

مدي المشاركة في اعداد الميزانيات التقديرية مقارنة بين العاملين بالشركات النفطية الليبية
والعاملين بالشركات النفطية الانجلو امريكية في ليبيا

عبد السلام محمد العود

رمضان امحمد اجويلي كنان

كلية الاقتصاد الخمس - جامعة المرقب

Ramadan@elmergib.edu.ly

تاريخ الاستلام 2024/05/16

ملخص البحث

الميزانيات التقديرية لها اهمية كبيرة في مساعدة الادارة في التخطيط والرقابة وتقييم الاداء و اتخاذ القرارات الرشيدة. فالميزانيات التقديرية تمثل خطة مالية شاملة للشركة لسنة مالية قادمة. ويعتمد نجاح الميزانيات التقديرية اعتماد كلي علي مدي مشاركة كافة العاملين الذين لهم علاقة بالميزانيات التقديرية في عملية اعداد هذه الميزانيات. فالمشكلة البحثية لهذه الورقة هي مدي مشاركة الموظفين في شركات النفط الليبية في اعداد الميزانيات التقديرية مقارنة بين الموظفين الليبيين العاملين بشركات النفط الليبية والموظفين الليبيين العاملين بشركات النفط الأنجلو امريكية. اعتمدت هذه الورقة علي المنهج النوعي وذلك بأسلوب المقابلات الشخصية للموظفين المنخرطين في عملية اعداد الميزانيات التقديرية بالشركات النفطية. خلصت الورقة الي ان الموظفين الليبيين العاملين بالشركات الليبية او الشركات الانجلو امريكية يشاركون في عملية اعداد الميزانيات التقديرية. ولكن العاملين بالشركات الليبية كانت مشاركتهم اقل بسبب القيود التي تضعها المؤسسة الوطنية للنفط وبسبب ثقافة المنظمة التي تختلف من منظمة الي اخري.

مدي المشاركة في اعداد الميزانيات التقديرية مقارنة بين العاملين بالشركات النفطية..(483-504)

الكلمات المفتاحية: الميزانيات التقديرية. مبدأ المشاركة. عملية اعداد الميزانية التقديرية. قطاع

النفط

مقدمة:

تعتبر الميزانيات التقديرية وعملية اعداد الميزانيات التقديرية أنظمة رقابة. ومراقبة الميزانية التقديرية هو مصطلح يستخدم عندما تكون الميزانيات التقديرية جزءاً من نظام الرقابة الإدارية وتستخدمها المنظمة للمدراء لمقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المقدرة في الميزانية التقديرية كجزء من مسؤولياتهم (Garbutt 1992). وتساعد الميزانيات التقديرية المديرين الماليين وغير الماليين في التخطيط والتحكم والتنسيق واتخاذ القرارات وتقييم الأداء وتحفيز الموظفين والمديرين على العمل بجدية أكبر من أجل تحقيق أهداف المنظمة ووظائفها. تشمل الميزانية التقديرية وعملية اعداد الميزانية التقديرية كل جانب من جوانب المحاسبة الإدارية (Bart 1988 ; Covaleski et al. 2003 ; Jones 2008 ; Magner et al. 2006 ; Van der Stede 2000 ; Wu 2005).

الميزانيات التقديرية هي خطة يمكن استخدامها لتحديد توقعات الإدارة للجوانب المالية وغير المالية في شكل كمي للفترة المحاسبية التالية (Jones 2008; Magner et al. 2006). إن التعريف الذي قدمه (Langfield-Smith and Hilton 2005) للميزانية هو "خطة مفصلة توضح العواقب المالية لأنشطة تشغيل المنظمة لفترة زمنية محددة في المستقبل... وعادة ما ينظر إليها على أنها المكون الأساسي للتخطيط ونظام الرقابة للمنظمة". ويُعرّف (Garbutt 1992) أيضاً الميزانية التقديرية بأنها "خطة للأنشطة المستقبلية لمنظمة ما. يتم التعبير عنها بشكل رئيسي من الناحية المالية ولكنها عادة ما تتضمن العديد من المقاييس غير المالية والكمية" الميزانيات التقديرية هي أداة ذات أهمية حيوية ولها فوائد محتملة لجميع المنظمات تقريباً.

أهمية الميزانيات للإدارة والمنظمة

تعمل أنظمة اعداد الميزانيات التقديرية كوجهة نظر للمنظمة لفترة قادمة من الوقت حتى تتمكن المنظمة من توقع الفرص المتاحة والمشكلات المتوقعة بهدف التخطيط لها وبالتالي تمكن المديرين من متابعة الكفاءة والفاعلية (Covaleski et al. 2003؛ Horngren et al. 1996). على الرغم من حقيقة أن إعداد الميزانيات التقديرية يستغرق وقتاً طويلاً ومكلفاً بالنسبة للمؤسسات المتوسطة والكبيرة إلا أن الميزانيات التقديرية هي الأداة الأكثر استخداماً كأداة للرقابة على الميزانية الاغراض الرقابة والتحكم والتخطيط (Covaleski et al. 2003؛ Edmonds et al. 2006؛ Hansen et al. 2003).

يعتبر التخطيط واعداد الميزانيات التقديرية مهمين بشكل خاص في بيئة عدم التأكد لنجاح المؤسسة (Horngren et al. 2005). ويتم تضمين التخطيط الميزانيات التقديرية لأن كل خطة تضعها الإدارة يجب أن يتم التعبير عنها في شكل مالي. و الرقابة أيضاً مندمجة في الميزانيات التقديرية من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والتي تحدث عند استخدام الميزانيات كمعيار لقياس الأداء و من الأفضل مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة بدلاً من مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج السابقة (Hofstede 1968). كما أنها تستخدم كمعايير لتوجيه أداء المديرين والموظفين في المؤسسات من خلال قياس الأداء المقدر او المتوقع "الميزانيات التقديرية" مع الأداء الفعلي "الميزانية الفعلية" لاكتشاف الانحرافات في الخطط. كما أنها تستخدم لتحفيز الموظفين (Covaleski et al. 2003).

أن أحد الأسباب الرئيسية لفشل العديد من الشركات والتي قد تبدو صحية هو أن الإدارات لم يكن لديها ميزانيات تقديرية مناسبة. فالميزانيات التقديرية تسلط الضوء على المزايا والعيوب المحتملة

مدي المشاركة في اعداد الميزانيات التقديرية مقارنة بين العاملين بالشركات النفطية..(483-504)

للإدارة بشكل مبكر وتجعل التخطيط دائماً كأولوية في طبيعة تفكير الإدارة. الميزانيات التقديرية تجبر المديرين على التفكير في الفترة القادمة وتوقع ما قد سيحدث وكيفية الاستعداد له. لذلك تعتبر الميزانيات التقديرية أداة مهمة تساعد المديرين على تحقيق أهداف المنظمة وتكون بمثابة خارطة طريق نحو فهم عمليات التخطيط والرقابة (Horngren et al. 2005؛ Magner et al. 2006). لذلك يجب على المنظمات أن تضع ميزانية تقديرية لمواردها النادرة والشحيحة مثل الوقت والمال والطاقة والمواد الخام والمرافق والخدمات والأصول والموارد البشرية من أجل تحسين وتعظيم الارباح والمنافع والاستفادة من استخدام هذه الموارد (Horngren et al. 2005).

فالميزانية التقديرية تساعد المديرين على ضمان تحقيق أهداف الاقسام وتلبية أهداف المؤسسة ككل بتنسيق جهود وأهداف المديرين على جميع المستويات داخل المنظمة (Hansen et al. 2007؛ Horngren et al. 2005). الأهداف هي النقاط او الوجهات المقصود الوصول اليها والميزانيات التقديرية هي خارطة الطريق التي ترشدنا إلى تلك النقاط او الوجهات (Kanan 2011). تمكن الميزانيات التقديرية الإدارة أيضاً من تخصيص مواردها النادرة للأقسامو تزيد من معدل العائد على رأس المال المستخدم. بالإضافة إلى ذلك تساعد الميزانيات التقديرية الموظفين علي اخبارهم ما هي توقعات الإدارة. لذلك تتواصل الميزانيات التقديرية في كلا الاتجاهين من الأسفل إلى الأعلى ومن أعلى إلى أسفل. يقوم المديرون والموظفون في المستوى الأدنى بإبلاغ الإدارة العليا بكيفية تحقيق أهدافها وخططها وأهدافها. ثم تحاول الإدارة العليا التوفيق بين الوحدات من خلال تحديد أولويات أهدافها والتواصل مع كل وحدة للوصول إلى الصورة النهائية للميزانية (Hansen et al. 2007).

اهداف الميزانيات التقديرية:

الميزانيات التقديرية لها خمسة أهداف في معظم المنظمات تساعد الإدارة في تحقيق أهدافها (Edmonds et al. 2006; Garrison et al. 2006; Hansen et al. 2007; Hilton 2005; Libby 2001; Mowen et al. 2006; Weygandt et al. 2001).

1. التخطيط: الميزانيات التقديرية هي أهم الأدوات التي يستخدمها المديرون للتخطيط

لمستقبل المنظمة على المدى القصير وال المدى الطويل أو كليهما.

2. تسهيل الاتصال والتنسيق: الاتصال والتنسيق الأمثل بين جميع المديرين والموظفين

ضروري للشركات لتخطيط عمليات الشركة بنجاح.

3. تخصيص الموارد: الميزانيات التقديرية هي أدوات مفيدة لتخصيص الموارد النادرة للمنظمة

لاستخدامات وأماكن معينة.

4. تقييم وتحفيز الأداء وتقديم الحوافز: تساعد الاختلافات بين النتائج الفعلية والميزانيات

التقديرية الإدارة على أن تكون قادرة على تقييم أداء الموظفين والمديرين والإدارات والأقسام

والشركة بأكملها.

5. الرقابة على الأرباح والعمليات: تقدم الميزانيات التقديرية معياراً لمقارنة النتائج الفعلية

بالنتائج المخططة لتحديد الانحرافات.

يمكن إعداد الميزانيات التقديرية للتخطيط طويلة المدى أو للتخطيط قصيرة الأجل. يتم إعداد

الميزانيات التقديرية الرأسمالية لمدة ثلاث سنوات أو أكثر والتي "التي تأخذ في الاعتبار امتلاك راس

المال لجعله متاح لفترة الميزانية التقديرية (Kanan 2021; 2011). الميزانيات التقديرية تتعامل

مع قرارات التخطيط بعيد المدى المتعلقة بالأصول والنفقات والاستثمارات لفترات طويلة من الوقت

مدي المشاركة في اعداد الميزانيات التقديرية مقارنة بين العاملين بالشركات النفطية..(483-504)

والمنتجات الجديدة التي تعطي المنظمة رؤى حول أهدافها وغاياتها المستقبلية. ومع ذلك فإن الميزانية التقديرية السنوية هي عملية تخطيط قصير الأجل ويتم إعدادها بشكل عام للسنة القادمة لإعطاء نظرة ثاقبة سريعة على العمليات اليومية لمنظمة ما لتحقيق أهدافها وغاياتها. يجب على المديرين النظر في كلا النوعين من الميزانيات التقديرية "الميزانيات التقديرية قصيرة الأجل والميزانيات التقديرية الرأسمالية" لأنهم إذا اهتموا فقط بالأهداف طويلة المدى فسوف يفقدون رؤى حول العمليات اليومية والعكس صحيح (Edmonds et al. 2006 ؛ Hilton 2005).

الجانب السلوكي للميزانية التقديرية

تعد الميزانية التقديرية أداة مهمة جداً لنجاح الشركة إذا قبلت الإدارة العليا والموظفون بيانات الميزانية التقديرية ودعموها. إعداد الميزانية التقديرية هو عمل شاق ويحتاج إلى حماس الإدارة العليا والتزامهم ببرنامج الميزانية التقديرية. يذكر (Kanan 2021) أن "موقف الإدارة العليا سيؤثر بشدة على مواقف العمال والمديرين من المستوى الأدنى تجاه الميزانيات التقديرية". لا ينبغي استخدام الميزانيات لإلقاء اللوم على الموظفين أو للضغط عليهم لأنه إذا حدث ذلك فسيؤدي ذلك إلى عدم الثقة والتوتر والعداء بين أعضاء المنظمة بدلاً من التعاون والكفاءة الأفضل.

لذلك يجب أن تعلم الإدارة أن أهم جانب في الميزانية التقديرية هو الجانب البشري (Garrison et al.2006). (Hofstede 1968) ينص على أن الميزانيات التقديرية تهدف إلى أن تكون بمثابة حافز للموظفين للقيام بعمل أفضل (أكثر كفاءة). سيكولوجية الميزانية التقديرية تعود إلى مجال التحفيز الوظيفي. التحفيز الوظيفي هو حالة خاصة لتحفيز الأداء وهذا مرة أخرى من التحفيز

مدى المشاركة في اعداد الميزانيات التقديرية مقارنة بين العاملين بالشركات النفطية..(483-504)

بشكل عام . الميزانيات التقديرية لها تأثير مهم على السلوك البشري فهي تساعد وتحفز المديرين

على الأداء بشكل أفضل ويمكن أن تثبط معنويات المديرين وتقللها (Kanan 2011).

المؤوسون أو العملاء أو السلطات أو العملاء أو الجمهور بشكل عام يشاركون في الإدارة وكلهم

أشخاص وهذا كله يتعلق بالإدارة (Hofstede 2007). أن أهمية الجوانب الإنسانية للميزانية

التقديرية لا ينبغي تجاهلها على الرغم من أن بعض المديرين والمحاسبين يؤكدون فقط على آليات

الميزانية التقديرية أكثر من الجوانب الانسانية. يجب ألا يقلل الناس من حقيقة أن كفاءة أنظمة

الميزانيات التقديرية تعتمد بشكل كبير على قبول الموظفين والمديرين لأنظمة إعداد الميزانية

التقديرية (Horngren et al.2005). من أجل تسهيل الاتصال على جميع المستويات الادارية

للمنظمة يجب على الإدارة الانتباه وفهم ودعم الميزانيات التقديرية وجميع جوانب أنظمة الرقابة

الادارية.

اهم العوائق تأثيراً في المنظمات والتي تعيق الوثام والانسجام في أنظمة اعداد الميزنات التقديرية

غالباً يتعلق بالثقافة أو بالاختلافات الثقافية بشكل أكثر تحديداً (Douglas et al.2005)؛

Paláu 2001). التفاعل بين العمال والمشرفين يحدث في مكان العمل. وفي هذا السياق ستظهر

تفضيلات مختلفة في مكان العمل حيث تتفاعل الثقافات والتي تؤثر على عملية اعداد الميزانيات

التقديرية. ينطبق هذا بشكل خاص على اعداد الميزانيات التقديرية التي تتضمن مجموعة متنوعة

من الأنشطة المتعلقة برد فعل الإنسان. يقول ميلاني أن الجوانب البشرية لها أهمية قصوى في وضع

الميزانيات التقديرية لأنها لا توجد بدون الموظفين. يتم إعداد الميزانيات التقديرية ومراقبتها

ومراجعتها من قبل الأفراد لتسهيل وظائف الإدارة. في هذا الصدد تتأثر عملية اعداد الميزانيات

التقديرية بسلوكيات الموظفين (Milani 1975).

يجب أن تشمل المشاركة في إعداد الموازنة جميع المستويات الإدارية لتحقيق موازنة عادلة تقبلها المستويات. إذا كان هذا هو الحال، سيكون المديرون إيجابيين تجاه الميزانيات وسيعملون بجد أكبر لتحقيق ميزانيتهم (Chong et al. 2002; Kanan 2021). إذا لم يكن الأمر كذلك، فسوف يؤدي ذلك إلى الإحباط وخلق الاستياء بين المستويات الإدارية (Weygandt et al. 2001). يذكر ميلاني (1975) أن المشاركة تتم عندما يتمكن الموظفون من اختيار مسار العمل الخاص بهم. يتم استخدام الموازنة التشاركية من قبل الرؤساء للحصول على معلومات لتقليل عدم اليقين بشأن مهام الرؤساء وبيئات المهام (Chenhall et al. 1988; Shields et al. 1998). ومع ذلك، فإن المشاركة في عملية إعداد الميزانية أمر مهم للغاية ويجب على الباحثين أن يطرحوا نظريات حول المشاركة في صنع القرار (Hofstede 1968). يشير دوندون وآخرون (Dundon, et al. 2004) إلى أن "المشاركة يمكن أن تؤدي إلى تأثير مفيد على الجودة والإنتاجية. علاوة على ذلك، فإن مشاركة المديرين من المستوى الأدنى في القرارات تؤدي إلى خطط عملية أكثر مع مناقشات مفتوحة وتوفر أيضاً تأثيرات تحفيزية وتحسيناً لجودة القرارات المتخذة (Chenhall et al. 1990; Pasewark et al. 1988).

وقد تتم المشاركة في إجراءات التخطيط وتقييم الأداء لدورة الموازنة (O'Connor 1995). وفي هذا الصدد تعد المشاركة وجهاً لوجه بين المرؤوسين والرؤساء في وضع الميزانية بدلاً من فرض الميزانية على المرؤوسين يعتبر أمراً ضرورياً لكفائتها (Horngren et al. 2005). عند فرض ميزانية على مدير من الأعلى فقد يؤدي ذلك إلى الاستياء بدلاً من الالتزام والتعاون (Garrison et al. 2006). ومع ذلك عندما يتلقى الموظفون نتائج القرارات غير المرغوبة فهذه النتائج قد تأتي

مدي المشاركة في اعداد الميزانيات التقديرية مقارنة بين العاملين بالشركات النفطية..(483-504)

من إجراءات اتخاذ القرار غير العادلة لذلك فإنها ستظهر ردود فعل عاطفية سلبية تجاه متخذي القرارات في الموازنة. وستنخفض مثل ردود الافعال هذه تجاه قرارات الميزانية التقديرية عندما يشارك الموظفون في عملية إعداد الميزانية (Magner et al. 1995; Pasewark et al. 1990).

تعمل الميزانية التقديرية التي تتضمن مشاركة العاملين على توصيل الشعور بالمسؤولية إلى المديرين و المرؤوسين وتعزيز الإبداع. وهو أمر حيوي للحصول على مشاركة أعلى في عملية إعداد الميزانية التقديرية (Horngren et al. 1996). و من المتوقع أن يفضل العاملين بالشركة المشاركة الفعالة في عملية اعداد الميزانية التقديرية عندما يكون التركيز والاهتمام بالميزانية التقديرية مرتفعاً. الاهتمام العالي بالميزانية التقديرية والمشاركة الفعالة والعالية في عملية اعداد الميزانية التقديرية تزيد من الاداء الإداري الأعلى اكثر من العاملين الأقل تركيزاً واهتماماً بالميزانية التقديرية والمشاركة في اعدادها (Kanan 2011).

عندما تتم استشارة المرؤوسين في إعداد ميزانياتهم التقديرية فإن ذلك من شأنه أن يحفزهم على الأداء بشكل أفضل (Leach-López et al. 2009) و ذلك يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من مؤسستهم ويحفزهم أيضاً على العمل بجدية أكبر من أجل تحقيق أهداف الميزانية التقديرية وبالتالي تحقيق هدف المنظمة. وذلك لأن الموظفين سيشعرون أن هذه هي ميزانيتهم "هذه هي ميزانيتي" وبالتالي سيحاولون تحقيقها بدلاً من الشعور بأن الميزانية التقديرية فرضت عليهم من قبل الإدارة (Hilton 2005; Langfield-Smith et al. 434). ويتحقق المشاركة في اعداد الميزانية التقديرية فانه من المرجح أن يتحقق تطابق الأهداف عندما تتوافق أهداف المديرين مع أهداف المنظمة مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الأداء (Mowen et al. 2006).

مدي المشاركة في اعداد الميزانيات التقديرية مقارنة بين العاملين بالشركات النفطية..(483-504)

المشاركة في اعداد الميزانية التقديرية ضرورية لعملية الديمقراطية ومن المحتمل جداً أن تكون مناقضة للمنظمة استبدادية. لنفترض أن رؤساء الأقسام المختلفين يشاركون في عملية صنع القرار ويقومون بإعداد الميزانية التقديرية فقط ل يتم رفضها من قبل الإدارة العليا دون تقديم اي تفسيرات فقط للحصول علي ميزانية مرضية. فانه من المتوقع هو أن المجموعة التي شاركت في اعداد الميزانية التقديرية ستكون متماسكة للغاية وستتخذ مواقف سلبية تجاه الإدارة وذلك هو سبب في انخفاض المخرجات (Becker and Green 1962).

لزيادة إمكانية المشاركة في اعداد الميزانيات التقديرية يجب أن تتمتع المنظمة بأساس منهج قانوني قوي حتى يتمكن الأشخاص الموجودون في الادارة العليا ممارسة سلطة تقديرية محدودة فقط. وإن خلق بيئة اجتماعية وزيادة التدريب ومستوى التعليم يساعدان على زيادة مستوى المشاركة (Arora 1992). المرؤوسين علي دراية اكبر عن بيئة مهامهم أكثر مما يعرفه رؤسائهم. إذ يتم الاعتماد علي مبدأ المشاركة في اعداد الميزانية التقديرية من قبل الادارة العليا للحصول على معلومات التي تقلل من عدم اليقين بشأن مهامها (Shields et al. 1998).

منهجية البحث

الحقيقة مطلقة و لكن فهمنا للحقيقة نسبي (Kanan 2011). وبهذا المعنى فإن المعتقدات حول طبيعة الواقع وطلب المعرفة ونظرية المعرفة لها أسس فلسفية مختلفة باختلاف الباحثين من حيث تصميم أسئلتهم وكيفية إجابتهم على هذه الأسئلة (Morgan 2007). تعتبر المقابلات الشخصية أداة قيمة لاستكشاف تجارب المشاركين بشكل متعمق الاستبيانات (Drever 1995);

مدي المشاركة في اعداد الميزانيات التقديرية مقارنة بين العاملين بالشركات النفطية..(483-504)

(Keats 2000; Kanan 2011). فقد تم استخدام اسلوب المقابلات الشخصية لجمع البيانات وتم

استخدام تحليل المضمون للوصول للنتائج المطلوبة.

كانت المقابلات شبه منظمة مسجلة صوتياً للمساعدة في عملية الكتابة وأيضاً لإعطاء الحرية لكل من الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات والباحث في السؤال والإجابة بطريقة ودية بحيث يضمن الباحث أن يشعر المجيبون بالراحة بدلاً من الانخراط في الكتابة أثناء حديث الشخص الذي تتم مقابلته (Hove et al. 2005; Keats 2000). تم تنسيق الأسئلة لتجنب التحيز عن طريق تجنب الأسئلة الاستدرجية. كما تم طرح هذه الأسئلة بطرق مختلفة للتأكد من أن الأسئلة مفهومة لتجنب الغموض (Drever 1995; Keats 2000). تم اختيار الأشخاص الذين تمت مقابلتهم بموافقتهم الشخصية. وتمت مقابلات مع المديرين (من المدراء التنفيذيين إلى رؤساء الأقسام بما في ذلك المحاسبين في أقسام المحاسبة والميزانية). في هذه الدراسة تم إجراء مقابلات وجهاً لوجه مع المدراء ونواب المدراء من كافة الأقسام. وكذلك مع المحاسبين الذين يشاركون بشكل أكبر في إعداد الميزانية وعادة ما يكونون أعضاء في لجان الميزانية.

تم استخدام البحث النوعي "البيانات النوعية" باستخدام المقابلات الشخصية. وذلك للإجابة علي سؤال هذه الورقة و هو ما مدي مشاركة العاملين في قطاع النفط الليبي في عملية إعداد الموازنات التقديرية و ذلك باستخدام البحث النوعي "المقابلات الشخصية". خمسة عشر (15) مقابلة تم إجراؤها في الشركات النفطية العاملة بقطاع النفط الليبي. خمس (5) مقابلات تم إجراؤها مع العاملين بالشركات الأنجلو أمريكية العاملة بقطاع النفط. رقم 1 و2 و3 و4 و5 وسنشير اليهم بالمشاركين L-A. احدي عشر (11) مقابلة تم إجراؤها مع مشاركين ليبيين يعملون في الشركات

مدي المشاركة في اعداد الميزانيات التقديرية مقارنة بين العاملين بالشركات النفطية..(483-504)

الليبية بقطاع النفط الليبي. المشاركون العاملون بالشركات الليبية رقم 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8،

9، 10 و 11 وسنشير إليهم بالمشاركين L-L. وذلك نظراً لضمان السرية وعدم الكشف عن هوية

المشاركين (King et al. 2010). وتم استخدام تحليل المضمون في تحليل المقابلات الشخصية

واستخلاص النتائج.

التحليل النوعي للبيانات

وجهة نظر المشاركين الليبيين العاملين بالشركات الليبية

يبدو أن عملية إعداد الموازنات التقديرية في قطاع النفط الليبي تتأثر بالأنظمة الأنجلو أمريكية

للشركات مع تأثيرات للبيئة المحلية وذلك كما ذكر المشاركون L-L رقم 10 عندما تأسست هذه

الشركة تم تصميم النظام المحاسبي من قبل محاسب إنجليزي ذو خبرة وقد صمم النظام بأكمله.

و بمجرد أن يعتاد الموظفون على النظام الجديد او حتى عندما يواجهون أي مشاكل أو يحتاجون

إلى تغيير أي شيء يتعلق بالميزانية التقديرية والمحاسبة لا يزال يتعين عليهم الاتصال بالمكتب في

إنجلترا.

تم سؤال المشاركين L-L 10 عن دور أقسام الميزانية التقديرية ولجان الميزانية التقديرية في

شركاتهم. توافقت آراءهم على ان أقسام الموازنة ولجان الموازنة تلعب دوراً مهماً في إعداد الميزانيات

التقديرية. وعلق المشاركون L-L 8 قائلاً نعم هناك لجنة وقسم للميزانية التقديرية في الشركة

مسؤول عن إعداد الميزانية التقديرية ومتابعتها. و تتم مراقبة إعداد الميزانيات التقديرية من قبل

المؤسسة الوطنية للنفط الليبية. تقوم الشركات بإعداد ميزانياتها التقديرية وتقديمها للمؤسسة

مدي المشاركة في اعداد الميزانيات التقديرية مقارنة بين العاملين بالشركات النفطية..(483-504)

الوطنية للنفط الليبية للموافقة عليها وتقوم باستمرار بتخفيض الميزانيات التقديرية التي تم تقديمها من قبل الشركة. علق المشارك 7L-L قائلاً: "عندما تكون مقيداً ببعض الشروط فلن تكون هذه خطة أو ميزانية تقديرية جيدة بل ستكون مجرد روتين نقوم به كل عام. وفي نفس السياق، قال المشارك 2L-L: "هناك العديد من الصعوبات التي نواجهها على سبيل المثال مخصصات المؤسسة الوطنية للنفط للميزانيات التقديرية ليست كافية". أعرب المشارك 2LL عن عدم رضاه عن الميزانيات التقديرية وعمليات إعداد الميزانية التقديرية في شركته لأن الميزانيات التقديرية في شركته يتم إرسالها إلى المؤسسة الوطنية للنفط ويتم تخفيضها باستمرار. و أعرب المشارك 1LL أيضاً عن عدم رضاه عن عمليات إعداد الميزانية التقديرية دائماً يتم خفض الميزانيات التقديرية وترشيدها. من المستحيل أن نحصل على ما نريده أو ما خططنا له في ميزانيتنا التقديرية.

في الشركات الليبية يشارك بعض الموظفين في عمليات إعداد الميزانية التقديرية والبعض الآخر لا يشارك. سئل المشارك 1LL عما إذا كان يسمح لموظفيه بالمشاركة في عمليات إعداد الميزانية التقديرية أجاب بنعم يشارك الموظفون في عملية إعداد الميزانية التقديرية. ومع ذلك يعبر المشارك 2LL عن وجهة نظر مختلفة حيث علق قائلاً: في بعض الأحيان نواجه بعض الصعوبات في الاتصال أو التواصل مع بعض المديرين. البعض أتواصل معهم مباشرة. والبعض لا يقبل ذلك. لذلك لا بد لي من الاتصال بمديري ومديري يتواصل معهم... كما أن بعض المديرين لا يسألونني مباشرة وبدلاً من ذلك يسألون مديري.

ويظهر التحليل أن المديرين لديهم معرفة محدودة بالميزانيات التقديرية في كل وحدة تحت إدارتهم. ولذلك فإن المشاركة تمنحهم المعرفة والمعلومات اللازمة لإعداد موازناتهم. صرح المشارك 10 LL

مدي المشاركة في اعداد الميزانيات التقديرية مقارنة بين العاملين بالشركات النفطية..(483-504)

"بصفتي مديراً ليس لدي معرفة كاملة بميزانيتي لذا أسمح للموظفين بالمشاركة في إعداد ميزانيتنا التقديرية لأنهم أكثر دراية". وفي نفس السياق يكون الموظفون على دراية بعملهم ويساعدون مديريهم في عمليات إعداد الميزانية التقديرية.

ومن التحليل السابق يظهر العاملين بالشركات الليبية مستوى معيناً من المشاركة في عملية إعداد الميزانية. بالمقارنة مع الصناعات الليبية الأخرى قد تكون مشاركة الموظفين في عمليات إعداد الميزانية التقديرية في صناعة النفط هي الأعلى. إلا أن هذه المشاركة تواجه عوائق كبيرة بسبب الإجراءات الشاقة المطلوبة للحصول على الموافقة على الميزانية. بالإضافة إلى ذلك فإن مشاركة المؤسسة الوطنية للنفط في الميزانيات التقديرية للشركات وما ينتج عن ذلك من تخفيض في الميزانيات التقديرية دون تفسير أو مبرر كاف يجعل المشاركة غير ذات صلة إلى حد ما. ذلك يجعل إعداد الميزانية التقديرية وتقديمها مجرد ممارسة روتينية تقوم بها الشركات سنوياً. لاحظ المشاركون أن "هناك مركزية في عملية صنع القرار ولا يستطيع المدراء التخطيط بشكل صحيح. كما أن الإجراءات طويلة ومعقدة جداً وهناك إجراءات مرهقة. البيروقراطية محبطة وتؤخر أعداد وتنفيذ الموازنات".

وجهة نظر المشاركين الليبيين العاملين بالشركات الأنجلو امريكية

بشكل عام يتم إعداد الميزانيات التقديرية في الشركات الأنجلو أمريكية من قبل الوحدات والإدارات مع اجتماع عام للشركة يحدد الخطة للعام المقبل وفقاً للفرص والأنشطة المتاحة وكذلك فيما يتعلق بموارد رأس المال الخاصة بها. ثم يجتمع كل رئيس وحدة أو قسم مع الموظفين الذين يتعاملون مع الميزانيات التقديرية للتنبؤ بميزانية العام المقبل. معظم الشركات لديها اجتماع آخر

مدي المشاركة في اعداد الميزانيات التقديرية مقارنة بين العاملين بالشركات النفطية..(483-504)

لجميع الإدارات والوحدات مرة أخرى لتشكيل ومناقشة ميزانياتها بالكامل قبل إرسالها للموافقة عليها إلى الشركاء والمقر الرئيسي.

وتستخدم الميزانية التقديرية للعام الماضي كدليل لإعداد الميزانية التقديرية للعام الحالي تنتبع تعليمات المقر الرئيسي. أوضح المشارك 1 L-A أن الشركة تقوم بإعداد الميزانية التقديرية بالتعاون مع المكتب الرئيسي. وأوضح أنهم يعدون الميزانيات التقديرية «من الاتجاهين». المكتب الرئيسي يعمل على أساس "من أعلى إلى أسفل" اعتماداً على التدفق النقدي المتوقع والموارد المالية المتاحة. وفي ليبيا تعمل الشركة على مستوى المشاريع في قضايا مثل الاستثمارات في العام التالي. وفي نهاية اليوم المطاف نصل في مكان ما في المنتصف.

تم سؤال المشاركين عن المشاركة في عمليات إعداد الميزانية التقديرية حيث أعرب معظم المشاركين عن مشاركتهم في عملية اعداد الميزانيات التقديرية ولكنهم غير راضين عن مستوى المشاركة في عمليات إعداد الموازنة. وبعد سؤال المشارك 3 L-A عن المشاركة أوضح أنه يشارك مع موظفيه في إعداد الميزانيات التقديرية كما أنه يشارك مع مديره الأعلى. وعلق بان هناك العديد من المشاريع التي لا أستطيع فهمها أو المشاركة فيها ولكن أشارك في جميع أجزاء عملنا لذلك يجب أن أشارك مع الآخرين اي أننا نتشارك مع الوحدات والاقسام الأخرى عندما يكون لدينا عمل مشترك بين وحدتنا ووحداتهم.

المشارك 4 L-A نعم نشارك مع الفنيين المسؤولين عن المشروع وكذلك الاقتصاديين ونرفعه إلى الإدارة للمراجعة. لذا فهي عملية تبدأ من أسفل إلى أعلى بدءاً من الأشخاص الفنيين والماليين والاقتصاديين ثم الي الادارة الأعلى للمراجعة. وأوضح المشارك 5 L-A أعمل مع مديري ومن ثم

مدي المشاركة في اعداد الميزانيات التقديرية مقارنة بين العاملين بالشركات النفطية..(483-504)

نقوم بتقسيم المخصصات للميزانية التقديرية حسب الأولوية. هناك اجتماع مع مديري المباشر وكذلك مع المدير العام. سئل المشاركون L-A 2 عن مشاركته في الميزانيات ومساهمته في عملية إعداد الموازنة وقال انه يشارك في عملية إعداد الميزانية وأنه راضي عن مشاركته.

الخاتمة

من خلال التحليل السابق " تحليل المضمون" تظهر ان عملية المشاركة في اعداد الميزانية التقديرية ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها. ولكن قد تكون المشاركة في اعداد الميزانية التقديرية بالشركات النفطية الليبية مقيدة بالمؤسسة الوطنية للنفط. في حين ان المشاركة في اعداد الميزانيات التقديرية مرتبطة بالمركز الرئيسي للشركة وللأولويات المتعلقة بالمخصصات فيما بين الشركات والمشاريع الاستثمارية الأخرى. كلا العاملين اظهروا مشاركتهم في اعداد الميزانيات التقديرية ولكن من خلال التحليلات للمستجوبين فان الليبيين العاملين بالشركات النفطية الأنجلو امريكية اكثر مشاركة في اعداد الميزانية التقديرية من نظرائهم الليبيين العاملين بالشركات النفطية الليبية. وقد يرجع ذلك للخبرة للشركات الانجلوامريكية و يمكن ان يرجع للاختلافات الثقافية (Kanan 2021).

من التحليل السابق لم يذكر المشاركون في الشركات الليبية العائد على الاستثمار كما أن الميزانيات ليست موجهة اقتصادياً. قد يكون ذلك لأن الحكومة لا تزال تراقب قطاع النفط وأيضاً لأن المؤسسة الوطنية للنفط تميل إلى العمل مثل وزارة شيوعية على طراز الاتحاد السوفييتي حيث تخفض الميزانيات التقديرية دون أسباب أو مبررات كافية. يعكس التسلسل الهرمي في الشركات الليبية العاملة في قطاع النفط مركزية الشركة الوطنية للنفط. ومن ناحية أخرى تعتمد

مدي المشاركة في اعداد الميزانيات التقديرية مقارنة بين العاملين بالشركات النفطية..(483-504)

المركزية في الشركات الأنجلو أمريكية على عائد الاستثمار. لذلك إذا حققت الشركة أهدافها

المتثلة في الحصول على عائد معين على الاستثمار فستظل ميزانيتها التقديرية بدون تخفيض.

الشركات الانجلو أمريكية تهتم بالربح وتستخدم مؤشرات الربحية في جميع قراراتها. والشركات

الليبية لا تهتم بالربحية في جميع قراراتها. على سبيل المثال فإن التمييز بين النفقات الرأسمالية

ونفقات الإيرادات ليس مهما بالنسبة للشركات الليبية ولكنه مهم بالنسبة للشركات الأنجلو

أمريكية وخاصة لأسباب ضريبية.

المراجع

Arora, B 1992, 'Participative Management or Managed Participation the Case of India', Economic and Industrial Democracy, vol. 13, pp. 263-72, viewed item: DOI.

Bart, CK 1988, 'Budgeting Gamesmanship', Academy of Management Executive (08963789), vol. 2, no. 4, pp. 285-94, viewed item: DOI.

Chenhall, RH, et al. 1988, 'The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variable', Accounting, Organizations and Society, vol. 13, no. 3, pp. 225-33, viewed item: DOI.

Chong, VK, et al. 2002, 'Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach', Behavioral Research in Accounting, vol. 14, p. 65, viewed item: DOI.

Covaleski, MA, et al. 2003, 'Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration', Journal of Management Accounting Research, vol. 15, pp. 3-49, viewed item: DOI.

Creswell, J 1994, Research Design Qualitative & Quantitative Approaches, SAGE Publications, London.

---- 2009, Research Design: Quantitative, Qualitative and Mixed Methods Approaches, 3 edn edn, SAGE Publications London.

Drever, E 1995, Using Semi-Structured Interviews In Small-Scale Research A Teacher's, Practitioner Minipaper 15, Glasgow.

Douglas, P, et al. 2005, 'Cultural and Ethical Effects in Budgeting Systems: Acomparison of US and Chinese managers', Journal of Business Ethics, vol. 60, no. 2, pp. 159-74, viewed item: DOI.

---- 2007, 'An investigation of ethical position and budgeting systems: Egyptian managers in US and Egyptian firms', Journal of International Accounting, Auditing and Taxation, vol. 16, no. 1, pp. 90-109, viewed item: DOI.

Dundon, T, et al. 2004, 'The meanings and purpose of employee voice', International Journal of Human Resource Management, vol. 15, no. 6, pp. 1149-70, viewed item: DOI.

Garrison, RH, et al. 2006, Managerial accounting, 11th edn, McGraw-Hill/Irwin, Boston.

Edmonds, TP, et al. 2006, Fundamental Managerial Accounting Concepts, 3rd edn, McGraw-Hill/Irwin, Boston.

Jones, TA 2008, 'Changes in Hotel Industry Budgetary Practice', International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 20, no. 4, pp. 428-44, viewed item: DOI.

Horngrén, C. T., et al. 1996, Cost accounting : a managerial emphasis, 10th ; annotated instructor's edn, Prentice Hall, Upper Saddle River.

---- 2003, 'Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective', Journal of Management Accounting Research, vol. 15, pp. 95-116, viewed item: DOI.

Hansen, D., et al. 2007, Managerial accounting, 8th edn, Thomson/South-Western, Mason.

Hansen, S., et al. 2004, 'Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis', Management Accounting Research, vol. 15, no. 4, pp. 415-39, viewed item: DOI.

Hilton, R. W. 2005, Managerial accounting : creating value in a dynamic business environment, 6th edn, McGraw-Hill, Boston.

Hofstede, G. 1968, The game of budget control, Technology and democratic society, Tavistock; Van Gorcum, London, Assen.

Hove, S. E., et al. 2005, 'Experiences from conducting semi-structured interviews in empirical software engineering research', paper presented to Software Metrics, 2005. 11th IEEE International Symposium.

Garbutt, D. 1992, Making budgets work : the control and use of the budgetary control process, Chartered Institute of Management Accountants, London.

Keats, D. 2000, Interviewing a Practical Guide For Students and Professionals, University of New South Wales Press Ltd, Sydney.

Leach-López, M. A., et al. 2009, 'Budget participation and job performance of South Korean managers mediated by job satisfaction and job relevant information', Management Research News, vol. 32, no. 3, pp. 220-38, viewed item: DOI.

Langfield-Smith, K, et al. 2003, Management accounting : an Australian perspective, 3rd edn, McGraw-Hill, Sydney.

Langfield-Smith, K, et al. 2005, Management accounting : information for managing and creating value, 4th edn, McGraw-Hill, Sydney.

Leedy, PD, et al. 2005, Practical Research: Planning and Design, 8th edn, Pearson/Merrill Prentice Hall, Upper Saddle River.

Libby, T 1999, 'The influence of voice and explanation on performance in a participative budgeting setting', Accounting, Organizations and Society, vol. 24, no. 2, pp. 125-37, viewed item: DOI.

Magner, N, et al. 2006, 'The case for fair budgetary procedures', Managerial Auditing Journal, vol. 21, no. 4, pp. 408-19, viewed item: DOI.

Mendoza, R, et al. 1997, 'Central American budgeting scorecard: Cross cultural insights', Journal of International Accounting, Auditing & Taxation, vol. 6, no. 2, p. 190, viewed item: DOI.

Milani, K 1975, 'The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: A field study', Accounting Review, vol. 50, no. 2, p. 274, viewed item: DOI.

Mowen, MM, et al. 2006, Management accounting : the cornerstone for business decisions, 1st edn, Thomson/South-Western, Mason Southbank.

Morgan, DL 2007, 'Paradigms Lost and Pragmatism Regained: Methodological Implications of Combining Qualitative and Quantitative Methods', Journal of Mixed Methods Research, vol. 1, no. 1, pp. 48-76, viewed item: DOI: 10.1177/2345678906292462.

O'Connor, NG 1995, 'The influence of organizational culture on the usefulness of budget participation by Singaporean-Chinese managers', *Accounting, Organizations and Society*, vol. 20, no. 5, pp. 383-403, viewed item: DOI.

Onwuegbuzie, AJ, et al. 2005, 'Taking the “Q” Out of Research: Teaching Research Methodology Courses Without the Divide Between Quantitative and Qualitative Paradigms', *Quality and Quantity*, vol. 39, no. 3, pp. 267-95, viewed item: DOI.

Pasewark, WR, et al. 1990, 'A Vroom-Yetton Evaluation of Subordinate Participation in Budgetary Decision Making', *Journal of Management Accounting Research*, vol. 2, p. 113, viewed item: DOI.

Paláu, SL 2001, 'Ethical evaluations, intentions, and orientations of accountants: Evidence from a cross-cultural examination', *International Advances in Economic Research*, vol. 7, no. 3, pp. 351-64, viewed item: DOI.

Kanan R, Mula, J, James, K 2018 “Cross-Cultural Effects on the Budgeting Cycle: The Impact of Power Distance on Participation, Voice, and Explanation in the Libyan Oil Sector”, *International Journal of Business and Social Science* Vol. 9, No. 6, pp 92-109, June 2018 doi:10.30845/ijbss.v9n6p1

Kanan R 2011 “Cross-Cultural Impact on the Budgeting Cycle: An Empirical Comparison Between Anglo-American and Libyan Companies Operating in the Libyan Oil Sector” PhD Theses. University of Southern Queensland (USQ).

Kanan, R. G, Mula, J & Kieran, J. (2021). “Creating Slack in budgets an empirical analysis of Anglo-American and Libyan companies operating in Libyan oil sector”. *Āfāiqiṭṣādīyyāṭ Journal*. 7[13] 18-34.

Shields, JF, et al. 1998, 'Antecedents of participative budgeting', *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, no. 1, pp. 49-76, viewed item: DOI

مدي المشاركة في اعداد الميزانيات التقديرية مقارنة بين العاملين بالشركات النفطية..(483-504)

Van der Stede, WA 2000, 'The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation', Accounting, Organizations and Society, vol. 25, no. 6, pp. 609-22, viewed item: DOI.

Wu, EC 2005, 'Convergence of Attitudes in Different Cultures Towards the Budgeting Process', Journal of Business & Management, vol. 11, no. 2, pp. 29-47, viewed item: DOI.

Wildavsky, AB 1975, Budgeting : a comparative theory of budgetary processes, Little Brown, Boston.

Weygandt, JJ, et al. 2001, Managerial accounting : tools for business decision making, 2nd edn, Wiley, New York.