازنة التشغيلية، يجب أن تكون المعلومات المستمدة من تقييم الأداء دقيقة وموثوقة وتستخدم في الإدارة وصنع القرار وخبرة الموارد وتصميم خطط الحوافز.

**ج- القدرة التقنية:** - يجب استخدام المتطلبات الفنية المحددة لجمع معلومات الأداء وإنشاء قاعدة بيانات يتم من خلالها توفير معلومات الأداء على الفور، في شكل مناسب، ولطائفة متنوعة من المستخدمين (Melkers & Willoughby, 1998).

أحدثت الاتجاهات الحديثة في تنفيذ الموازنة التشغيلية أفكاراً حول العوامل التي تؤثر على التنفيذ الناجح لهذا النظام. وتسمى هذه المجموعة من الأفكار "شاه" في النموذج المؤسسي للقطاع العام، وهذا النموذج له ثلاثة عوامل تؤثر على تنفيذ الإصلاحات، أي أنه يؤكد على القدرة والسلطة والقبول (Andrews, 2004).

### 3-2 نتائج البحث الوصفي

بناءً على المعلومات التي تم جمعها ، فإن المتغيرات الديموغرافية وأسئلة القطاع العام التي تمت دراستها في هذه الدراسة هي:- الجنس ، والعمر ، والتعليم ، ومدة الخدمة ، والمستوى التنظيمي ، ومستوى الإلمام بموضوع الموازنة التشغيلية، ونوع الوظيفة وبحسب نتائج الاستبيان المبنية على المعلومات التي تم جمعها حول متغير الجنس ، فإن 143 (65.9%) من العينة هم من الرجال و 74 (34.1%) من النساء، أعلى معدل تكرار هو بالرجال فيما يتعلق بالمتغير العمري ، 36 شخصاً (16.5%) من العينة تقل أعمارهم عن 30 عامًا ، 82 شخصاً (37.8%) في الفئة العمرية 30-40 عامًا ، 66 شخصاً (30.4%) في الفئة العمرية 40-50 عامًا، و 33 شخصاً (15.2%) من العينة في الفئة العمرية 50 سنة فما فوق، أعلى معدل تكرار يكون في الفئة العمرية من 30 إلى 40 عامًا وأقل تكرار يكون في الفئة العمرية من 50 عامًا فما فوق. أما بالنسبة الى متغير التعليم ، فقد حصل 105 (48.4%) من العينة على بكالوريوس ، و 71 (32.7%) على درجة الماجستير ، و 41 (18.9%) على الدكتوراه، أعلى تكرار مرتبط بمستوى درجة البكالوريوس وأقل تكرار مرتبط بمستوى الدكتوراه، فيما يتعلق بمتغير مدة الخدمة ، 37 شخصاً (17.1%) من العينة لديهم خدمة عمل أقل من 5 سنوات ، و 46 شخصاً (21.2%) لديهم الخدمة في العمل من 5 إلى 10 سنوات ، و 59 شخصاً (27.2%) لديهم الخدمة في العمل من 10 إلى 15 سنوات ، 43 شخصاً (19.8%) لديهم الخدمة في العمل من 15 إلى 20 عامًا، 17 شخصاً (7.8%) لديهم الخدمة في العمل من 20 إلى 25 عامًا و 15 شخصاً (6.9%) لديهم الخدمة أكثر من 25 عامًا، أعلى تكرار مرتبط بفئة الخدمة العملية من 10 إلى 15 سنة وأقل تكرار يتعلق بفئة الخدمة العملية 25 سنة فما فوق، فيما يتعلق بمتغير المستوى التنظيمي ، 99 (45.6%) من العينة خبراء ، 25 (11.5%) من العينة مشرفون ، و 93 (42.9%) من العينة اداريين. أعلى تكرار مرتبط بفئة الخبراء وأقل تكرار مرتبط بفئة المشرفين، فيما يتعلق بمتغير الإلمام بموضوع الموازنة التشغيلية ، فإن 8 أشخاص (3.7%) لديهم إلمام بموضوع الموازنة التشغيلية منخفض جدًا ، 33 شخصاً (15.2%) منخفض ، 82 شخصاً (37.8%) في المتوسط ، 69 شخصاً (31.8%) لديهم مستوى إلمام مرتفع. 25 شخصاً (11.5%) مرتفع جدًا بموضوع الموازنة التشغيلية، فيما يتعلق بنوع الوظيفة ، 112 شخصاً (51.6%) مدراء ، 71 شخصاً

تنفيذ البرامج المعتمدة والذجاح أو الفشل في تنفيذ الموازنة التشغيلية (Andreas,2004).

### رابعاً- ماهية وتعريف الموازنة التشغيلية

ان نجاح أي مؤسسة سواء أكانت صناعية أم خدمية أم تجارية يقاس إلى حد كبير بما تحققه من أرباح، وذلك عن طريق تخفيض المصاريف وتكاليف الإنتاج، وعملية التحكم في المصروفات وتكاليف الإنتاج ومراقبتها أمر ليس بالهين خاصة في المؤسسات الكبيرة، ولا يأتي ذلك الا من خلال أتباع الوسائل العلمية التي من ضمنها الموازونات. (بكر، 2007: 70).

والموازنة الشاملة هي خطة مالية شاملة تتكون من موازونات الإدارات والأنشطة الفردية المختلفة ويمكن تقسيم الموازنة الشاملة إلى الموازنة التشغيلية والموازنة المالية. تشمل الموازنة التشغيلية كافة العناصر التي تشكل قائمة الدخل (Hansen et, al, 2009: 250).

الموازنة التشغيلية هي الخطة السنوية جذبًا إلى جنب مع الموازنة السنوية التي توضح العلاقة بين مبلغ الأموال المخصصة لكل برنامج والنتائج المتحققة من تنفيذ ذلك البرنامج. (2007، بناهي).

وعرفها (السياعي، 2007: 10) بأنها عبارة عن خطة تفصيلية شاملة تعد وتوزع قبل بدء تنفيذ العمليات وتعد أداة تخطيطية رقابية ومعيارا لتقييم الأداء، والموازنة التشغيلية تشمل الموازونات الفرعية الخاصة بإيرادات ومصروفات التشغيل. وتعرف الموازنة بانها خطة كمية لحيازة واستعمال الموارد على مدى فترة زمنية محددة وتستخدم لغرضين مختلفين، التخطيط والرقابة (Noreen et, al, 2011: 288).

### المحور الثالث (الجانب التطبيقي)

#### 3-1 المجتمع وعينة البحث

يشمل المجتمع الإحصائي لهذه الدراسة (417) فرداً. وتتكون عينة البحث من رؤساء الجامعات ومساعدتهم وعمداء الكليات ورؤساء اقسام الشؤون المالية ومدراء الحسابات ومدراء التدقيق والمحاسبين والمدققين في الجامعات (كربلاء – بغداد – بابل). وستكون طريقة أخذ العينات في هذا البحث هي العينات العشوائية الطبقية، وتم استخدام صيغة كوكران لتحديد حجم العينة البالغة (217) فرداً.

وسائل المجموعتين، فإننا نستخدم اختبار (U-Whitney Wilcoxon) غير البارومتري، وهو ما يعادل اختبار (T) البارومتري للمجموعتين المستقلتين.

(32.7%) محاسبون و 34 شخصاً (15.7%) مدققون، يرتبط أعلى تكرار بنوع وظيفة المدراء ويرتبط أقل تكرار بنوع وظيفة المدققين.

ونظراً لأن جميع المتغيرات الأربعة في الجدول رقم (1) كلا المستويين للجنسين ليس لها توزيع طبيعي، لذلك لمقارنة

### جدول (1) نتائج اختبار (U-Whitney Wilcoxon) لجميع الفرضيات الأربعة لمتغير (الجنس)

نتائج الاختبار	مقدار p	إحصائيات الاختبار	متغيرات البحث
وجود اختلاف	0/042	4433/500	القدرة على تقييم الأداء
لا يوجد اختلاف	0/411	4936/500	قدرة القوى العاملة
لا يوجد اختلاف	0/213	4747/000	السلطة
لا يوجد اختلاف	0/676	5110/000	القبول

مصدر هذه البيانات المذكورة في الجدول رقم (1) من نتائج برنامج SPSS

كبير في متوسط آراء المستجيبين من الذكور والإناث فيما يتعلق بدرجة ردع القوى العاملة والسلطة والقبول.

كما لوحظ أن جميع المتغيرات الأربعة في جميع المستويات الأربعة في الجدول رقم (2) لمتغيرات العمر ليس لها توزيع طبيعي، لذلك لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط آراء المستجيبين حول درجة ردع القدرة والسلطة والقبول بحسب الفئات العمرية، يتم استخدام اختبار (Kruskal-Wallis nonparametric).

وفقاً للجدول (1) في اختبار (Mann-Whitney Wilcoxon) فإن قيمة (P) التي تم الحصول عليها من الاختبار والمتعلقة بمتغير القدرة على تقييم الأداء (0.042) أقل من مستوى الخطأ البالغ 0.05، ومن ثم فإن القدرة على تقييم الأداء في كل من المجموعتين الذكور والإناث، لدى المرأة فرق كبير، لكن قيمة (P) قدرة القوى العاملة (0.411) والسلطة (0.213) والقبول (0.676). وهو أعلى من مستوى الخطأ 0.05، لذلك لا يوجد سبب لرفض الفرضية الصفرية، ويمكن القول إنه لا يوجد فرق

### جدول رقم (2) نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) لجميع الفرضيات الأربعة لمتغير (العمر)

نتائج الاختبار	مقدار p	درجة الحرية	إحصائيات الاختبار	متغيرات البحث
وجود اختلاف	0/001 <	3	187/494	القدرة على تقييم الأداء
وجود اختلاف	0/001 <	3	158/806	قدرة القوى العاملة
وجود اختلاف	0/001 <	3	195/185	السلطة
وجود اختلاف	0/001 <	3	183/595	القبول

مصدر هذه البيانات المذكورة في الجدول رقم (2) من نتائج برنامج SPSS

والسلطة والقبول أقل من مستوى الخطأ 0.05. لذلك تم رفض الفرضية الصفرية، وخلصت إلى وجود اختلاف كبير في

وفقاً للجدول (2) في اختبار (Kruskal-Wallis) فإن القيمة (P) التي تم الحصول عليها من الاختبار لجميع المتغيرات الأربعة هي القدرة على تقييم الأداء وقدرة القوى العاملة

التحقيق في الاختلاف الكبير في متوسط آراء المستجيبين حول درجة ردع القدرة والسلطة والقبول بحسب الفئات العمرية، يتم استخدام اختبار (Kruskal-Wallis nonparametric).

متوسط آراء المستجيبين حول درجة ردع عوامل القدرة والسلطة والقبول بحسب الفئات العمرية. لوحظ أن جميع المتغيرات الأربعة في الجدول رقم (3) جميع مستويات التعليم الأربعة ليس لها توزيع طبيعي، لذلك من أجل

جدول (3) نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) لجميع الفرضيات الأربعة لمتغير (التعليم)

نتائج الاختبار	مقدار p	درجة الحرية	إحصائيات الاختبار	متغيرات البحث
وجود اختلاف	0/001 <	2	152/737	القدرة على تقييم الأداء
وجود اختلاف	0/001 <	2	162/753	قدرة القوى العاملة
وجود اختلاف	0/001 <	2	180/375	السلطة
وجود اختلاف	0/001 <	2	182/190	القبول

مصدر هذه البيانات المذكورة في الجدول رقم (3) من نتائج برنامج SPSS

لوحظ أن جميع المتغيرات الأربعة في الجدول رقم (4) جميع المستويات الأربعة من متغيرات مدة الخدمة ليس لها توزيع طبيعي، لذلك للتحقيق في اختلاف كبير في متوسط آراء المستجيبين حول درجة ردع القدرة والسلطة والقبول بحسب الفئات العمرية، يتم استخدام اختبار (Kruskal-Wallis nonparametric).

وفقاً للجدول (3) في اختبار (Kruskal-Wallis) فإن القيمة (P) التي تم الحصول عليها من الاختبار لجميع المتغيرات الأربعة هي القدرة على تقييم الأداء وقدرة القوى العاملة والسلطة والقبول أقل من مستوى الخطأ 0.05. لذلك تم رفض الفرضية الصفرية، وخلصت إلى وجود اختلاف كبير في متوسط آراء المستجيبين فيما يتعلق بدرجة ردع عوامل القدرة والسلطة والقبول بحسب فئات التعليم.

جدول (4) نتائج الاختبار (Kruskal-Wallis) لجميع الفرضيات الأربعة لمتغير (مدة الخدمة)

نتائج الاختبار	مقدار p	درجة الحرية	إحصائيات الاختبار	متغيرات البحث
وجود اختلاف	<0/001	5	203/413	القدرة على تقييم الأداء
وجود اختلاف	<0/001	5	176/422	قدرة القوى العاملة
وجود اختلاف	<0/001	5	204/508	السلطة
وجود اختلاف	<0/001	5	178/155	القبول

مصدر هذه البيانات المذكورة في الجدول رقم (4) من نتائج برنامج SPSS

متوسط آراء المستجيبين فيما يتعلق بدرجة ردع عوامل القدرة والسلطة والقبول بحسب فئات مدة الخدمة. لوحظ أن جميع المتغيرات الأربعة في الجدول رقم (5) جميع المستويات الأربعة لمتغيرات المستوى التنظيمي ليس لها توزيع طبيعي، لذلك لدراسة وجود اختلاف كبير في متوسط

وفقاً للجدول (4) في اختبار (Kruskal-Wallis) فإن القيمة (P) التي تم الحصول عليها من الاختبار لجميع المتغيرات الأربعة هي القدرة على تقييم الأداء وقدرة القوى العاملة والسلطة والقبول أقل من مستوى الخطأ 0.05. لذلك تم رفض الفرضية الصفرية، وخلصت إلى وجود اختلاف كبير في

آراء المستجيبين حول درجة ردع عوامل القدرة والسلطة والقبول حسب فئات المستوى التنظيمي ( Kruskal-Wallis (nonparametric).

جدول (5) نتائج الاختبار (Kruskal-Wallis) لجميع الفرضيات الأربعة لمتغير (المستوى التنظيمي)

متغيرات البحث	احصائيات الاختبار	درجة الحرية	مقدار p	نتائج الاختبار
القدرة على تقييم الأداء	100/261	2	<0/001	وجود اختلاف
قدرة القوى العاملة	101/703	2	<0/001	وجود اختلاف
السلطة	125/163	2	<0/001	وجود اختلاف
القبول	122/580	2	<0/001	وجود اختلاف

مصدر هذه البيانات المذكورة في الجدول رقم (5) من نتائج برنامج SPSS

لوحظ أن جميع المتغيرات الأربعة في الجدول رقم (6) جميع المستويات الأربعة لمتغيرات العمر ليس لها توزيع طبيعي، لذلك لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط آراء المستجيبين حول درجة ردع القدرة والسلطة والقبول بحسب الفئات العمرية، يتم استخدام اختبار (Kruskal-Wallis (nonparametric).

وفقاً للجدول (5) في اختبار (Kruskal-Wallis) فإن القيمة (P) للاختبار لجميع المتغيرات الأربعة هي القدرة على تقييم الأداء وقدرة القوى العاملة والسلطة والقبول أقل من مستوى الخطأ 0.05. لذلك تم رفض الفرضية الصفرية، وخلصت إلى وجود اختلاف كبير في متوسط آراء المستجيبين حول درجة ردع عوامل القدرة والسلطة والقبول بحسب فئات المستوى التنظيمي.

جدول (6) نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) لجميع الفرضيات الأربعة لمتغير (مستوى الامام بالموازنة التشغيلية)

متغيرات البحث	احصائيات الاختبار	درجة الحرية	مقدار p	نتائج الاختبار
القدرة على تقييم الأداء	196/032	4	<0/001	وجود اختلاف
قدرة القوى العاملة	163/337	4	<0/001	وجود اختلاف
السلطة	195/491	4	<0/001	وجود اختلاف
القبول	181/562	4	<0/001	وجود اختلاف

مصدر هذه البيانات المذكورة في الجدول رقم (6) من نتائج برنامج SPSS

وخلصت إلى وجود اختلاف كبير في متوسط آراء المستجيبين حول درجة ردع عوامل القدرة والسلطة والقبول بحسب مستوى الامام بالموازنة التشغيلية. لوحظ أن جميع المتغيرات الأربعة في الجدول رقم (7) جميع المستويات الأربعة لمتغيرات الوظيفة ليس لها توزيع طبيعي،

وفقاً للجدول (6) في اختبار (Kruskal-Wallis) فإن القيمة (P) التي تم الحصول عليها من الاختبار لجميع المتغيرات الأربعة هي القدرة على تقييم الأداء وقدرة القوى العاملة والسلطة والقبول أقل من مستوى الخطأ 0.05. لذلك، تم رفض الفرضية الصفرية.



لذلك لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط آراء المستجيبين حول درجة ردع القدرة والسلطة والقبول بحسب نوع الوظيفة، يتم استخدام اختبار (Kruskal-Wallis nonparametric).

جدول (7) نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) لجميع الفرضيات الأربعة لمتغير (نوع الوظيفة)

متغيرات البحث	احصائيات الاختبار	درجة الحرية	مقدار p	نتائج الاختبار
القدرة على تقييم الأداء	46/092	2	<0/001	وجود اختلاف
قدرة القوى العاملة	307/38	2	<0/001	وجود اختلاف
السلطة	58/824	2	<0/001	وجود اختلاف
القبول	49/283	2	<0/001	وجود اختلاف

مصدر هذه البيانات المذكورة في الجدول رقم (7) من نتائج برنامج SPSS

#### المحور الرابع (الاستنتاجات والتوصيات)

##### 4-1 الاستنتاجات

نتائج البحث حسب نتائج الاختبار وكما موضح في الجدول رقم (8) ادناه.

وفقاً للجدول (7) في اختبار (Kruskal-Wallis) فإن القيمة (P) التي تم الحصول عليها من الاختبار لجميع المتغيرات الأربعة هي القدرة على تقييم الأداء وقدرة القوى العاملة والسلطة والقبول أقل من مستوى الخطأ 0.05. لذلك تم رفض الفرضية الصفرية، وخلصت إلى وجود اختلاف كبير في متوسط آراء المستجيبين فيما يتعلق بدرجة ردع عوامل القدرة والسلطة والقبول بحسب فئات نوع الوظيفة.

الجدول رقم (8) : نتائج اختبار Wilcoxon للفرضيات ككل

الفرضيات	الاحصائي	مقدار p	نتائج الفرضيات
الفرضية الأولى	-4/028	<0/001	هل عدم القدرة على تقييم الأداء هو أحد العوائق التي تحول دون تنفيذ الموازنة التشغيلية؟
الفرضية الثانية	-8/671	<0/001	قدرة القوى العاملة هي واحدة من العقبات التي تحول دون تنفيذ الموازنة التشغيلية؟
الفرضية الثالثة	-7/745	<0/001	بعد الافتقار إلى السلطة القانونية والافتقار إلى السلطة الاجرائية من العقبات التي تحول دون تنفيذ الموازنة التشغيلية؟
الفرضية الرابعة	-8/870	<0/001	هل نقص الحوافز للقبول أحد العوائق التي تحول دون تنفيذ الموازنة التشغيلية؟

مصدر هذه البيانات المذكورة في الجدول رقم (8) من نتائج برنامج SPSS

القدرة والسلطة والقبول، هو أحد العوامل والمتطلبات لتنفيذ الموازنة التشغيلية، كما ان الأداء في هذه الجامعات له الأثر

وبحسب ما تم ذكره ووفقاً لنتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من الجامعات (كربلاء - بغداد - بابل)، فإن القدرة على تقييم

(\* إنشاء قواعد بيانات مناسبة ضد الاعتماد على المنظمة.  
 (\* يجب دمج أنظمة محاسبة الأداء ومحاسبة الأداء وإصلاحها.  
 ب- عنصر قدرة القوى العاملة: - ردًا على الأسئلة (19، 16، 6، 3) المتعلقة بهذا البند، غالبًا ما يستخدم المستجيبون الدرجة المتوسطة والعالية في الإجابة، لذلك يُقترح.  
 (\* الدورات التدريبية المناسبة لمنتسبي الجامعات للتعرف على كيفية تنفيذ الموازنة التشغيلية.  
 (\* يتم وضع الأسس الفنية والتكنولوجية اللازمة للتنفيذ الصحيح للموازنة التشغيلية في المنظمة.  
 (\* يجب توظيف موظفين في الجامعات بمهارة حساب وتحديد تكلفة الخدمات.  
 (\* توفير التدريب اللازم للموظفين لحساب وتقييم الأداء.  
 ثانيًا: - فيما يخص متغير السلطة: - في هذا البند، غالبًا ما يختار المستجيبون على الأسئلة (32، 27، 24، 20، 17، 14، 12، 9، 7، 5، 1) درجات متوسطة وعالية، مما يشير إلى أهمية هذا البند في إنشاء نظام الموازنة التشغيلية. لذلك ينبغي اقتراح ما يأتي؟  
 أ) يتم إعداد وإصدار قوانين مقننة من قبل مجلس النواب العراقي من أجل إنشاء نظام موازنة من أجل الحد من التأثير والقدرة التفاوضية للموازنة والقضاء على الطريقة التقليدية.  
 ب) تعديل القوانين المالية والمحاسبية بما يوفر أساساً جيداً للموازنة التشغيلية على المستوى الكلي.  
 ج) يجب أن تنص القوانين على الإصلاحات اللازمة للموازنة والمديرين الماليين والجهات لتنفيذ الموازنة التشغيلية.  
 ثالثًا: - فيما يخص متغير القبول: - في هذا البند، يختار المستجيبون على الأسئلة (30، 28، 25، 22، 18، 15، 11، 8، 4، 2)، وفي كثير من الأحيان، يختارون متوسط الدرجات وعالية، بناءً على الاقتراحات الآتية:  
 أ) من خلال صياغة القوانين وتنفيذها، ينبغي إقامة علاقة مناسبة بين نظام الموازنة التشغيلية ونظام المكافأة والعقاب.  
 ب) يتم شرح المعايير اللازمة لقياس الكفاءة والفعالية والتكلفة الاقتصادية للأنشطة ويتم تدريب المديرين على الاستجابة لمعايير القياس هذه ويصبحون الأساس لإعداد التقارير الدورية.  
 ج) إيجاد المنصة اللازمة لتطبيق نظام الموازنة التشغيلية على المدى الطويل لوكلاء الحكومة.

الأكثر في تسهيل تنفيذ هذه الطريقة الجديدة للموازنة، ومن ثم يمكن اعتباره الرادع الأول في تقدمه، الذي بدوره، سلطة وقدرة الموارد البشرية والقبول، تم ترتيبها بحسب اختبار ويلكوكسون، وكما تم فحصه في قسم طريقة البحث، الفرضية الأولى من الدراسة، التي تنص على أن الجامعات (كربلاء - بغداد - بابل) لديها القدرة على تقييم الأداء المطلوب لتنفيذ الموازنة التشغيلية وفقاً لنتائج اختبار ويلكوكسون (P) تعد القيمة التي تم الحصول عليها 0.001، مما يؤكد الفرضية الأولى في البحث، وبحسب الكادر فإن الجامعات (كربلاء - بغداد - بابل) تمتلك المهارات اللازمة والصلاحية والقبول لتنفيذ هذه الخطة، ومن ثم تمت الموافقة على الفرضيات الثانية والثالثة والرابعة، بناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أنه وفقاً لمنتسبي الجامعات (كربلاء - بغداد - بابل)، فإن هذه الجامعات لديها جميع المتطلبات في هذه الدراسة للانتقال من طريقة الموازنة التقليدية إلى الموازنة التشغيلية، خاصة وفقاً لتحليل ويلكوكسون، تحديد أولويات العوامل المذكورة أعلاه من وجهة نظر المنتسبين، فإن القدرة على تقييم الأداء هو العامل الذي يجب أن يؤخذ في الاعتبار الأكثر لأن رادعها في الجامعات هو أكثر من العوامل الأخرى، لذلك فهي تتطلب المزيد من الحساسية، كما ذكرنا سابقاً، يعود أحد العوامل المؤثرة في تنفيذ الموازنة التشغيلية إلى أليات القبول في الحكومات والمنظمات، إذا كان القائمون على الموازنة لا يملكون القدرة على تقييم الأداء التشغيلي في تنفيذ الموازنة التشغيلية أو على مراحل، يكون التنفيذ صعباً، ويمكن ترجيحه في البحث المستقبلي، فضلاً عن الأبعاد الأخرى والسلطة وقدرة القوى العاملة والقبول بهذه الطريقة.

#### 4-2 اقتراحات عملية للبحث

بناءً على الأسئلة المطروحة في الاستبيان ونتائج البحث وأهمية الإجابات الواردة من عينة الدراسة، نقدم الاقتراحات الآتية؟  
 أولاً: - فيما يخص متغير القدرة؟  
 أ- عنصر القدرة على تقييم الأداء: - ردًا على الأسئلة (31، 29، 26، 23، 21، 13، 10) المتعلقة بهذا العنصر، غالبًا ما يستخدم المستجيبون متوسط الدرجات في الإجابة، لذلك يُقترح.  
 (\* يجب تحديد الأنشطة القابلة للقياس وغير القابلة للقياس من حيث قياس الأداء بشكل صحيح ويجب تحديد معايير قياس أدائها وشرحها.

## 4-3 التوصيات

- مراجعة الاستراتيجيات لتعزيز القدرة والسلطة والقبول لتنفيذ الموازنة التشغيلية بشكل أكثر فعالية في الجامعات.
- يُقترح إجراء البحث كوسيلة لتحسين أو إزالة الحواجز التي تعترض الموازنة التشغيلية.
- تقييم آثار نظام الموازنة التشغيلية على الإطار المحاسبي الحالي للجهات الحكومية.
- يتم تشجيع الباحثين المستقبليين على النظر في نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص المذكورة خلال الدراسات المقارنة بين تنفيذ الميزانيات التشغيلية في الغرب ودول العالم الثالث.
- نظراً لأهمية تأثير التكلفة على الموازنة التشغيلية، فمن المقترح إجراء دراسات في هذا الصدد.

## المصادر

## أولاً: المصادر العربية

- ثانياً : المصادر الاجنبية
- Kettl, D. (1992). Deficit Politics. New York: Macmillan Publishing.
  - Melkers, J. & K. Willoughby. (1998). The state of the state: Performance Based Budgeting Requirements in Forty Seven out of Fifty. Public Administration Review, Vol. 58, No. 1, pp. 66-73.
  - Xavier, J. A. (1998). Budget Reform in Malaysia and Australia Compared. Public Budgeting and Finance, Vol. 18, No. 1, pp. 99-118.
  - Fulton, C. (1999). State and Local Government Performance: it's Time to Measure up! The Government Accountants Journal, Vol. 48, No. 1, pp. 640.
  - United States General Accounting Office. (1999). Performance Budgeting: Initial Experiences under the Results Act in Linking Plans with Budgets. Washington.
  - Harris, J. (2001). Performance Budgeting in Maine Presented at The Managing Performance Conference Baltimore. to Governmental and Not-for-profit Accounting, 6th Ed, Pearson International Edition, 2009.
  - Andrews. M. (2004). Authority, Acceptance, Ability and Performance Based Budgeting Reforms. The International Journal of Public Sector Management, 17 (4), 334-336.
  - Robinson, M., & Brumby, J. (2005). Does Performance Budgeting Work? An Analytical Review of the Empirical Literature. If Working Paper, pp. 35.
  - Schick, A. (2007). Performance budgeting and accrual budgeting: Decision rules or analytic tools? OECD Journal on Budgeting, 7 (2), 109-138.

- عباس، سراج رزوقي "دراسة وتحليل انحرافات الموازنة العامة لجامعة واسط". مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 23، جامعة واسط 2016.
- علي، احمد ماهر " اهم المعوقات التي تواجه اعداد وتنفيذ الموازنة الاستثمارية في العراق وسبل التصدي لها" مجلة مركز دراسات الكوفة العدد 35، جامعة الكوفة 2014.
- عادل طرفي، ح. والزعبى، م. (2012). العوامل المؤثرة على الميزانية التشغيلية. بحثية غير منشورة، جامعة الموصل، موصل، عراق.
- السياغي، حمود محمد، "أعداد الموازنات التخطيطية"، الدورة التدريبية لبرنامج نسيج لتنمية قدرات المنظمات غير الحكومية الشابة بالتعاون مع مؤسسة تنمية القيادات الشابة، مركز تطوير الشباب اقتصاديا صنعاء، اليمن، 2007.
- بكر، عبد الرحمن محمد عبد الرحمن، "أمكانية تطبيق الموازنات المبنية على الأنشطة في قطاع المستشفيات الاردني، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الاردن، 2007.

- Sciences. Master Thesis, Islamic Azad University
- Zadeh, Khedive (2016) “Study on obstacles to implementing the operational budget in the country's TVET institution (case study: General Directorate of Technical and Vocational Education in South Khorasan) Fourteenth session of the Iranian National Accounting Conference, Urmia University - June 5 and 6.
  - Abbasi (2017). Feasibility study of implementing the operational budget in the municipality of Khuzestan Province. *Journal of the Humanities*, Year 2, Issue 22, Volume 1, 213-196.
  - Moradi, Sadeghi, Moshiri Kaab, (2017)‘ The Role of the Operational Budget and Providing Solutions for Its Establishment in the Municipality (A Case Study of Ahvaz Municipality). The Third National Conference on New Methods in Management, Economics and Accounting.
  - Banahi, A. 2007. Operational budget in theory and practice. Tehran: Consultative Council Research Center.
  - Hansen, Don R, Mown, Maryanne M., & Guan, Liming, "Cost Management: Accounting & Control", 6th ed., South Western Educational Publishing, 2009.
  - Noreen, Eric W., Brewer, Peter C., & Garrison, Ray H., “Managerial Accounting for Managers”, 2nd ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, 2011.
  - Iskandari, and Boer (2015) The Role of Performance-Based Planning Budgeting in Strengthening Municipal Financial Management, The 7th Conference on Performance-Based Budgeting with a Focus on the Economics of Resistance.
  - Mimarzadeh, Samana. (2016). Study the feasibility of implementing the operating budget at Mashhad University of Medical

## ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

## تحية طيبة...

مع فائق الاحترام والتقدير. لقد تم إعداد هذا الاستبيان من أجل «موانع تنفيذ الموانع التشغيلية» دراسة استطلاعية في الجامعات بغداد – كربلاء – بابل" وهو يتعلق بموضوع البحث ويرجى الإجابة على الأسئلة ذات الصلة بدقة وعناية. شاكرين لكم حسن تعاونكم للإجابة على أسئلة الاستبيان.

المواصفات العامة للشخص الذي يملئ الاستبيان:

- (1) الجنس: ذكر  انثى
- (2) العمر: أقل من 30 عام  ما بين 30-40 عام  ما بين 40-50 عام  أكثر من 50 عام
- (3) المستوى التعليمي: بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه
- (4) مستوى الخبرة العملية: 1-5 سنوات  5-10 سنوات  10-15 سنة  15-20 سنة  20-25 سنة  25 سنة وما فوق
- (5) المستوى التنظيمي: خبرة  إشراف  إدارة
- (6) مستوى الإلمام بموضوع الموازنة التشغيلية: قليل جدا  قليل  متوسط  كثيرا  كثير جدا
- (7) العنوان الوظيفي: محاسب  مدقق  مدير

بعد قراءة العبارات التالية يرجى وضع إشارة (صح) لتحديد إلى أي مدى هذه العبارة تعتبر كحاجز على طريق وضع الميزانية التشغيلية للجامعات في العراق (بالتأكيد بعض الحالات تتعلق بداخل الجامعة والبعض منها تتعلق بخارج الجامعة).

ت	العبارات التي تمثل العقبات الموجودة في طريق تنفيذ الموازنة التشغيلية				
	كثيرا جدا	كثيرا	متوسط	قليل	قليل جدا
1					النفوذ والقدرة على المساومة للوحدات المختلفة في عملية الموازنة، تؤثر على اختبارات التنظيمية لمدراء الميزانية والمالية من ناحية التوقعات، الإعداد و التصديق على الميزانية.
2					لم يؤخذ بعين الاعتبار الصلة بين مستوى نجاح نظام الموازنة التشغيلية ونظم المكافأة والعقاب.
3					لا يتم استخدام أنظمة التدريب المناسبة للموظفين لتعريف وتنفيذ عملية الموازنة التشغيلية في المؤسسة بكفاءة.
4					لم تطرح الدوافع و الحوافز لبدء عملية الموازنة التشغيلية حتى الآن.
5					الموازنة التشغيلية الداخلية والخارجية لا تزال تقليدية ولم يتم استبدال إجراءات الموازنة التشغيلية (على سبيل المثال، التركيز على المدخلات بدلا من الموازنة القائمة على النتائج).
6					لا توجد أي أسس تقنية و فنية من أجل التنفيذ السليم للموازنة التشغيلية.
7					لا يوجد بناء فرق عمل و تشكيل لجان مشتركة بين الوحدات لحساب السعر النهائي و تقييم الأداء و تقدم عملية بناء الموازنة التشغيلية للمؤسسة او الجامعة.
8					لأن في الموازنة التشغيلية، الحصول على الاعتمادات لكل وحدة يعتمد على تحسين الأداء و فعالية الأنشطة، لذلك ينظر بعض المدراء التنفيذيين للميزانية التشغيلية على أنها محاسبة مستمرة للمعايير المذكورة.
9					لا توجد تعليمات مناسبة و بصورة مكتوبة لتنفيذ الموازنة التشغيلية في الجامعات.
10					طرق قياس الأداء و مخرجات البرامج و من ثم تقييمها عمل معقد.
11					من الواضح إنه يوجد رضا عن الوضع القائم و توجد مقاومة للتغيير بين مديري وحدات الجامعة في طريق تنفيذ الموازنة التشغيلية.

ت	العبارات التي تمثل العقبات الموجودة في طريق تنفيذ الموازنة التشغيلية					
	قليل جدا	قليل	متوسط	كثيرا	كثيرا جدا	
12						لا تستخدم إجراءات و معايير محددة لبناء المؤشرات و قياس المؤشرات لتحديد نتائج الأنشطة.
13						من الصعب تحديد الأنشطة القابلة للقياس و غير القابلة للقياس من حيث الأداء و توجد صعوبة في الفصل بينهما داخل الجامعات.
14						لا توجد عمليات و إجراءات اتصالية و تفاعلية ملائمة للموازنة التشغيلية بين وحدات ميزانية الجامعات و الوزارة نفسها.
15						كبار صناع القرار في البلاد، نظرا لمراكزهم المتغيرة و كثرة انتقالهم، يميلون نحو الموازنة القصيرة الأجل، في حين أن أساس الموازنة التشغيلية يتطلب عملية طويلة نسبيا.
16						العاملين لا يملكون الخبرة و المهارة اللازمة لحساب السعر النهائي لأنها عملية معقدة.
17						على المستوى الكلي لا تتمتع القواعد المالية و الحسابية بالفعالية و المنطق الصحيح للموازنة التشغيلية على مستوى المنظمة.
18						الإدارة الكلية للبلاد لا تستخدم الكثير من التجارب العلمية الناجحة للبلدان المتقدمة و لا تكيفها مع متطلبات المنظمات الداخلية للدولة.
19						لا توجد القدرة اللازمة لدى الموظفين المعنيين لقياس الأداء.
20						لا تتمتع تصنيف الإيرادات و النفقات للميزانية بالمعايير المطلوبة.
21						لم تنشأ القدرة اللازمة لإدارة قواعد البيانات المتعلقة بأداء و نتائج الوحدات و التي لها تأثير مباشر على الموازنة التشغيلية.
22						كبار صناع القرار في البلاد، في بعض الأحيان، يأخذون بعين الاعتبار مصالح مجموعة من الأشخاص في عملية الإعداد و المصادقة على ميزانية الجامعة أو الوزارة.
23						الحسابات المتعلقة بقياس الأنشطة ونواتجها تستغرق وقتا طويلا.
24						ليس لدى مديرو الميزانية و المالية ما يكفي من السلطة و الموارد لحساب السعر النهائي و تنفيذ الموازنة التشغيلية.

					ت	العبارات التي تمثل العقبات الموجودة في طريق تنفيذ الموازنة التشغيلية
كثيرا جدا	كثيرا	متوسط	قليل	قليل جدا		
					25	بالنسبة لبعض رؤساء الجامعات لم يتم إضفاء الطابع المؤسسي على قيمة الخطط الاستراتيجية و استخدام قياس الأداء.
					26	لا يمكن الوثوق و الاعتماد على نتائج تقييم الأداء.
					27	مدراء الميزانية و المالية للمؤسسة لا يمتلكون السلطة اللازمة فيما يتعلق بعملية الموازنة التشغيلية و إعداد التقارير واتخاذ القرارات التي تتعلق بتخصيص الموارد وفقا لمعلومات تقييم الأداء.
					28	طبيعة الشفافية و الوضوح لأداء الميزانية والتبعات السلبية لطريقة موازنة الأداء للإدارة الكلية للدولة، يطغي على قبوله.
					29	لا يوجد التصاق بين نظم الموازنة والنظم المالية، ولا سيما المحاسبة الإدارية.
					30	الاعتقاد بأن معلومات و بيانات الأداء تعتبر كأداة للإشراف و المواخذه من قبل المنظمات الرقابية يتحدى و يحول دون تنفيذ الموازنة التشغيلية.
					31	لا يوجد تنسيق بين قاعدة البيانات للموازنة والنظم التنفيذية والتشغيلية.
					32	القوانين واللوائح الحالية التي تحكم عملية وضع الموازنة على مستوى الدولة، لا تدعم عملية الموازنة التشغيلية للجامعات.

شكرا لإجاباتكم