

بسم الله الرحمن الرحيم

والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدي محمد وآله  
وصحبه أجمعين

## الموضوع: الإنعكاسات المالية للقرار الإداري

إنَّ السبب الرئيس في تقدم الدول المتقدمة كدول أوروبا و اليابان و كوريا الجنوبية و أميركا هو تقدمها إدارياً و ليس وفرة الموارد و مهارة الأيدي العاملة و التقنية المتقدمة، فعندما تتوفر الإدارة الصحيحة تأتي كل تلك الأشياء تباعاً.

ومن أهم دعائم الإدارة الصحيحة هو قياس الإنعكاسات المالية للقرار الإداري قبل اعتماده.

فالقرار الإداري أحياناً لا تكون له أي إنعكاسات مالية مثل قرار النقل ... نقل الموظفين كأن أنقل الموظف راشد من مركز بيع إلى مركز بيع آخر أو من إدارة إلى أخرى. والأمثلة كثيرة على القرارات الإدارية التي ليس لها انعكاسات مالية.

والقرار الإداري أحياناً تكون له إنعكاسات مالية ... إما بالسلب أو بالإيجاب.

فقرار تعيين موظف له انعكاس مالي وهو زيادة المصروفات وقرار إنهاء خدمة موظف له انعكاس مالي وهو تقليص المصروفات.

ولكن هذه نظرة لا تتصف بالشمولية .... فربما كان تعيين موظف تترتب عليه زيادة مصروفات ولكن بالمقابل فإن هذا الموظف قد تتحقق على يديه زيادة في الإيرادات تساوي راتبه ٥٠ مرة. فبالنظر نظرة شمولية فإن المؤسسة تكون زادت إيراداتها أكثر من زيادة نفقاتها.

وبالمقابل فإن إنهاء خدمة موظف تترتب عليها تقليص للنفقات ولكن بالمقابل فإن ترك هذا الموظف للعمل تترتب عليه خسارة المؤسسة ٥٠ ضعف ما تم توفيره من مصروفات. فبالنظر الشمولية فإن المؤسسة قلّصت مصروفاتها بما يساوي راتب الموظف وخسرت إيرادات كان الموظف يحققها للمؤسسة.

### إدارة الإحصاء وإدارة الدراسات:

أولاً: إدارة الإحصاء.

لهذا فإنّ الدول المتقدمة تُنشأ إدارة للإحصاء يعتمد القرار الإداري إلى حدٍ كبير على مخرجات هذه الإدارة، فإدارة الإحصاء تقدم رؤية واضحة لمتخذ القرار قبل اتخاذه القرار.

ثانياً: إدارة الدراسات.

كما أنّ الدول المتقدمة تُنشأ كذلك إدارة للدراسات تقوم بجمع الإحصاءات من خارج المؤسسة والمعلومات الاجتماعية والقانونية و السياسية وغيرها، حيث لا يمكن الاعتماد على مخرجات إدارة

الإحصاء وحدها للخروج برؤية شاملة حيث أنّ هذه الرؤية تشتمل على جميع الجوانب الأساسية بما يتوافق مع أهداف المؤسسة، مثل:

- ١- الجانب المالي.
- ٢- الجانب الديني
- ٣- الجانب الاجتماعي.
- ٤- الجانب القانوني.
- ٥- الجانب السياسي.
- ٦- الجانب الوطني.
- ٧- جانب الولاء المؤسسي.

وفيما يلي أمثلة توضيحية على النقاط أعلاه.

توجد شركة اسمها شركة البقرة المتعجرفة للألبان ذ.م.م. تعمل في بيع الحليب ومشتقاته من ألبان وكذلك بيع اللحوم البقرية في دولة الإمارات وارتأى مدير عام الشركة فتح عدة فروع خارج الدولة بهدف نماء الشركة وتمدها وزيادة الأرباح.

فأمر إدارة الإحصاء وإدارة الدراسات تقديم رؤية لفتح فروع في الدول التالية: مصر والهند وإسرائيل وهولندا.

فجاء التقرير بعدم جدوى فتح تلك الفروع باستثناء مصر وذلك للأسباب التالية:

١- الهند : ستواجه الشركة مشاكل في بيع لحوم البقر في الهند

بسبب أنّ الهندوس يقدسون البقر فهناك عائق ديني اجتماعي

وإنّ قالت إدارة الإحصاء بربحية الفرع من الجانب المالي.

٢- إسرائيل: ستواجه الشركة مشاكل في انشاء الفرع في اسرائيل

بسبب وجود عائق سياسي وإنّ قالت إدارة الإحصاء بربحية

الفرع من الجانب المالي.

٣- هولندا : ستواجه الشركة صعوبة في بيع منتجاتها في هولندا

بسبب أنّ هولندا غنية ولديها فائض في هذا الجانب كالذي

يبيع الماء في حارة السقاين فهناك عائق مالي وإنّ تم استيفاء

الجوانب الأخرى.

كما أنّ القرار يجب أن يكون مبني على الاحتياج والإمكانية والبيئة

وهذا ما يجب مناقشته على طاولة الإجتماعات بعد اجتياز مشروع

القرار إدارة الإحصاء وإدارة الدراسات.

وبناءً على ما تقدم فإنّ مشروع القرار الإداري يجب أن يجتاز:

١- إدارة الإحصاء.

٢- إدارة الدراسات.

٣- مجلس الإدارة.

تظل ما تقدمه هذه النقاط الثلاث رأي شوري ويظل القرار النهائي

عند المدير العام.

وإن خالف المدير العام الآراء يتحمّل هو وحده نتائج قرارة إن أنت بالضرر على المؤسسة.

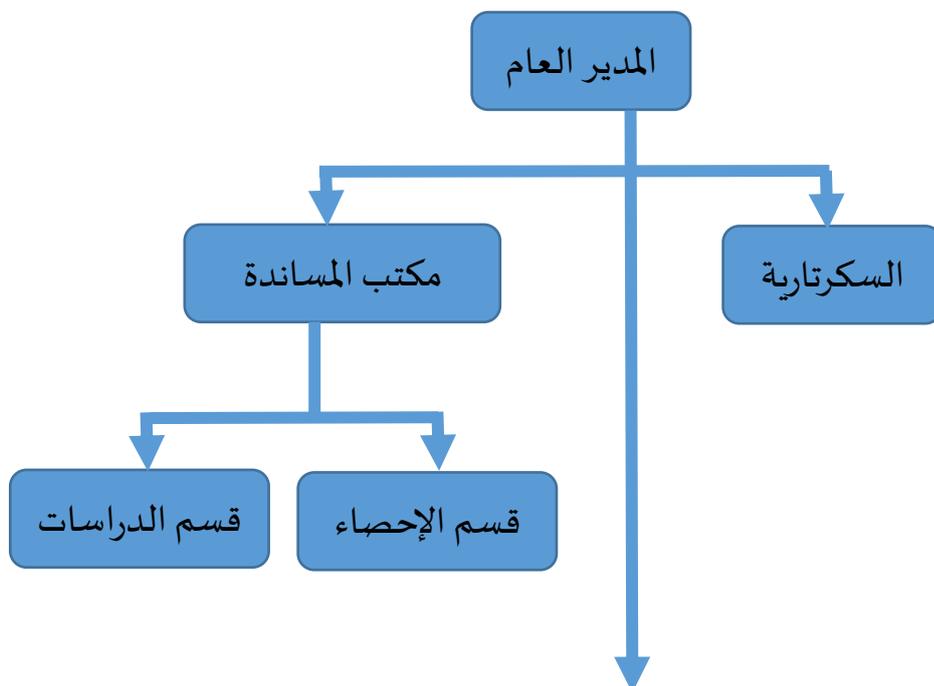
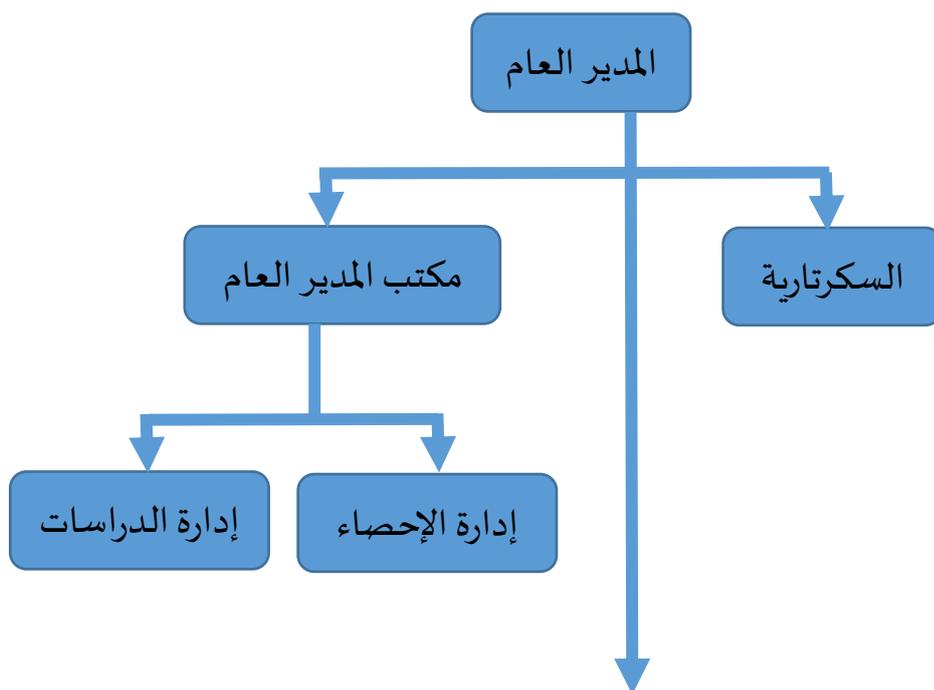
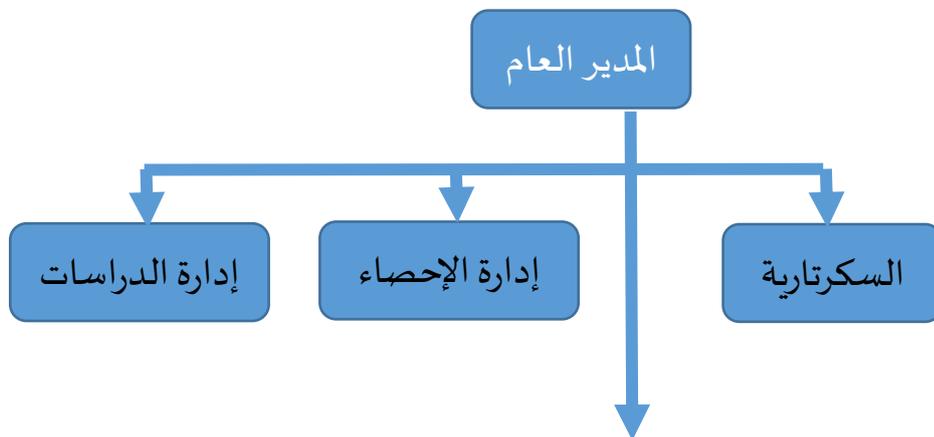
وإن خالف المدير العام الآراء وأتت بالنفع على المؤسسة، فتحمّل إدارة الإحصاء وإدارة الدراسات مسئولية تقديم آراء خاطئة، فإن تكررت وجب إعادة النظر في مديري الإدارتين و موظفيهما وإجراء التعديلات المناسبة بالتعيين أو النقل أو الفصل أو تغيير نظام العمل في هاتين الإدارتين.

وإن وافق المدير العام الآراء فالمسئولية تكون مسئولية تضامنية بينهم جميعاً.

وهنا لا بد من الإشارة لوجوب إخضاع المؤسسة لتدقيق الأداء الخارجي ومحاسبة المقصرين.

### هيكلية الإدارتين في الهيكل التنظيمي:

قد تختلف الهيكلية من مؤسسة إلى أخرى حسب ضخامة المؤسسة و تقسيم السلطة ونوع النشاط والبيئة المحيطة ولكن في نهاية المطاف المهم فاعلية الإدارتين وبعدهما عن الشكليّة، هذا في حال تواجدهما. فقد تُلحق الإدارتين بالمدير العام وقد تُلحق بنائبه وقد تلحق بمكتب المدير العام وقد تكونان منفصلتين وقد تكونان مندمجتين وقد تعملان تحت مظلة إدارة واحدة. فالخيارات كثيرة لا مجال لحصرها. وفيما يلي هياكل افتراضية للإدارتين:



## الخلاصة:

إنَّ السبب الأوَّلَ في تخلف مؤسسات الدول العربية هو الرؤية الفردية واتخاذ القرار الفردي وهذا نابع من أنَّ المدير العام يشعر بالتالي:

- ١- شعور المدير العام أنَّ المؤسسة ملك شخصي من ممتلكاته.
- ٢- شعور المدير العام أنَّه ما وُلِّيَ المؤسسة إلاَّ لكونه الأجدروالأفهم وأنه يمتلك من الصفات والمؤهلات ما لا يملكه غيره وهذا من سوء تقدير الذات.
- ٣- شعور المدير العام أنَّ من هم دونه في المؤسسة ما هم إلأرعاع لا يستحقون النقاش ولا الاستفتاء في شؤون المؤسسة.
- ٤- شعور المدير العام أنَّه غير مُحاسب، أيَّ إنَّه هو من يحاسب الآخرين وما من جهة تستطيع محاسبته.
- ٥- شعور المدير العام بتهاوي القيم

راعيت الاختصار قدر الاستطاعة، وجزاكم الله خير على القراءة  
أخوك / محمد بن سيف العتيبة بوبطي ٠٠٩٧١٥٥٤٠٠٠٠٦٠

الثلاثاء ٢٧ فبراير ٢٠١٨