Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية
EISSN: 3006-9149
PISSN: 1813-1719

The impact of adopting the build-operate-transfer (BOT) method in rationalizing operating budget expenditures in light of the executive challenges of its implementation: An analytical study at Tikrit University

Zeyad Mshhain Abdullah*
College of Administration and Economics/Tikrit University

Keywords:
BOT method, rationalization of expenditures, operating budget, implementation challenges, education sector in Iraq.

Article history:
Received 25 Dec. 2024
Accepted 23 Jan. 2025
Available online 25 Jun. 2025

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

*Corresponding author:
Zeyad Mshhain Abdullah
College of Administration and Economics/Tikrit University

Abstract: The main objective of the study was to demonstrate the role of the build, operate, and transfer (BOT) method in rationalizing operational budget expenditures in light of the implementation challenges of its application, using the comprehensive purposive sample method for the study population (Tikrit University), which amounted to (194) individuals, represented by academics, professionals, and administrators, and the descriptive method was used. And statistical analysis based on the results of the questionnaire form. The results showed that there is a significant relationship and impact between (BOT) and the rationalization of operating budget expenditures, but this effect decreases in the presence of some challenges, which confirms the importance of adopting the idea of the study as a starting point for adopting (BOT) instead of the traditional approach to the budget.

أثر تبني أسلوب البناء والتشغيل والنقل (BOT) في ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في ظل التحديات التنفيذية لتطبيقه: دراسة تحليلية في جامعة تكريت

زياد مشحن عبدالله
كلية الادارة والاقتصاد/جامعة تكريت

المستخلص

تمثل الهدف الرئيس للدراسة في بيان دور أسلوب البناء والتشغيل والنقل (BOT) في ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في ضل التحديات التنفيذية لتطبيقه، باستخدام أسلوب العينة القصدية الشاملة لمجتمع الدراسة (جامعة تكريت) والبالغة (194) فرد والمتمثلة بالاكاديميين والمهنيين والاداريين، وتم استخدام الأسلوب الوصفي والتحليل الاحصائي باعتماد نتائج استمارة الاستبيان وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية وتأثير بين (BOT) وترشيد نفقات الموازنة التشغيلية إلا أن هذا التأثير ينخفض في وجود بعض التحديات مما يؤكد أهمية تبني فكرة الدراسة كمنطلق لاعتماد (BOT) بدلاً من النهج التقليدي للموازنة في سبيل ترشيد الانفاق وتحقيق التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: أسلوب BOT، ترشيد النفقات، الموازنة التشغيلية، تحديات تنفيذية، قطاع التعليم في العراق.

1. المقدمة

فرضت الموازنة التشغيلية بما تتضمنه من نفقات وفي كونها آلية مهمة لعمل الحكومات وما يرافق دورها في تلبية متطلبات المجتمع من ضغوط للاستجابة لمتطلبات زيادة عدد السكان وضرورة التحضر المستدام (Ameyaw & Chan, 2016: 124) فضلاً عن أهمية التغيرات العالمية نموذجاً لواقع جديد تمثل بالدعوة لمبادئ السوق الحر وتنشيط الشراكة الخاصة لتجنب افتقار الأداء الحكومي للجودة والكفاءة ونقص التمويل (Patrick & Yang, 2020: 2)، إذ يُمثل نقص التمويل وقصور الكفاءة والفاعلية في الأداء الحكومي أحد أهم أسباب اللجوء لتبني أسلوب (BOT) لما يمتاز به من خصائص في سبيل سد الفجوة فيما بين الموارد والنفقات من خلال توفير التمويل اللازم وتحقيق الجودة والكفاءة بما يُعزز منافسة القطاع الخاص في تقديم الخدمات وتحسين مهارات الإنتاج (Phuyal, 2020: 1323)،

ومن هذا المنطلق كانت البداية للبحث عن نماذج مستدامة من شأنها المساهمة بترشيد الانفاق وتحقيق التنمية باعتماد مبادئ الاقتصاد الحر والتمويل خارج الموازنة (Bogovac et al, 2021: 1)، ويُعد تبني (BOT) واحد من أهم نماذج تخفيف ضغوط نقص التمويل وتقديم الخدمات العامة بكفاءة وفاعلية مما يُحقق ترشيد الانفاق وتحقيق الاستدامة (Tang et al., 2021: 1)، إذ إنه يُمثل مصدر تمويل من خلال علاقات الشراكة لتصميم وأنشاء وإدارة المرفق العامة ومن ثم نقل ملكيته في نهاية الفترة للحكومة مما يُحقق ترشيد الانفاق الجاري (Uner et al., 2018:2)، (Greer, 2020: 9).

وبصورة عامة تكمن دوافع تبني (BOT) في سبيل مواجهة ندرة الموارد وتخفيف عبء النفقات التشغيلية (Tsukada, 2019: 285)، وتعود أهميته ليس بكونه نهج للتمويل خارج الموازنة وتحقيق الكفاءة والفاعلية فقط بل في كونه نهج لتدعيم الاستدامة (Xiong et al., 2020:3)، إذ إن تحديد الأدوار وتنسيق المصالح وضمان الاستدامة هي أحد دعائم إرساء أسس (BOT) (Azzopardi et al., 2021: 1).

وفي سبيل كسر الضغوط على الموازنة في ضل تزايد مسؤوليات الحكومة وما يقابلها من ندرة للموارد، وعدم الكفاءة في الأداء الحكومي وفشلها في تبني استراتيجيات ناجحة لترشيد الانفاق اتجهت كثير من الدول لاعتماد (BOT) كمسار يتماشى مع الاتجاه العالمي حديث المنشئ، لتبني استراتيجيات الشراكة الخاصة وتوسيع قوى السوق وتعزيز كفاءة القطاع العام وذلك بتنازل الحكومات عن جزء من حقوقها في الادارة للقطاع الخاص واتباع منهج ادارة الأداء القائمة على النتائج لا النواتج واضفاء روح المنافسة (Haque, 2020: 2).

وبالرغم مما يمتاز به (BOT) من مميزات إلا أن العديد من الدراسات أظهرت أن هناك نتائج كانت أقل من التوقعات (Ameyaw & Chan, 2016: 125)، إذ إن مشاريع عدة لم تُسفر عن نتائج مرضية بشكل كامل، إذ سجلت حالات من الفشل لتلك الشراكات، ويعود ذلك غالبا لسوء التنفيذ، كسوء تقديم العطاءات وما يسودها من انعدام للمنافسة والشفافية مما يؤدي لاختيار الحلول دون المستوى الأمثل (Liu et al, 2016: 701)، مما يؤكد ان الشراكة تخفي في طياتها العديد من التحديات وذلك لما يتسم به من طول الفترة وما يلازم ذلك من تحديات مستقبلية (Pramudya & Wibowo, 2022: 59)، ويتضح من ذلك أنه وعلى الرغم من مزايا (BOT) إلا أن تبنيه من الممكن أن تعتريه مجموعة من التحديات الجوهرية التي تباينت بتصنيفها والتي تمثل التحديات التنفيذية منها بالأولوية بتأثيرها في تطبيق استراتيجية الشراكة (السعدي واخرون، 2022: 21-22).

وتُعد الجامعات العراقية من المؤسسات الراغبة بتبني (BOT) للقيام بمشاريع أعادة الاعمار لتعذر تمويلها بالأليات التقليدية المتبعة، إلا أن تلك الرغبة من الممكن أن تعترضها الكثير من التحديات كقلة الوعي المجتمعي بتلك العقود وما تحتويه من منافع بسبب قلة الدراسات الخاصة بالبيئة العراقية فضلا عن عدم الاستقرار الأمني والسياسي والفساد المستشري (كباشي، 2020: 457)، مما قد يُصيب القطاع الخاص بحالة من التردد في الدخول في تلك الشراكات (Tsukada, 2019: 284)، وبناء لذلك وبمرور الوقت فقد أصبحت تحديات تنفيذ (BOT) محط اهتمام كثير من الباحثين بسبب العديد من التجارب الفاشلة لتلك الشراكات (Kyei & Albert, 2017: 92).

ومن خلال طرح الإشكالية أعلاه تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهمية وحداثة المتغيرات محل البحث ونوع الروابط والعلاقات فيما بينها فضلاً عن سد الفجوة المعرفية الخاصة بالتقييم المنهجي لدور (BOT) في ترشيد النفقات التشغيلية في ضل مجموعة من التحديات وذلك من خلال الإجابة عن مشكلة البحث الرئيسة والمتجسدة في العجز الحكومي وافتقار الأداء العام للكفاءة والجودة فضلاً عن عجز توفير التمويل اللازم للأنفاق، إذ يُمثل (BOT) أحد أهم استراتيجيات ترشيد الانفاق الجاري من خلال كونه الية تمويل خارج الموازنة فضلاً عن تدعيمه لمجموعة من الابعاد التي من شأنها تحقيق الجودة والكفاءة.

كما وتكمن أهمية الدراسة في الفجوة العلمية التي تحاول معالجتها والمتمثلة بعدم اهتمام الدراسات السابقة بأسلوب (BOT) كاستراتيجية لترشيد الانفاق ضمن تبني الموازنة التعاقدية كبديل للموازنة التقليدية، فضلاً عن تطبيقها بمجموع متغيراتها وابعادها على البيئة العراقية وبشكل خاص البيئة التعليمية، إذ إن البلد يعاني مُنذ فترات طويلة من سوء توزيع وإدارة الثروات على الرغم من امتلاكه لجميع المقومات الازمة (الحسناوي وراضي، 2021: 329).

وبناءً لما يمر به العراق من أزمات برزت أهمية الدراسة في بيان أثر (BOT) في ترشيد الانفاق الجاري في ظل التحديات التنفيذية لتطبيقه من خلال البحث في مشكلة الدراسة الأساسية والتي

تمثلت بالسؤال الرئيس الآتي: هل لأسلوب (BOT) دور في ترشيد الانفاق الجاري؟ والذي انبثقت من خلاله الأسئلة الآتية: (Q1) هل هناك علاقة ذات دلالة معنوية (BOT) مجتمعة ومنفردة في ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في الجامعة؟ (Q2) هل هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين (BOT) مجتمعة ومنفردة والتحديات التنفيذية لتطبيقه في الجامعة؟ (Q3) هل هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية والتحديات التنفيذية لتطبيق (BOT) في الجامعة، (Q4) هل هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأسلوب (BOT) مجتمعة ومنفردة في ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في الجامعة؟ والتي ينبثق عنها أسئلة فرعية عدة هي: (Q4.1) هل هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد مصدر من مصادر التمويل خارج الموازنة في ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في الجامعة؟، (Q4.2) هل هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد تحقيق الكفاءة والجودة في ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في الجامعة؟ (Q4.3) هل هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأسلوب (BOT) مجتمعة في ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في الجامعة؟ والتي تُمثل الاجابة عنها اثبات لفرضيات الدراسة التي تمثلت الفرضية الرئيسة منها: على أن هناك علاقة وتأثير ذو دلالة معنوية لأسلوب (BOT) في ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في الجامعة.

وانبثقت هذه الفرضية من منطلق مفاده أن (BOT) يُمثل أحد أهم آليات التمويل خارج الموازنة، إذ بناءُ لتبني تقنيات المعلومات المتطورة وما نتج عنه من ضغط على الانفاق أخذت الحكومات بالبحث عن مصادر تمويل تمثلت بالشراكة الخاصة (Patrick & Yang, 2020: 2)، وبالنظر لزيادة الطلب وندرة الموارد لدى كثير من الدول مما يدفعها لتحديد أولويات الانفاق لعب (BOT) دوراً مهماً في امتلاك وتطوير المشاريع (Sresakoolchai & Kaewunruen, 2020: 1)، إذ يُمثل أفضل خيارات التمويل والخروج من قيود الموازنات (Mohammad, 2020: 1).

كما ويُمثل استراتيجية فعالة لتحقيق الجودة والكفاءة من خلال تدعيم كل من (التخطيط، الرقابة، تقييم وتقويم الأداء والانجاز التنافسي) مما ينعكس ايجاباً على ترشيد الانفاق (Mohammad, 2020: 2)، وقد تمثل دعمه للتخطيط الاستراتيجي باعتماده للنهج النظامي القائم على عملية التفاوض المستفيضة لتحقيق التقارب بشكل هادف بين الأطراف المتعددة للوصول إلى فهم متبادل لاحتياجاتهم ودوافعهم بما يرسم خطة مستقبلية لتقليل المخاطر (Yeoa & Tiong, 2000: 261).

فضلا عن تلبية (BOT) متطلبات تدعيم الرقابة وكفاءة الأداء من خلال الرغبة والجهود الجماعية في تحديد ومعالجة المشكلات التي تتجاوز قدرات الدول الفردية لحلها، فضلاً عن كونه صورة جديدة للحوكمة العالمية بما يُحقق تقديم الخدمات بكفاءة من خلال تحقيق الرقابة الذاتية وبالنتيجة تقديم المصلحة العامة على الخاصة بناءً لاحتكام تلك الدول للحوكمة الدولية في تفعيل المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية (Karpowicz, 2020: 3).

كما إن توسع عمل الإدارة الحكومية بتبنيها (BOT) وما يحتويه من تعدد للأطراف وتشعب للإجراءات والمسؤوليات أدى إلى الحاجة لتفويض بعض من الصلاحيات والمسؤوليات وتبني نهج اللامركزية جعل من الضروريات الملحة مراجعة وتقييم الأداء (Haque, 2020: 2)، ويُعد الحق الرقابي للحكومة على العمليات والمخرجات أداة لضمان تقييم وتقويم الأداء والذي سينعكس بشكل إيجابي على التنفيذ بكفاءة وجودة فضلا عن اكتساب الخبرة في تنفيذ مشاريع مماثلة في المستقبل مما يُدعم ترشيد الانفاق الجاري (Sresakoolchai & Kawunruen, 2020: 5).

ويُمثل (BOT) أحد دعامات خلق ميزة الإنجاز التنافسي بما يوفره من أسواق تنافسية تُدعم تحسين جودة وكفاءة الأداء مما ينتج عنه ترشيد للأنفاق (Tang et al, 2021: 1)، فضلاً عن الجمع فيما بين الخبرة والمعرفة والفهم للبيئة المؤسسية والأصول المالية والمزايا التشغيلية لدى القطاع الخاص مما يُحقق معدل انجاز متقدم وتقليل معدلات الإنجاز المتدني (Saad et al, 2021: 1)، إذ إن خلق حالة من الابداع من خلال أبعاد الميزة التنافسية بصورة مجتمعة مع الحفاظ على مبدأ الشفافية تمثل أحد أهم مرتكزات نجاح (BOT) الأساسية (Yang et al, 2017: 150)، كما وان امتلاك القطاع الخاص القدرة على الابتكار مضافاً له الرغبة في تحقيق اعلى عائد من الربحية يعمل على تدعيم (BOT) للأبعاد التنافسية، والتي تكون مرهونة بنجاح المشروع مما يحفزه على تحقيق الكفاءة والجودة وبالنتيجة ترشيد للأنفاق (Greer, 2020: 8).

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها على الآتي: 1. المقدمة 2. الدراسات السابقة وبناء الفرضيات، 3. منهجية البحث، 4. مجتمع وعينة البحث، 5. أداة البحث وقياس المتغيرات، 6. التحليل الديموغرافي لأفراد عينة البحث، 7. التحليل الوصفي، 8. مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، 9. الخاتمة.

2. الدراسات السابقة وبناء الفرضيات: تبين من خلال الاطلاع على الأدبيات أن هناك العديد من الدراسات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة (BOT، ترشيد الانفاق، التحديات التنفيذية) ومن هذا المنطلق ستقوم الدراسة الحالية باستعراض مجموعة من الدراسات التي قد تم الاستفادة منها من جوانب متعددة في بناء الفرضيات والاشارة لأهم ملامحها، وبناءً لذلك فقد عمدت الدراسة الحالية لتوظيف الدراسات السابقة وما توصلت إليه من نتائج والعمل على أساس التوصيات في سبيل بناء فرضيات الدراسة الحالية وتحقيق أهدافها المتمثلة بأهمية (BOT) كاستراتيجية في ترشيد الانفاق، ومن هذا المنطلق فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الدراسات أهمها دراسة (Mohammad, 2020: 2)، ودراسة (Greer, 2020: 3) والتي أكدت بأن (BOT) يُمثل الاستراتيجية الأمثل للتمويل والإدارة المطلوبين للتغلب على مشاكل وقيود الموازنة في سبيل ترشيد الانفاق في ظل كبر حجم التمويل اللازم للمشاريع الاستراتيجية وتقديم الخدمات والتي تتطلب تنوع في مصادر التمويل وهذا ما يُثبت فرضية الدراسة في كون (BOT) الآلية الأمثل لترشيد الانفاق من خلال التمويل خارج الموازنة.

كما وقد أثبتت كل من دراسة (Natalia et al., 2021: 531)، ودراسة (Endo et al., 2020: 5) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يُمثل أحد أهم عوامل نجاح (BOT) والتي تعمل استراتيجية الشراكة على تدعيمه من خلال التنسيق فيما بين أصحاب المصلحة، العمل على اعداد تنظيمي ومؤسسي ملائم، التحديد والتوزيع المناسب للمخاطر، تحقيق مبدأ الشفافية والإنجاز التنافسي فضلاً عن تحديد المسؤوليات وتوفير بيئة وأطار قانوني ملائم لطبيعة (BOT) وهذا ما ينعكس بدوره في تحقيق الجودة والكفاءة وبالنتيجة ترشيد الانفاق والذي ينطبق مع فروض الدراسة الحالية.

وعلاوة على ذلك فقد بينت دراسة (Xiong et al., 2020: 1) ما لاستراتيجية (BOT) من قدرة على ترشيد الانفاق كونه نهج موجه للاستدامة وتحقيق الكفاءة والفاعلية أكثر من كونه نهج موجه للتمويل، واكدت دراسة (Patrick & Yang, 2020: 1) ملاءمة (BOT) للمشاريع عالية التكاليف وكمنهج لتنميتها وسط انتشار نهج الاستثمار التقليدي، وعلى الرغم من عدم ملائمته لجميع

المشاريع، إلا أن الثابت في كونه أحد أهم بدائل التمويل وترشيد الانفاق وذلك لما يمتاز به من شفافية وسرعة الابتكار والنهوض بتكنولوجيا المعلومات.

وأخيراً أثبتت دراسة (Guillermo, 2021: 2) أن هناك علاقة إيجابية فيما بين عامل الإنجاز التنافسي كأحد أهم متطلبات الشراكة وتدعيمها لجوانب تحقيق الكفاءة والفاعلية وما لذلك من دور في خلق بيئة ملائمة لتوفير الخدمات بأقل كلفة وأعلى جودة ممكنة من خلال خلق حالة من المنافسة بما يُحقق الاستخدام الأمثل للموارد ومن ثم ترشيد للأنفاق وهذا هو أصل فرضية الدراسة الحالية.

أما فيما يخص تحديات (BOT) فقد أظهرت نتائج العديد من دراسات الشراكة أنها كانت أقل من التوقعات بسبب ما اعترته من تحديات كدراسة (Ameyaw & Chan, 2016: 125)، كدراسة (Liu et al, 2016: 701) ودراسة (Adjarko et al., 2018: 106) والتي أثبتت أن التحديات الجوهرية لتنفيذ (BOT) هي عدم استقرار البيئة الاقتصادية والسياسية والأمنية وما لها من تأثير سلبي على جذب القطاع الخاص بسبب مخاوف نزع الملكية بتأميمها دون دفع تعويض مناسب، فضلاً عن آلية تقاسم المسؤوليات وأخيراً ضعف أو غياب الدور الرقابي للحكومة واستشراء الفساد في ضل الشبكة المعقدة من الموافقات مما يؤدي إلى الغاء تلك المشاريع.

كما وقد أكدت دراسة (الغبان، 2016: 86) على أن المعوقات الجوهرية لتنفيذ (BOT) صعوبة توفير الكوادر البشرية المتخصصة مما يجعل جميع الترتيبات الخاصة بتبنيه دون جدوى فضلا عن عدم تطور الادارة المالية كون تبني (BOT) وما يتضمنه من ضرورة اعتماد لأساليب حديثة في اعداد الموازنة كالموازنة التعاقدية يتطلب توفر ادارة مالية متطورة وبرامج وانظمة معلوماتية متطورة لتحقيق نظام معلومات متكامل يوفر التنسيق لدائرة المعلومات على جميع المستويات.

وفي ضوء مشكلة الدراسة وما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج فقد بُنيت الفرضية العامة للدراسة من منطلق مفاده أن لأسلوب (BOT) تأثير ايجابي في ترشيد النفقات التشغيلية، وبناءً لذلك فقد تم صياغة فرضية الدراسة الرئيسة على النحو الآتي: هناك علاقة وتأثير بين (BOT) وترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في الجامعة في ضل التحديات التنفيذية لتطبيقه، والتي تمثلت بفرضيات العلاقة الآتية: (H1) هناك علاقة ذات دلالة معنوية (BOT) مجتمعة ومنفردة في ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في الجامعة وهذا ما أكدته دراسة (Greer, 2020)،(H2) هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين (BOT) مجتمعة ومنفردة والتحديات التنفيذية لتطبيقه في الجامعة وهذا ما أكدته دراسة (Adjarko et al., 2018)، (H3) هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية مع التحديات التنفيذية لتطبيق (BOT) في الجامعة وهذا ما أكدته دراسة (Ameyaw & Chan, 2016)، أما ما يخص فرضيات التأثير فقد تمثلت بالآتي: (H4) هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأسلوب (BOT) مجتمعة ومنفردة في ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في الجامعة، والتي ينبثق عنها ثلاث فرضيات فرعية: (H4.1) هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد مصدر من مصادر التمويل خارج الموازنة في ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في الجامعة وهذا ما أكدته دراسة (Mohammad, 2020)، (H4.2) هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد تحقيق الكفاءة والجودة في ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في الجامعة وهذا ما أكدته دراسة (Xiong et al, 2020)، (H4.3) هناك تأثير ذو دلالة

معنوية لأسلوب (BOT) مجتمعة في ترشيد الانفاق الجاري في الجامعة وهذا ما أكدته دراسة (Mohammad, 2020).

3. **منهجية البحث:** سيتم في هذا المحور استعراض التحليل الوصفي والكمي للمتغيرات عبر قياس الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل منهم، واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي في عرض الجانب النظري للدراسة فضلاً عن منهج التحليل الاحصائي للجانب التطبيقي بغرض تأصيل مفاهيم الدراسة وموضوعاتها، إذ تم اعتماد استمارة الاستبيان الموجهة لعينة الدراسة كونها الأداة الأمثل لجمع المعلومات الخاصة بالجانب العملي، وقد اقتصر البحث في حدوده النظرية على اختبار دور (BOT) في ترشيد الانفاق الجاري من خلال التمويل خارج الموازنة فضلاً عن تعزيز الجودة والكفاءة، أما ما يخص الحدود البشرية والمكانية فقد تضمنت عينة من منتسبي جامعة تكريت والمتمثلة بمجموعة من الأكاديميين والمهنيين والبالغ مجموعها (194) فرد، وأخيراً الحدود الزمانية للبحث والتي تم تطبيقها ما بين عامي 2019 و2023م.
4. **مجتمع وعينة البحث:** تمثل ميدان البحث بقطاع التعليم وعلى وجه الخصوص جامعة تكريت في جمهورية العراق، والتي تمتاز بانتماء أغلب عينة الدراسة إلى التصنيف الأكاديمي فضلاً عن المهنيين والاداريين مما يعني وجود الأساس المعرفي الأكاديمي وتراكم المعرفة المهنية بإجراءات العمل المحاسبي والإداري لدى الأغلبية العظمى لأفراد العينة مما يُعزز جانب الادراك ضمن العينة المختارة ومن ثم موضوعية الحكم على عبارات متغيرات الاستبانة، فضلاً عن كبر حجمه مجتمع الدراسة وتنوعه، مما ينعكس بدوره على كبر حجم ومعدل المتطلبات من السلع والخدمات والذي يعكس تنوع وكبر حجم النفقات التي يحتاجها مما سينعكس ايجاباً على تمثيل أهداف البحث بدقة نتائجه.

أما مجتمع الدراسة فتمثل بالتخصصات المحاسبية والمالية من أساتذة ومحاسبين ومدققين فضلاً عن الإداريين المشاركين في الأعداد والاشراف على الموازنة في الجامعة بدءً من رئيس الجامعة والمساعد الإداري وانتهاءً بالعمداء والمعاونين الإداريين، وقد بلغ عدد مجتمع العينة (194) فرد، وقد تم اعتماد أسلوب العينة القصدية الشاملة للمجتمع ككل، وبلغت الاستمارات المستردة (181) استمارة، وكانت الصالحة للتحليل (171) استمارة فقط وبنسبة (88.2%) من العينة ككل.

5. **أداة البحث وقياس المتغيرات**: تمثلت أداة الدراسة باستمارة استبيان أعدت لغرض قياس المتغيرات بالاعتماد على الدراسات ذات العلاقة بقياس المتغيرات، وتضمنت عدة محاور إذ اهتم الأول منها بالمعلومات الديموغرافية الشخصية والوظيفية الخاصة بأفراد العينة، وتضمن المحور (6) معلومات هي (نوع العمل، المؤهل العلمي، العمر، العنوان الوظيفي، سنوات الخبرة، التخصص العلمي)، في حين اهتم المحور الثاني بقياس المتغير المستقل والمتمثل بأسلوب (BOT) والذي تم اعداده بالاعتماد على دراسة (الحسين والخزعلي، 2022)، دراسة (الركابي، 2017)، دراسة (الحلو، 2015) وتم قياسه من خلال (13) عبارة موزعة على بعدين هما (أسلوب BOT كمصدر من مصادر التمويل خارج الموازنة، أسلوب BOT في تحقيق الكفاءة والجودة)، أما المحور الثالث فاهتم بقياس المتغير التابع والمتمثل في (ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية) والذي تم اعداده بالاعتماد على دراسة (سلطان ومحمد، 2018) وقد تم قياسه من خلال (5) عبارات، أما المحور الرابع فتمثل بمتغير تفاعلي هو (التحديات التنفيذية لتطبيق BOT) إذ تم قياسه من خلال (7) عبارات، وقد تم اعتماد مقياس لكرت

الخماسي في التعبير عن توجهات افراد العينة في جامعة تكريت حيث تتراوح درجاته ما بين (5= اتفق بشدة، إلى 1=لا اتفق بشدة)، وقد تم تحليل البيانات وفق البرنامج الاحصائي (SPSS).

6. **التحليل الديموغرافي لأفراد عينة البحث**: فيما يتعلق بتوزيع مفردات العينة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية، يوضح الجدول رقم (1) التوزيع الخاص لأفراد العينة حسب المعلومات الديموغرافية.

الجدول (١): توزيع مفردات العينة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية

الفئة		العدد	النسبة %	الفئة		العدد	النسبة %
نوع العمل	أكاديمي	141	82.5	العنوان الوظيفي	مدقق	9	5.3
	مهني	30	17.5		محاسب	25	14.6
المؤهل العلمي	دبلوم	1	0.6		تدريسي	102	59.6
	دبلوم عالي	0	0		مدير قسم	11	6.4
	بكالوريوس	22	12.9		معاون عميد اداري	11	6.4
	ماجستير	84	49.1		عميد كلية	12	7.0
	دكتوراه	64	37.4		مساعد إداري	1	0.6
العمر	25-20	2	1.2		رئيس جامعة	0	0
	30-26	10	5.8	سنوات الخبرة	١-٥ سنة	18	10.5
	35-31	19	11.1		٦-١٠ سنة	22	12.9
	40-36	52	30.4		١١-١٥ سنة	54	31.6
	45-41	41	24.0		١٦-٢٠ سنة	47	27.5
	46 سنة فأكثر	47	27.5		٢١-٢٥ سنة	9	5.3
التخصص العلمي	محاسبة	41	24.0		٢٦ سنة فأكثر	21	12.3
	مالية	12	7.0				
	إدارة	41	24.0				
	اقتصاد	28	16.4				
	أخرى	49	28.7				

يتضح من الجدول رقم (1) يلاحظ أن أغلب عينة الدراسة ينتمون إلى التصنيف الأكاديمي بنسبة مئوية 82.5% من حجم العينة البالغ (N=172)، ويعد هذا أمر طبيعي نظراً لطبيعة واقع العمل الجامعي الذي يتصف بالطابع الأكاديمي مقارنة بالمنظمات ذات الأنشطة الأخرى، وإن عدد المستقصى منهم الذين يحملون شهادة الماجستير (84) فرد، وبنسبة (49.1%)، وهي النسبة الأكبر ضمن افراد العينة، يلها حملة الدكتوراه بنسبة (37.4) مما يعني وجود الأساس المعرفي الأكاديمي لدى الأغلبية العظمى لأفراد العينة، وأن اغلب العينة هم بعمر يتجاوز الـ (35 سنة) وبنسبة تقارب (81.9%) مما يعزز جانب الادراك ضمن العينة المختارة ومن ثم موضوعية الحكم على عبارات

متغيرات الاستبانة، كما وإن ما نسبته (59.6%) من أفراد العينة المستقصى منهم هم من صنف الأساتذة الجامعيين، وهي النسبة الأكبر بين بقية الأصناف الأخرى.

يليها فئة المحاسبين بنسبة (14.6%) مما يعني أن غالبية العينة لديها أساس معرفي كبير في الخطوات النظرية لإعداد الموازنات وأهم تحدياتها، أما ما يخص عامل الخبرة فقد بلغ عدد المستقصى منهم الذين كانت سنوات خبرتهم من 5 سنة وأقل (18) فرد بنسبة (10.5%) من إجمالي حجم العينة، في حين بلغ عدد المستقصى منهم الذين كانت سنوات خبرتهم أكثر من 5 سنوات (154) فرداً، وبنسبة (89.5%) من إجمالي حجم العينة، مما يُعزز جانب الخبرة لدى أفراد العينة وتراكم المعرفة المهنية بإجراءات العمل المحاسبي والإداري، وأخيراً يلاحظ أن (28.7%) من المستجيبين هم من التخصصات التي تقع خارج نطاق التخصصات التجاري ضمن كلية الإدارة والاقتصاد، مما يعني أن النسبة الأكبر هي ضمن تلك التخصصات والتي تبلغ (71.3%)، وقد كان للتخصص المحاسبي والإداري النسبة الأكبر من بين تلك التخصصات التجارية إذ بلغت لكل منهما (24%)، وعلى الرغم من وجود تخصصات غير تجارية في العينة إلا أن هذا لا يُعد مأخذ عليها؛ إذ إن أغلب التخصصات غير التجارية في العينة يشغلون مناصب إدارية بالجامعة وعلى احتكاك مباشر بإجراءات إعداد الموازنة التشغيلية للجامعة فهم ما بين مشارك ومتخذ قرار في إعداد تلك الموازنة ورسم الخطط التشغيلية والاستراتيجية المستقبلية.

7. **التحليل الوصفي**: قام الباحث بإجراء تحليل وصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Ver.22)، بهدف التعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأعلى وأدنى قيمة توضح خصائص متغيرات البحث وفقاً لآراء المستقصي منهم، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (2).

الجدول (٢): نتائج التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم

المتغيرات	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أدنى قيمة	أعلى قيمة	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف	شدة الموافقة
أسلوب (BOT) في الجامعة	أولاً: تمويل خارج الموازنة	3.847	0.607	1.000	5.000	76.9%	15.8%	عالٍ
	ثانياً: تحقيق الكفاءة والجودة	4.061	0.461	1.000	4.880	81.2%	11.4%	عالٍ
	الإجمالي	3.978	0.458	1.000	4.920	79.6%	11.5%	عالٍ
ترشيد نفقات الموازنة العامة في الجامعة	الموازنة التشغيلية	3.760	0.581	1.000	5.000	75.2%	15.5%	عالٍ
تحديات تطبيق (BOT)	التشغيلية	3.845	0.570	1.000	5.000	76.9%	14.8%	عالٍ

ومن الجدول رقم (2) يتضح ما يأتي، يعد مستوى إدراك المستقصى منهم لتطبيق (BOT) مرتفعاً وفقاً لنسبة الأهمية النسبية البالغة (79.6%) ولقيمة الوسط الحسابي البالغ (3.978)، مع تأكيد

افراد العينة على بعد تحقيق الكفاءة والجودة نتيجة لتطبيق (BOT) بشكل أكبر مقارنة بدوره كأحد مصادر التمويل خارج الموازنة في جامعة تكريت، وبفارق بسيط نوعاً ما، ويؤكد ذلك الاتساق وعدم التشتت الكبير الذي مثله المستوى المنخفض للانحراف المعياري وكذلك لمعامل الاختلاف الذي سجل مستوى معامل اختلاف أقل بكثير من النسبة المعيارية له والبالغة (50%) مما يؤكد اتساق إجابة العينة ويُدعم التوافقية التي مثلها الوسط الحسابية والأهمية النسبية للمتغير ولأبعاده الاثنين.

أما فيما يخص ترشيد الانفاق في الجامعة فقد أكد أفراد العينة على أهمية منافذ الترشيد ضمن الموازنة التشغيلية بدلالة الوسط الحسابي الذي تجاوز الوسط المعياري البالغ (3)، وبدلالة الأهمية النسبية البالغة (75.2%)، ومما يعزز توافقية آراء العينة حول هذا الترشيد هو الاتساق الكبير الذي مثله الانحراف المعياري المنخفض وكذلك معامل الاختلاف الأقل من (50%)، كما أكد أفراد العينة على أن هناك جملة من التحديات التنفيذية التي قد تعترض نجاح تطبيق (BOT) وهذا ما أكده الوسط الحسابي البالغ (3.845) والاهمية النسبية (76.9%)، مما يعزز من إدراك الافراد حول دور هذه التحديات في إعاقة التطبيق الناجح لأسلوب (BOT)، ويؤكد ذلك الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المنخفضين.

7-1. اختبار الفرضيات

الجدول (٣): قيم معامل الالتواء

الأبعاد	معامل الالتواء
اسلوب (BOT) في الجامعة	-.979-
اولا: تمويل خارج الموازنة	-.874-
ثانيا: تحقيق الكفاءة والجودة	-.751-
ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في الجامعة	-.928-
التحديات التنفيذية لتطبيق (BOT)	-.844-

من أجل السماح باعتماد الاختبارات المعلمية لابد من فحص عينة البحث من حيث التوزيع الطبيعي لها ويمكن احتساب التوزيع الطبيعي باستخدام معامل الالتواء، فمن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات، استند الباحث إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) لجميع متغيرات الدراسة إذ إن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء بين (1 إلى -1)، إذ يظهر الجدول رقم (3) أن كافة معاملات الالتواء لمتغيرات البحث وابعادها تقع ضمن الحدود المسوح بها، لذا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي ومن ثم يمكن استخدام أدوات واساليب التحليل الاحصائي المعلمية.

كما تضمن هذا القسم اختبار نوعين من الفرضيات الأول اختبار فرضيات العلاقة إذ استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون وقد تضمنت الفرضية الرئيسة الأولى أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين (BOT) مع ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في الجامعة، ويوضح الجدول رقم (4) قيم هذه المعاملات لأسلوب (BOT) وترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في جامعة تكريت، بأبعادها كافة.

جدول (4): مصفوفة العلاقات بين أسلوب (BOT) مع ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية

المتغيرات		أسلوب (BOT)	مصدر للتمويل خارج الموازنة	تحقيق الكفاءة والجودة
ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية	بيرسون	0.608**	0.573**	0.559**
	(Sig)	0.000	0.000	0.000

**وتعني أن الارتباط دال معنويا عند (1%)، * وتعني ان الارتباط دال معنويا عند (5%)

ويتضح من الجدول رقم (4) أن هناك علاقة إيجابية عالية تُظهر الارتباط الطردي بين كافة متغيرات وأبعاد البحث المستقل منها والتابع والذي يقوم على أن أي تغير في المتغير المستقل ستؤدي إلى تغير في المتغير التابع وبنفس الاتجاه، وما يؤكد ذلك المعنوية التي سجلت قيمة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلال للمعنوية البالغة (5%)، مما يؤكد قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (BOT) مع ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في الجامعة.

أما الفرضية الرئيسة الثانية فقد تضمنت أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين (BOT) مجتمعة ومنفردة مع التحديات التنفيذية لتطبيقه في الجامعة، ويوضح الجدول رقم (5) قيم هذه المعاملات لأسلوب (BOT) والتحديات التنفيذية لتطبيقه في جامعة تكريت.

جدول (5): مصفوفة العلاقة بين أسلوب(BOT) مع التحديات التنفيذية لتطبيقه

المتغيرات		أسلوب (BOT)	مصدر للتمويل خارج الموازنة	تحقيق الكفاءة والجودة
التحديات التنفيذية لتطبيق (BOT)	بيرسون	-.579-**	-.512-**	-.580-**
	(Sig)	0.000	0.000	0.000

**وتعني ان الارتباط دال معنوياً عند (1%)، * وتعني ان الارتباط دال معنوياً عند (5%)

ويتضح من الجدول رقم (5) أن هناك علاقة سلبية عالية تظهر الارتباط العكسي بين كافة متغيرات وأبعاد الدراسة المستقل منها والتفاعلي، وما يؤكد ذلك المعنوية التي سجلت قيمة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلال للمعنوية البالغة (5%)، مما يؤكد قبول الفرضية الرئيسة الثانية، **أما** الفرضية الرئيسة الثالثة فقد نصت على أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في الجامعة مع تحديات تطبيق (BOT) في الجامعة، ويوضح الجدول رقم (6) قيم هذه المعاملات لترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في الجامعة والتحديات التنفيذية لتطبيق (BOT) في جامعة تكريت.

جدول (6): مصفوفة العلاقات بين ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية مع التحديات التنفيذية لتطبيق (BOT)

المتغيرات		الموازنة التشغيلية
ثانياً: الجانب التنفيذي	بيرسون	-.352-**
	(Sig)	0.000

**وتعني ان الارتباط دال معنويا عند (1%)، * وتعني ان الارتباط دال معنويا عند (5%)

ويتضح من الجدول رقم (6) أن هناك علاقة سلبية عالية تظهر الارتباط العكسي بين كافة متغيرات وأبعاد الدراسة التابع منها والتفاعلي، وما يؤكد ذلك المعنوية التي سجلت قيمة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعنوية البالغة (5%)، مما يؤكد قبول الفرضية الرئيسة الثالثة.

أما النوع الثاني من الاختبار فقد تضمن اختبار فرضيات التأثير الخاصة بالعلاقة فيما بين المتغيرات، والذي نصت فرضيته الرئيسة على أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأسلوب (BOT) في ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في الجامعة، والتي ينبثق عنها ثلاث فرضيات فرعية والتي نصت الفرضية الفرعية الأولى إلى أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد مصدر من مصادر التمويل خارج الموازنة في ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في الجامعة.

لاختبار هذه الفرضية تم صياغة معادلة انحدار خطي بسيط لتقدير بعد (الموازنة التشغيلية) بمتغير ترشيد نفقات الموازنة العامة والجدول رقم (7) يظهر نتائج اختبار هذا التأثير.

جدول (7): نتائج تحليل الانحدار لتأثير بُعد كمصدر من مصادر التمويل خارج الموازنة في ترشيد النفقات التشغيلية

المستقل	التابع	معامل الانحدار (β)	قيمة (T) (Sig.)	قيمة (F) (Sig.)	(R^2)	(R^2) المعدل
بُعد مصدر من مصادر التمويل خارج الموازنة	الموازنة التشغيلية	0.573	9.101 (0.000)	82.823 (0.000)	0.329	0.325

يتبين من الجدول رقم (7) ثبات نموذج معادلة الانحدار إذ إن قيمة (F) كانت معنوية عند مستوى دلالة (5%) مما يدل على إمكانية ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في الجامعة بدلالة البُعد الأول لأسلوب (BOT) المتمثل بكونه مصدر من مصادر التمويل خارج الموازنة، ويؤكد صحة نموذج معادلة الانحدار، فضلا عن ثبات معنوية معاملات انحدار لبُعد مصدر من مصادر التمويل خارج الموازنة والحد الثابت حيث كانت (T) معنوية عند مستوى معنوية 5(5%)، مما يؤكد ثبوت معنوية تأثير بُعد مصدر من مصادر التمويل خارج الموازنة في ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في الجامعة، فضلاً عن أن قيمة معامل الانحدار (β)= بلغت (0.573)، لبعدي المتغير التابع، حيث تشير قيمة معامل الانحدار (β) على إيجابية التأثير، واخيراً بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) = (0.329)، لبعدي المتغير التابع، مما يدل على أن بُعد مصدر من مصادر التمويل خارج الموازنة يفسر ما نسبته (32.9%) من التغيرات التي تحدث في بعد الموازنة التشغيلية وعليه تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

أما ما يخص الفرضية الفرعية الثانية فقد نصت على أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد تحقيق الكفاءة والجودة في ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في الجامعة، ولاختبار هذه الفرضية تم صياغة معادلة انحدار خطي بسيط لتقدير بعد (الموازنة التشغيلية) بدلالة البُعد الثاني لأسلوب (BOT) المتمثل بتحقيق الكفاءة والجودة، والجدول رقم (8) يظهر نتائج اختبار هذا التأثير.

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار تأثير بُعد تحقيق الكفاءة والجودة في ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في الجامعة

المستقل	التابع	معامل الانحدار (β)	قيمة (T) (Sig.)	قيمة (F) (Sig.)	(R2)	(R2) المعدل
بُعد تحقيق الكفاءة والجودة	الموازنة التشغيلية	0.603	9.825 (0.000)	96.533 (0.000)	0.364	0.360

يتبين من الجدول رقم (8) ما يأتي أولاً ثبات نموذج معادلة الانحدار إذ إن قيمة (F) كانت معنوية عند مستوى دلالة (5%)، مما يدل على إمكانية ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في الجامعة بدلالة البُعد الثاني لأسلوب (BOT) المتمثل بتحقيق الكفاءة والجودة، ويؤكد صحة نموذج معادلة الانحدار، فضلا عن ثبات معنوية معاملات انحدار لبُعد مصدر من مصادر التمويل خارج الموازنة والحد الثابت حيث كانت (T) معنوية عند مستوى معنوية (5%)، مما يؤكد ثبوت معنوية تأثير بُعد تحقيق الكفاءة والجودة في ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في الجامعة، فضلاً عن أن قيمة معامل الانحدار (β)= بلغت (0.603)، لبعدي المتغير التابع، حيث تشير قيمة معامل الانحدار (β) على إيجابية التأثير، واخيراً بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) = (0.364)، لبعد المتغير التابع، مما يدل على أن بُعد تحقيق الكفاءة والجودة يفسر ما نسبته (36.4%) من التغيرات التي تحدث في بُعد الموازنة التشغيلية وبناءً على ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

وأخيراً الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصت على أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأسلوب (BOT) مجتمعة في ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في الجامعة، ولاختبار الفرضية تم صياغة معادلة انحدار خطي بسيط لتقدير بعد (الموازنة التشغيلية) بدلالة (BOT)، والجدول رقم (9) يظهر نتائج اختبار هذا التأثير.

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار تأثير أسلوب (BOT) في ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في الجامعة

المستقل	التابع	معامل الانحدار (β)	قيمة (T) (Sig.)	قيمة (F) (Sig.)	(R2)	(R2) المعدل
أسلوب (BOT)	الموازنة التشغيلية	0.666	11.618 (0.000)	134.974 (0.000)	0.444	0.441

يتبين من الجدول رقم (9) ما يأتي أولاً ثبات نموذج معادلة الانحدار إذ إن قيمة (F) كانت معنوية عند مستوى دلالة (5%)، مما يدل على إمكانية ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في الجامعة بدلالة أسلوب (BOT)، ويؤكد صحة نموذج معادلة الانحدار فضلا عن ثبات معنوية معاملات انحدار أسلوب (BOT) والحد الثابت إذ كانت (T) معنوية عند مستوى معنوية (5%)، مما يؤكد ثبوت معنوية تأثير أسلوب (BOT) في ترشيد نفقات الموازنة التشغيلية في الجامعة، فضلاً عن أن قيمة معامل الانحدار (β)= بلغت (0.666)، لبعدي المتغير التابع، إذ تشير قيمة معامل الانحدار (β) على إيجابية التأثير، وأخيراً بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) = (0.444)، لبعدي المتغير التابع، مما يدل على أن أسلوب (BOT) يفسر ما نسبته 44.4% من التغيرات التي تحدث في بعد الموازنة التشغيلية، وبناءً على ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

8. مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة: بالنظر لما تُمثله النفقات الجارية من أهمية في تلبية متطلبات المجتمع وفي ظل تزايد الضغط الحكومي على الموازنة الجارية بموجب تزايد واجباتها لتأدية دورها استجابتاً لتزايد عدد السكان والزيادة لمتطلبات التحضر المستدام من جهة ونقص التمويل من جهة أخرى فقد أصبحت عامل جذب لتبني الحكومات لأسلوب (BOT) بصوره المختلفة كألية لاستراتيجية الشراكة بعيداً عن النهج التقليدي للموازنة كونه نموذج فعال في انشاء، تطوير وإدارة المرافق، فضلاً عن كونها نموذجاً للتمويل خارج الموازنة بما يُحقق تقليل الالتزامات المالية وبالنتيجة ترشيد الانفاق (Phuyal, 2020).

فضلا عن دور استراتيجية الشراكة في ترشيد الانفاق من خلال تغيير طبيعة العلاقة فيما بين الحكومة والقطاع العام من خلال دخولها كطرف منافس في المناقصات للحصول على عقود تقديم الخدمات بأسعار ومواصفات محددة في العقد مما جعل تلك العلاقة تنافسية قائمة على البيع والشراء، والذي نتج عنه فتح آفاق أمام ذلك القطاع ليكون ذو قوة تنافسية في السوق فيما لو حقق ايراد قد يكون أكبر من التمويل الحكومي وبذلك قد يكون تمويله ذاتياً مما يُحقق ترشيد الانفاق وتقليل الضغط على الموازنة الجارية.

فضلا عن اختلاف عناصر التقويم لمشاريع (BOT) بناءً لاختلاف المصالح فيما بين تحقيق المصالح القومية والخاصة، والعمل لفك ذلك التعارض من خلال عمل دراسات مستفيضة مبنية على أسس وقواعد علمية لمختلف جوانب المشروع (قانونية، تسويقية، بيئية، مالية واقتصادية) مما ينعكس بصورة إيجابية على وضع صورة ورؤية واضحة ومنطقية عن تكاليف المشروع ومعدل العائد الاقتصادي المتحقق بناءً للتكلفة التخمينية مما يُحقق الترشيد في الانفاق (Natalia et al., 2021).

وفي السياق ذاته يُمثل عامل اختلاف استراتيجية الشراكة عن النهج التقليدي للموازنة في أنها تركز على النتائج كونها تركز على معدل المنفعة الاقتصادية المتحققة من الانفاق وليس الانفاق المتحقق من التخصيص، مما ينعكس بخلق قيمة رقابية مضافة لنظام الرقابة المتمثل بتطبيق القوانين والأنظمة والمعايير المحاسبية، بهدف تقويم الأداء الجامعي وفق نظام محاسبة المسؤولية للتأكد من تحقق الاقتصاد والكفاءة والفاعلية في الأداء الناتج عن إنفاق التخصيصات (حسين وعبد الوهاب، 2021).

وانطلاقاً مما سبق تشير النتائج بناءً لاستعراض أوجه التشابه والاختلاف فيما بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة إلى أن الدراسة الحالية تتفق مع دراسات عدة فيما يخص فرضية الدراسة ومن ضمنها الدراسات السابقة في الموضوع الرئيس للدراسة وهدفها العام، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Mohammad, 2020)، ودراسة (Greer, 2020) في كون (BOT) يُمثل الاستراتيجية الأمثل في سبيل ترشيد الانفاق بتوفير التمويل والإدارة المطلوبين للتغلب على مشاكل وقيود الموازنة في ظل كبر حجم التمويل اللازم مما يتطلب تنوع في مصادر التمويل.

أما ما يخص تحقيق (BOT) للجودة والكفاءة فقد اتفقت الدراسة مع دراسة (Natalia et al, 2021)، ودراسة (Endo et al, 2020) في إمكانية (BOT) في تدعيم التخطيط الاستراتيجي من خلال التنسيق فيما بين أصحاب المصلحة، والعمل على اعداد تنظيمي ومؤسسي ملائم، وتحديد وتوزيع المخاطر بصورة مناسبة، وتحقيق مبدأ الشفافية والإنجاز التنافسي فضلاً عن تحديد المسؤوليات وتوفير بيئة وأطار قانوني ملائم لطبيعة (BOT)، كما اتفقت الدراسة مع دراسة

(Xiong et al, 2020) في كون (BOT) لديه القدرة على ترشيد الانفاق بشكل أكثر استدامة من الاستراتيجيات التقليدية بتحقيق الكفاءة والفاعلية كونه نهج موجه للاستدامة أكثر من توجهه للتمويل.

كما وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Guillermo, 2021) على أن هناك علاقة إيجابية فيما بين عامل الإنجاز التنافسي كأحد أهم متطلبات نجاح الشراكة وتدعيمها لجوانب تحقيق الكفاءة والفاعلية، وأخيرا فقد اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات في وجود تحديات من الممكن أن تعترض نجاح (BOT) كدراسة (Adjarko et al, 2018) ودراسة (Liu et al., 2016) والتي أثبتت أن هناك مجموعة من التحديات الجوهرية التي من الممكن أن تعتري استراتيجية الشراكة كعدم استقرار البيئة الاقتصادية والسياسية والأمنية وما لها من تأثير في جذب القطاع الخاص بسبب مخاوف نزع الملكية بتأميمها دون دفع تعويض مناسب، فضلاً عن آلية تقاسم المسؤوليات وأخيراً ضعف أو غياب الدور الرقابي للحكومة واستشراء الفساد في ضل الشبكة المعقدة من الموافقات مما يؤدي إلى الغاء تلك المشاريع.

كما وقد اتفقت الدراسة مع ما أكدته دراسة (الغبان، 2016) في أن من المعوقات الجوهرية لتنفيذ (BOT) صعوبة توفير الكوادر البشرية المتخصصة مما يجعل جميع الترتيبات الخاصة بتبنيه دون جدوى فضلا عن عدم تطور الادارة المالية كون تبني (BOT) وما يتضمنه من ضرورة اعتماد لأساليب حديثة في اعداد الموازنة كالموازنة التعاقدية يتطلب توفر ادارة مالية متطورة وبرامج وانظمة معلوماتية متطورة لتحقيق نظام معلومات متكامل يوفر التنسيق لدائرة المعلومات على جميع المستويات.

وبناءً لذلك تثبت الدراسة بأن (BOT) أفضل البدائل التي تساعد الجامعات في إعادة توزيع النفقات على أساس الأولويات بعد تبني استراتيجية الشراكة والتي ستُغطي جزء كبير من الانفاق الاستثماري فضلاً عن الانفاق الجاري من خلال تحمل تكاليف تطوير وإدارة المرافق العامة بالاعتماد على التمويل الخاص خلال فترة الامتياز، أما فيما يخص دور (BOT) ما بعد فترة الامتياز فمن خلال ما يحققه من جودة وكفاءة بتدعيم مجموعة من الأبعاد الرئيسة فيه (التخطيط، والرقابة، وتقييم وتقويم الأداء، والانجاز التنافسي) والذي سينعكس ايجاباً على ترشيد الانفاق الجاري من خلال استبعاد الحلقات غير الضرورية وترشيد نفقات الصيانة على أساس أن (BOT) يعمل على تحقيق الجودة والكفاءة في الانشاء والتطوير، فضلاً عن نقل الخبرات وما يحققه من تجنب لتكاليف التدريب والاعداد للكوادر المحلية، فضلا عما يُوفره من قاعدة بيانات كمعلومات معيارية لمشاريع مماثلة وخلقه لبيئة خصبة للمنافسة وتحسين الأداء الحكومي العام من خلال الإنجاز التنافسي بما يُحقق ترشيد نفقات الجامعة.

9. الاستنتاجات والتوصيات

اولاً. الاستنتاجات: من خلال ما تم استعراضه في الجانبين النظري والعملي فقد تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها الاتي:

أ. ان أسلوب (BOT) هو وليد حاجة يتوقف اختياره على خصائص ومشاكل الاقتصاد محل التطبيق وان هذا الأسلوب يُمكن أن يكون الاستراتيجية الأمثل لتوفير التمويل والإدارة المطلوبين خارج الموازنة فضلاً عن تدعيم كل من الجودة والكفاءة بما يُحقق ترشيد الانفاق في الجامعات.

ب. اثبتت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ذات دلالة معنوية وتأثير إيجابي بين (BOT) وترشيد نفقات الموازنة التشغيلية، الا كونه تدعيمه للجودة والكفاءة يُحقق النسبة الأكبر في ذلك الترشيد من الانفاق من كونه مصدر من مصادر التمويل خارج الموازنة بفارق قليل نسبياً.

ج. ان ذلك الترشيد من الانفاق من الممكن ان تؤثر عليه وبشكل سلبي بعض التحديات الجوهرية في الية تنفيذه.

ثانياً. التوصيات: في ضوء جملة الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة وفي سبيل تحقيق الهدف منها يضع الباحث مجموعة من التوصيات والتي من الممكن اعتمادها كخطوة أولية في سبيل اعتماد استراتيجية الشراكة كمشروع مستقبلي للخروج عن الية اعتماد الموازنة التقليدية كخطوة لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء من جهة وتوفير التمويل خارج نطاق الموازنة من جهة أخرى بما يُحقق ترشيد الإنفاق، وكما يلي:

أ. توجيه الجامعات لتبني (BOT) كألية لتنفيذ المشاريع، والعمل على تعزيز الثقافة المجتمعية بضرورة تبني (BOT) كحل فعال في سبيل ترشيد نفقات الجامعات.

ب. التأكيد على اجراء المزيد من الدراسات العلمية المعمقة في سبيل التركيز على دراسة التجارب الدولية والاستفادة منها، فضلاً عن دراسة التجارب المحلية القائمة وجمع المعلومات التي توضح عوامل النجاح والتحديات لتلك التجارب، وبذل الجهد اللازم لخلق بيئة مناسبة تعمل على تشجيع القطاع الخاص للانخراط في البيئة الجامعية والعراقية ككل.

ج. الاخذ بنظر الاعتبار عدم تهميش دور القطاع العام كشريك فعال في التنمية من خلال رفع كفاءة أدائه بما يحقق الترشيد في الانفاق وتحقيق التنمية المستدامة.

د. من خلال فحص مسار تنمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص بناءً على التجارب الدولية تدعو الدراسة الى ان تكون سياسة الشراكة موجهة بشكل أكبر من نهج يركز على التمويل لنهج يُركز على الاستدامة.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. الغبان، ثائر صبري محمود، 2016، إمكانية تحديث الموازنة العامة باعتماد أسلوب البناء. التشغيل. نقل الملكية (BOT) لترشيد الانفاق العام بين الاعداد والتنفيذ، مجلة المحاسب للعلوم المحاسبية والتدقيقية، مجلد 23 العدد 45.
2. السعدي، هاجر بنت طالب المرضوف، المحروقية، بدرية بنت حمود بن ناصر، الحدابي، داوود عبد المللك بن يحيى، 2022، تحديات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم المدرسي واليات التغلب عليها بسلطنة عُمان، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 11 عدد1
3. كباشي، جاسم كاظم، 2020، عقد البوت B.O.T طبيعته القانونية وافاق تطبيقه في العراق، مجلة الجامعة العراقية، العدد 46 ج1
4. الحسناوي، عقيل حمزة، راضي، ليث مالك، 2021، أثر أسلوب الموازنة التعاقدية على الأداء المالي للجامعات/ دراسة حالة / جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 1 عدد 63.
5. حسين، سطم صالح، عبد الوهاب، محمد طارق، 2021، الاثار الاقتصادية لتفعيل سياسات التحول الى موازنة البرامج والأداء في العراق (دراسة تطبيقية)، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 11 عدد1.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Ameyaw, Ernest Effah and Chan, Albert P.C., 2016,"Critical success factors for public-private partnership in water supply projects", EMERALD INSight, Vol. 34 Iss 3/4 pp. 124 – 160
2. Andreas A. Pramudya, Andreas Wibowo, 2022, Ranking Risks of BOT Toll Road Investment Projects in Indonesia Using Fuzzy Interpretive Structural Modelling, Construction Economics and Building, Vol. 22, No. 4.
3. Endo, K., Gianoli, A., & Edelenbos, J. ,2020, Coming to Financial Close in PPPs: Identifying Critical Factors in the Case of Toll Road Projects in Indonesia. Public Works Management & Policy.
4. Greer, R. A, 2020, A review of public water infrastructure financing in the United States, WIREs Water, Volume7, Issue5.
5. Guillermo Takano, 2021, the competitive performance of public-private partnership markets. The case of unsolicited proposals in Peru, Utilities Policy 72 (2021) 101274,
6. Haque, M. S, 2020, Entrepreneurship-driven public management reforms in Southeast Asia: Critical implications for public accountability, Public Administration and Development.
7. Harold Adjarko, Hiob Ayerakwah, John Fynn, 2018, Barriers to the Adoption of BOT Contracts System for Infrastructural Development of Technical Universities in Ghana. Journal of Building Construction and Planning Research, Vol.6 No.3, p.103-111
8. Jasna Bogovac, Domagoj Dodig and Tereza Rogi´c Lugaric, 2021, Public-Private Partnership and Circular Economy—What Croatian Students Learn at University, Energies, Volume 14 Issue, 11 3261.
9. Jessada Sresakoolchai, Sakdirat Kaewunruen, 2020, Comparative studies into public private partnership and traditional investment approaches on the high-speed rail project linking 3 airports in Thailand, Transportation Research Interdisciplinary Perspectives 5 (2020) 100116.
10. Jiaju Yang, Tahir M Nisar, Guru Prakash Prabhakar, 2017, Critical success factors for build – operate – transfer (BOT) projects in China, Irish Journal of Management, 36(3).
11. K.T. Yeoa, Robert L.K. Tiong, 2000, Positive management of differences for risk reduction in BOT Projects, International Journal of Project Management, Volume 18, Issue 4, August 2000, Pages 257-265.
12. Liu, Tingting, Wang, Yan, Wilkinson, Suzanne, 2016, Identifying critical factors affecting the effectiveness and efficiency of tendering processes in Public–Private Partnerships (PPPs): A comparative analysis of Australia and China, International Journal of Project Management 34, 701–716.
13. M. Mithat Uner, Erin Çavuşgil, S. Tamer Çavuşgil, 2018, Build-operate-transfer projects as a hybrid mode of market entry: The case of Yavuz Sultan Selim Bridge in Istanbul, International Business Review, Volume 27, Issue 4, P 797-802.
14. Mohammad, Omar Ismail Omar, 2020, Build-Operate-Transfer Model and Its Role in Developing Railways Transport Section in Sudan, American Journal of Transportation and Logistics (ISSN:2637-6172).

15. Natalia, Lydia, Tanzil, Nanny Dewi, Sari, Prima Yusi, 2021, Critical success factors of public-private partnership from 2000 to 2019: A literature review, Jurnal Perspektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah Vol. 8 No. 6, 2338-4603 (print); 2355-8520.
16. Patrick T.I. Lam, Wenjing Yang, 2020, Factors influencing the consideration of Public-Private Partnerships (PPP) for smart city projects: Evidence from Hong Kong, Volume 99.
17. Peter S Azzopardi, Julie Hennegan, Shirley Mark Prabhu, Bolorchimeg Dagva Mx Mar Balibago, Pa Pa Win Htin, Zay Yar Swe, Elissa C Kennedy, 2021, Key recommendations to strengthen public-private partnership for adolescent health in resource constrained settings: Formative qualitative inquiry in Mongolia, Myanmar and the Philippines, The Lancet Regional Health - Western acific volume15,100242, october01.
18. Phuyal, M. Legal, 2020, Analysis of Build Operate and Transfer (BOT) Projects in Indian Public Infrastructure, International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT).
19. Robert Osei and Kyei Albert P. C. Chan, (B) 2017, Implementation constraints in public-private partnership Empirical comparison between developing and developed economies/countries ", Journal of Facilities Management, Vol. 15 Iss 1 pp. 90 – 106
20. Samar K. Saad, Ibrahim A. Elshaer, Marwa Ghanem, 2021, Relational risk and public-private partnership performance: An institutional perspective, Journal of Destination Marketing & Management, Volume 20, June 2021, 100614.
21. Tsukada, Shunso,2019, Vulnerabilities of BOT Scheme and Ways to Overcome Them Under PPP: Cross-Country Comparison of PPP Systems Among Selected Countries. Public Works Management & Policy, 24(3), 284–300.
22. W.Julian Korab_Karpowicz, 2020, The United Citizens Organization: Public- private partnerships in global governance, Research in Globalization Volume 2, December 2020, 100012.
23. Wei Xiong, Bin Chen, Huanming Wang, Dajian Zhu, 2020, Public–private partnerships as a governance response to sustainable urbanization: Lessons from China, Habitat International Volume 95.
24. Yaru Tang, Mengdi Liu, Bing Zhang, 2021, Can public-private partnerships (PPPs) improve the environmental performance of urban sewage treatment? Journal of Environmental Management 291 (2021) 112660.