

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة مخاطر



العنوان باللغة العربية

علاقة البيئة الإدارية مع الأقسام الإدارية وأثرها على إنتاجية المنظومة، ومدى أهمية بناء أُسس وسياسات
صحية إدارية كي تساعد في تطور ونمو المنظومة في قطاعات التجزئة والمشتريات

إعداد الطالبة/ فرح عزت سنجاب

الرقم الجامعي 241001052

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025/2024

فهرس المحتويات/ قائمة المحتويات:

2.....	قائمة المحتويات
5.....	قائمة الجداول
6.....	فهرس الاشكال
7.....	إهداء
8.....	شكر وتقدير
9.....	المستخلص بالعربي
10.....	الفصل الأول
11.....	1.1 المقدمة
13.....	1.2 مشكلة الدراسة
13.....	1.3 أهمية الدراسة
15.....	1.4 أهداف الدراسة
15.....	1.5 تساؤلات الدراسة
16.....	1.6 فروض الدراسة
17.....	1.7 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
19.....	1.8 نموذج الدراسة
20.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
21.....	2.1 مقدمة
22.....	2.2 الدراسات السابقة
25.....	1.9 الإطار النظري
26.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
27.....	3.1 مقدمة
28.....	3.2 المنهجية وطرق البحث
28.....	3.3 مجتمع البحث

28	3.4 حدود البحث
29	3.5 أدوات الدراسة
30	الفصل الرابع: المبحث الأول الأقسام الإدارية/ الهيكلية الإدارية
31	4.1 مقدمة
33	4.2 مفهوم الإدارة التشغيلية
34	4.3 مفهوم إدارة الموارد البشرية
36	4.4 مفهوم المحاسبة والمالية
37	4.5 مفهوم إدارة التسويق
40	الفصل الخامس: المبحث الثاني: KPI's و KRI's و أداة JSA
41	5.1 مفهوم KPI's
42	5.2 مفهوم KRI's
45	5.3 مفهوم أداة JSA
47	الفصل السادس: المبحث الثالث: قانون العمل السعودي
48	6.1 مفهوم نظام العمل
49	الفصل السابع: المبحث الرابع: المخاطر التي تواجه بيئة العمل
50	7.1 مفهوم قصور المعرفة
50	7.2 مفهوم الاحتيال
51	النتائج والتوصيات
51	مقدمة
51	تحليل البيانات
52	النتائج
53	التوصيات
54	المراجع
55	الملاحق

56	استمارة الاستبيان
60.....	الملخص بالانجليزي Abstract
62	عنوان البحث بالانجليزي

قائمة الجداول :

اسم الجدول	رقم الصفحة
مثال النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	17
مثال عن مفهوم الإدارة التشغيلية	33
مثال إنشاء شركة	38
أمثلة على أدوات KPI's	41 -42
أمثلة على KRI's	42
أمثل على أداة JSA	45
مثال على قانون العمل	48
مثال على قصور المعرفة و الاحتيال	50

فهرس الأشكال:

19.....	1.8 نموذج الدراسة
32	هيكل إداري
38	خطة التأسيس
38	خطة التشغيل

إهداء.....!

أهدي هذا البحث البسيط إلى روح والداي العزيزين، طالما كانوا من أوائل الداعمين لي على إكمال مسيرة التعليم والحصول على شهادات علمية عالية.

أهدي هذا العمل إلى روح والدي الغالي، لطالما كان سعيداً عند حصولي على درجات عالية في مراحل الدراسة الثانوية والمتوسطة، فإني متيقنة تماماً بأنه الآن سعيد وهو يرى بأن ابنته مستمرة في إكمال مسيرة التعليم كما وعدته.

أهدي هذا العمل إلى روح أمي الغالية، التي كانت دائماً على يقين بأن العلم هو سلاح الانسان في هذه الحياة، ويجب على كل انسان إكمال تعليمه مهما كانت درجة التعليم.

كلماتي وتعبيري وشكري لكما بسيط جداً مقابل حجم دعمكم لي، وها أنا هنا يا أبي وأمي على مشارف التخرج والحصول على درجة الماجستير، ولن يقفني هذا الحد من العلم بل أعدكم بأن أكمل مسيرتي العلمية لطالما أمنتكم بقدراتي، فهذا وعد طالب علم.

أمي وأبي، إني متيقنة تمام اليقين بأنكم سعداء الآن لما وصلت له...!

الرحمة لروحكم الطاهرة....

شكر وتقدير ..!

أتقدم بوافر الشكر والتقدير لإدارة جامعة ميدأوشن وجميع العاملين بها على سهولة ويسر التعليم عن بعد، كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام على حرصهم ومصداقيتهم في تقديم المعلومة بكل أمانة وشفافية.

أتقدم بالشكر لعائلي الكريمة على دعمهم وتشجيعهم ونصحهم لي بالتسجيل في جامعة ميدأوشن لإكمال مسيرتي التعليمية، أشكر أصدقائي وزملائي في العمل وكل من شجعني ودعمني معنوياً عند سماعه لخبر انتسابي للجامعة مما أدى لتشجيع أصدقائي وأقربائي في إكمال مسيرتهم التعليمية.

أشكر جميع الباحثين على عمل الدراسات السابقة التي جهدهم وخبرتهم العملية، مما ساعدني كثيراً بإكمال هذا البحث، أتقدم بالشكر للشركات التي عملت بها واستفدت من خبرتهم العملية ومن التجارب التي مرت على الشركة مما أضاف إلى خبرتي العملية معلومات ذهبية ساعدتني في عمل هذا البحث.

فرح عزت سنجاب

المستخلص بالعربي : Abstract

الهدف من عمل هذا البحث العلمي في مجال البيئة الإدارية وتحديداً في مجال قطاعات التجزئة، نظراً لأهمية هذا القطاع في العالم، فلو عدنا سابقاً إلى التاريخ القديم وبالتحديد في منطقة بلاد الشام، حيث كان التجار يتعاملون بروح العمل الجماعي ولو كان منافساً؛ وهذا ساعدهم في بناء حضارة تاريخية في مجال التجارة،

فمثلاً: كان عندما يفتح التاجر محله يضع كرسي عند باب محله وهذا له دلالة عند باقي التجار، وتعني بأن صاحب المحل لم يبيع أي من منتجاته. فإذا جاء عنده زبون لشراء منتج أدخل الكرسي إلى الداخل، بعد ذلك إذا جاءه زبون آخر لشراء منتج فينظر التاجر إلى باقي المحلات التي ما زالت تضع كرسي عند الباب، فيقول التاجر لزبون "ربما جاري لديه طلبك فأنا بعت واسترقت، ولكن جاري ليس بعد".

في هذه الرواية نرى مدى أهمية روح التعاون والعمل بالأخلاق أولاً، لأن هذه المبادئ هي التي ستساعد في النمو والتطور، لأنه إثبات للمصداقية في العمل.

إن قطاع التجزئة عالم كبير جداً ومتشعب وكلما توسع كلما زادت المشاكل الإدارية الداخلية، إلا إذا: بُنيت المنظومة على أسس استراتيجية ومبادئ صحيحة و واضحة تهدف إلى النمو والتكاتف الجماعي.

مؤخراً وتحديد بعد وباء كوفيد 19 ظهرت ظاهرة كبيرة وبدأت في الانتشار بشكل مخيف الا وهو الشراء عبر الانترنت، هذا له أثر إيجابي وسليبي، من الناحية الإيجابية؛ مقدرة أي شخص لديه فكرة وطموح وجدية في العمل يستطيع بيع منتجات عبر الانترنت، حيث لا يوجد نفقات أصول لدفعها، أما من الناحية السلبية فالكثير من المحال التجارية قد تضررت وذلك لأن الناس بدأت تستهل الشراء عن طريق الانترنت لسهولة الوصول للمنتج وفارق السعر.

فلو نظرنا مثلاً إلى الشركات العالمية كـ أمازون وقمنا بمقارنتها بمنافسها مثل EBay فبعض الناس ستقول ما هذه EBay! شركة أمازون عند تأسيسها لم يكن لديها المبادئ والاستراتيجيات الصحيحة وفشلت عدة مرات، لكن الطموح الذي كان يطمح له مؤسسها جيف بيزوس جعله يضع استراتيجيات وأسس لبناء أعظم إمبراطورية في بيع قطاع التجزئة.

علماً بأن جيف بيزوس كان يقتدي بمقول (الوصول إلى العظمة سريعاً) وبالفعل سرعان ما وصل إلى العظمة ولكن إنهارت المنظومة لسوء الإدارة الداخلية، هنا إضطر جيف إلى إعادة ترتيب أولوياته وهي (رتب أمورك الداخلية أولاً) وبالفعل عادت المنظومة إلى الانتشار والتوسع إلى أن أصبح أكبر إمبراطورية في قطاع التجزئة بسبب مخاطر خارجية.

حيث استطاع مؤسس شركة أمازون باستغلال جائحة كوفيد 19 وقام بتوفير جميع المنتجات على موقعه الويب، مما ساعد في انتشاره وشهرته حول العالم.

ومن جهة أخرى؛ حيث أنني عملت في عدة شركات ومنها قطاع التجزئة والقانون وتبين لي أسباب فشل بعض المنظومات في التوسع وأسباب إفلاس منظومات بالرغم من إنتشارها في المنطقة.

الكلمات المفتاحية: الهياكل الإدارية، المشتريات، KPI's، KRI's، هيكل إداري تنظيمي، إستيراد، منتجات، مبيعات، تشغيل.

الفصل الأول

1.1 المقدمة:

لا شك بأن بيئة العمل في القرن الواحد والعشرون باتت مهمة جداً لعدة أسباب، حيث أن بيئة العمل تنقسم إلى قسمين؛ القسم الأول بيئة العمل المادية وهي تتطرق حول المكان والأجهزة المتوفرة والإضاءة والتهوية، أما القسم الثاني فهـ، بيئة العمل الإدارية وهي تعني بالإدارة الداخلية للمؤسسة، ودور كل قسم في الإدارة وكيف هذه الأقسام تؤثر على الشركة والموظفين.

في هذا البحث سوف نتحدث عن القسم الثاني وهي البيئة الإدارية للشركة وكيف تؤثر على الشركات من حيث زيادة الربح/ الخسارة المالية لدى الشركة، تأثير البيئة الإدارية على الهيكلة والأقسام الإدارية، مدى استمرارية الشركة في سوق العمل.

أود أن ألفت النظر بأنه لوحظ لبعض الشركات الناشئة في القطاع الخاص لا تهتم أو لا توجه التركيز الكافي على البيئة الإدارية بقدر اهتمامها في زيادة المبيعات و البيئة المادية والاستمرارية في سوق العمل.

سوف نتطرق لعدة نقاط من المهم جداً تواجدها في بيئة العمل الإدارية، ولو نظرت لبساطة هذه النقاط أو ربما تكون ذات أهمية محدودة لدى بعض المدراء إلا أن أثرها عميق جداً في ترابط الفريق ويتبعه الآثار الإيجابية العائد على الشركة.

كما سنتطرق لتفاصيل هذه النقاط وأثرها على الشركة وكيف يمكن علاج المخاطر الإدارية بناءً على تحليل الهيكلة الإدارية وتوضيح دور كل قسم إداري ووضع آلية استراتيجية للعمل على تقليل المخاطر الإدارية.

هناك روابط عميقة بين بيئة العمل الإداري والأقسام الإدارية وسوف نتحدث عنها بعمق، كما أن هناك رابط قوي جداً بين قياس مؤشرات إدارة المخاطر KRIs وقياس مؤشرات الأداء KPIs^(*)، وكيف أثرت الأنظمة القانونية في المملكة العربية السعودية على بيئة العمل الإداري.

في هذا البحث والذي يكون نوعاً ما مطولاً لكنه؛ يوضح ما هي نوعية البيئة الإدارية الصحية؟ وما هي النقاط المهمة التي يجب على القائد التركيز عليها لبناء بيئة عمل إدارية صحية ومنظمة مبنية على أسس صحيحة واستراتيجية ثابتة تتغير بناءً على معطيات مؤشرات إدارة المخاطر ومؤشرات قياس الأداء، مما يجعل أساس بناء هذه المنظومة صلب إلى حد ما حتى لا تؤثر المتغيرات الخارجية عليه بشكل كبير.

سوف نتطرق في هذا البحث على مثال لشركة عالمية، كشركة أمازون وكيف أثرت البيئة الداخلية على إدارة الشركة، وعلى نموها وكيف تأثرت المبيعات بالبيئة الإدارية.

(*) مؤشرات قياس الاداء الرئيسية (KPI) وهي اختصار Key Performance Indicators

هي المؤشرات التي نخبرنا بما يجب القيام به لزيادة الأداء بشكل كبير و يتركز على جوانب الأداء المهمة لتحقيق أهداف الشركة.

مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRI) وهي اختصار key Risk Indicators

هي المؤشرات التي نخبرنا عن مقدار المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الشركات او مدى خطورة مشروع او نشاط معين.

ربما تتسائل ما علاقة بيئة العمل الإدارية بزيادة الربح، وتوسع الشركة، وأيضاً بوضعها في السوق المحلي أو العالمي!! لا ننسى بأن كل مشكلة صغيرة مع ازديادها وتجاهلها نظراً لصغرها، فهذا سيؤدي إلى تفاقم المشكلة مستقبلاً، وربما تؤدي إلى فقدان السيطرة على المخاطر، ونظراً لأهمية البيئة وأثر البيئة على حياة الانسان بشكل عام وكيف تصقل شخصية ومعتقدات كل فرد، أيضاً لدى بيئة العمل الإدارية أهمية كبرى في رفع قيمة الشركة سوقياً ورفع قيمة الموظف مهنيّاً.

1.2 مشكلة الدراسة.

يتطرق إلى مسامعنا مؤخراً كثرة الإستقلالات الوظيفية وكثرة الشواغر الوظيفية (إنه تضاد فعلياً في آن واحد) لكن لو بحثنا قليلاً عن سبب هذا التضاد، وعن سبب الدعاوي القضائية من الموظفين على الشركات أو العكس؛ فإننا سوف نجد أن المسبب الرئيسي هو بيئة العمل الإدارية، فعندما يوجد خلل ما في البيئة فإنه مع مرور الزمن تتفاقم وتؤدي إلى فساد البيئة الإدارية وتنتهي إلى إنهيار المنظومة.

ماذا تعني فساد البيئة الإدارية؟ يمكننا القول ازدياد المخاطر الادارية في المؤسسة، فمثلاً إفتقار بعض الشركات لآلية تقييم مبنية على مؤشرات قياس الأداء من قبل خبراء مختصين في الموارد البشرية، التحيز في التوظيف دون النظر إلى الكفاءة والمهارة، محاولة فرض السيطرة والرأي دون النظر إلى قوانين وأنظمة العمل المبنية من المؤسسة، عدم وجود آلية استراتيجية توضح سياسة الشركة في العمل و كيفية التعامل مع الزملاء والعملاء، عدم وجود لوائح عمل قانونية توضح الجزاء والعقاب، عدم وضوح المهام بين الموظفين مما يؤدي إلى التعدي على مهام الآخرين لإثبات المهارة لدى الإدارة العليا، عدم الوضوح في المسميات الوظيفية، إنهاء عقود العمل بشكل تعسفي من وجهة نظر تقليل المصاريف على المؤسسة، عدم وجود مدير إداري كفؤ ومستمتع وداعم جيد وقادر على إتخاذ قرار مناسب، قيام المدير المباشر بتقليل من شأن الموظف ومن أرائه وإقتراحاته، وهناك الكثير من المشاكل التي تحدث في الشركات لدى القطاع الخاص. لذلك، من المنطلق الطبيعي أن يكون هناك دراسة إدارية عن البيئة الإدارية توضح كيفية تقسيم الإدارات وتوضيح مسؤوليات كل قسم، وعلاوة على ذلك لا ننسى مدى أهمية أخلاقيات العمل.

كذلك تطرق إلى مسامعنا مؤخراً عن إدارة الموارد البشرية وهناك توجه كبير من الشركات الكبرى المحلية والعالمية إلى تطوير إدارة الموارد البشرية والتركيز على قطاع التطوير والدعم، كما أنه نرى في بعض المؤسسات المحلية والعالمية لديها قسم إداري خاص فقط للبحث وتقديم الاستشارات و وضع خطط استراتيجية لتطوير الأقسام الإدارية الأخرى (أي أن هذا القسم هو داعم لباقي الأقسام) ، و وضع استراتيجيات تساعد في تطوير الموظف، وذلك بإعتقاد منهم بأنه كلما زاد تطور الموظف زاد إبداعه وشغفه وزاد إهتمامه بتطوير العمل وهذا كله عائد بالايجابية للمؤسسة والفرد في آن معاً.

1.3 أهمية الدراسة

في هذه الدراسة سنوضح أهمية البيئة الإدارية من الناحية النظرية والعلمية والعملية، والفائدة التي ستعود على المؤسسة والموظف.

نظرياً:

نشر ثقافة العمل الجماعي والتنافسية الشريفة وترابط الأقسام ببعضها البعض، وكيف تؤثر البيئة على أداء الموظف، كما أنه بإمكان هذا أن يساعد أي مرشح للوظيفة بمعرفة البيئة الإدارية إن كانت صحية أم سامة من خلال المقابلة، وذلك بناءً على المعلومات التي تثقف بها سابقاً.

علمياً وعملياً:

عندما يتم توظيف مرشح لوظيفة ما، وهذا المرشح لديه من الخبرة والمعرفة ما يكفي لدعم وتطوير المؤسسة وقادر على جعل البيئة الإدارية صحية فإنه هذا موظف واحد يمكن أ يحدث تغيير إيجابي على الشركة.

كما تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

1. أهمية الأقسام الإدارية في المؤسسة، وأهمها قسم الموارد البشرية.
2. أهمية وضع آلية عمل أو سياسة استراتيجية خاصة للشركة توضح قوانين وأنظمة الشركة في العمل وهذا يساعد إلى حد كبير من توضيح المهام لكل فرد.
3. أهمية توضيح المسميات الوظيفية ومهام كل فرد.
4. أهمية تطبيق KPI's و KRI's
5. أهمية وضع آلية تقييم مدروسة من قبل مستشارين وخبراء في KPI's.
6. أهمية وضوح قانون العمل السعودي ومعرفة الحقوق الواجبة على المؤسسة والفرد، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على شفافية المؤسسة في التعامل مع الموظفين و أخلاقيات الفرد في العمل لدى المؤسسة.
7. أهمية وضع هيكل إداري عام وهيكل إداري لكل قسم يوضح فيه هيكل الشركة كاملاً. (*)
8. توضيح ما هي أداة ISA وهل تساعد في إدارة مخاطر المؤسسة

(*) الهيكل التنظيمي عبارة عن تركيب بنائي منظم يفصح عن صياغة محددة وواضحة للوظائف والإدارات ويفسر مجالات وطبيعة الأعمال وأنماط العلاقات وقنوات الاتصال بين كافة المستويات الإدارية التي يحتويها وخطوط السلطة والمسؤولية ومصادر الأوامر واتخاذ القرارات وقياس وتقدير معدلات الإنجاز ومستوى الأداء والوفاء بالأهداف المأمولة، من كتاب الهياكل التنظيمية للأستاذ محمود عبدالفتاح رضوان

1.4 أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

1. معرفة الفرق بين بيئة العمل الإدارية الصحية وبيئة العمل الإدارية الغير صحية أو ما يطلق عليها بالبيئة السامة، وأثرها على المؤسسة، ودور الموظف/ الشركة.
2. توضيح مدى أهمية بيئة العمل الإدارية وكيف تؤثر على تطور الموظف أولاً وكيف أن تطوير الموظف يعود بالايجابية على الشركة.
3. تسليط الضوء على البيئة الإدارية للشركة ونشر الوعي وثقافة بيئة العمل الإدارية الصحية لدى أصحاب الشركات ورؤساء الأقسام.
4. نلاحظ أن غالبية المدراء يركزون إما على زيادة الربحية أو تقليل الخسائر، دون النظر إلى العوامل الداخلية التي أدت إلى زيادة في النفقات أو الخسائر المادية، فعندما تريد إصلاح أو تطوير شيء ما عليك أولاً البدء من الداخل وتدريبياً ستظهر النتائج إلى الخارج.
5. يجب أن ننظر من منظور مهم وهو أن على مجلس الإدارة يجب أن لا تكتفي بمدة الخبرة و كثرة الشهادات التعليمية لدى بعض رؤساء/مدراء الأقسام بل على الفكر والمهارات، ربما نجد أن البعض الآخر لديهم رؤية استراتيجية لتطوير الشركة لكن بيئة العمل تقمع هذه الأفكار لأسباب غير موضحة.
6. شرح وتوضيح أهمية دور كل قسم من الأقسام الإدارية في معالجة وإدارة المخاطر وتطوير بيئة العمل الإداري.

1.5 تساؤلات الدراسة :

إن أحد أسباب طرح التساؤلات هي عند حدوث المشكلة أو قبل حدوثها وهذا يعتمد على الإدارة الداخلية للمنظومة، هنا يتوجب عمل عصف ذهني للبحث عن التساؤلات الآتية:

1. ماهي الأقسام الإدارية التي يستوجب وجودها في بيئة العمل الإدارية الصحية؟ وهل عدم تواجدها سوف يؤثر على الشركة؟
2. ما سبب إنتشار ثقافة بيئة إدارية سامة؟
3. هل يتوجب على المؤسسة وضع آلية عمل استراتيجية مبنية على أسس واضحة ومطابقة لأنظمة العمل السعودي؟
4. ما مدى تأثير هيكلية الشركة على البيئة الإدارية؟ وما علاقة KPI's و KRI's في بيئة العمل الإداري؟
5. كيف أثر قانون العمل السعودي على بيئة العمل الإداري في المملكة العربية السعودية؟
6. ما هو دور آلية JSA؟ وهل سيكون لها دور في تقليل المخاطر؟ هل المخاطر ستكون في نفس المستوى بعد تطبيق هذه الأداة؟

1.6 فروض الدراسة:

نتيجة الدراسة البحثية حول إدارة بيئة العمل الإدارية فقد تم التوصل إلى أهمية دراسة شاملة مبنية على تقارير سابقة للشركة والتقارير الحالية KPI's و KRI's حول البيئة الإدارية الراهنة ومن ثم وضع خطة عمل أو خطة ادرة المخاطر، وذلك لمعرفة مدى الخطر الذي تقع فيه المؤسسة وما هي الطرق التي ستساعد في تقليل ومن ثم إدارة هذا الخطر. مؤخراً لوحظ كثرة التوجه إلى تصحيح مفاهيم إدارة الموارد البشرية ومحاولة تطوير الأدوات التي تساعد على تسهيل إدارة الموارد البشرية، أيضاً كُثِرَ التوجه إلى أهمية تخصيص قسم خاص لتطوير والدعم. لنفترض بأن هذه المؤسسات التي تهتم بالإدارة الداخلية قامت بوضع أسس وأنظمة وقوانين داخلية وخطة إدارة المخاطر وإدارة الأقسام الإدارية، ولديها تقسيم هيكلي للإدارة يوضح دور كل قسم. في حال حدوث أي متغير إقتصادي عالمي هل من الممكن أن يؤثر عليها سلباً بنسبة كبيرة مما يؤدي إلى الإغلاق أو الإفلاس؟؟

الجواب بالطبع لن يؤثر عليها بنسبة كبيرة وذلك للأسباب التالية:

1. وعي وإدراك الإدارة العليا بإحتمالية وجود الخطر قبل حدوثه، فقامت بوضع خطة مسبقة لتقليل الخطر^(*).
 2. حكمة الإدارة العليا ونظرتها بعيدة المدى لطموح المؤسسة بالبقاء طويلاً وإزدهارها.
 3. بناء أسس وقواعد ثابتة وأنظمة مدروسة، أدى إلى إستمرارية المؤسسة على المدى البعيد.
 4. وضوح الهياكل الإدارية والأنظمة والقوانين الداخلية المطابقة لقوانين وزارة العمل.
- هنا أود أن ألفت إنتباهكم، بأنه ربما لو حدث أي أثر اقتصادي قريباً ستكون في مصلحة هذه المؤسسة وبدلاً من التأثير إقتصادياً كباقي المؤسسات، ربما ستتمتع أكثر وتزداد مبيعاتها وشهرتها. تماماً كما حدث مع شركة أمازون في فترة جائحة كوفيد19.

بينما لو فرضنا بأن هناك مؤسسة لا تهتم بالموارد البشرية ولا يوجد لديها أقسام إدارية متكاملة، وتركيزها فقط على المبيعات والتسويق لزيادة نسبة الدخل والأرباح، إعتقاداً بأن التسويق سيساهم في شهرة وبقاء المؤسسة في سوق العمل، فهل ستستمر هذه المؤسسة في سوق العمل عند حدوث أي أثر إقتصادي عالمي؟ بالطبع سيؤثر سلباً وذلك للأسباب التالية:

1. عدم وضع خطة عمل استراتيجية مبنية على أسس واضحة توضح أهداف المؤسسة وما يتوجب عمله لتحقيق هذه الأهداف.
2. تفكير وطموح الإدارة المحدود في إستمرارية المؤسسة.
3. التركيز على السطح الخارجي (كالمبيعات والتسويق وزيادة الربح بأي طريقة حتى لو كانت عبر طرق غير احترافية، كما أنه لم تركز على نواة المؤسسة وهي تنظيم وإعادة هيكلة ونص قوانين وأنظمة داخلية).

(*) صفحة 43. فقرة إختصار مفهوم KPI's و KRI's توضح كيفية التنبؤ في احتمالية وقوع الخطر في المستقبل.

4. عدم الإكتراث بالتقسيم الإدارة ووضوح دور كل قسم وذلك إما لهيمنة المدير المباشر على جميع الأقسام أو لأسباب أخرى سيتم ذكرها

هنا سوف يحدث خلل وفوضى وسيؤدي إلى:

1. إقالات الموظفين بشكل تعسفي تحت مسمى تقليل المصاريف والخسائر المالية، وهنا سوف تدخل المؤسسة في موجة كبيرة من الدعاوي القضائية، مما سيتسبب بخسائر كثيرة منها: (سمعة الشركة، خسائر مالية كتعويضات للموظفين)
2. إغلاق أفرع أخرى للمؤسسة في حال وجد.
3. محاولة تبديل جودة المواد أو المنتجات، إلى جودة أقل وبيع أقل، وهذا سيؤثر على سمعة الشركة ويسبب خسارة العملاء لعدم المصداقية، ثم سيؤدي إلى نقص في المبيعات.

1.7 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

كما نرى فإن المخاطر الكبيرة تبدأ صغيرة ، وتبدء من الداخل، وفي حال عدم الانتباه والاكتراث لها منذ البداية فمع الوقت سوف تتفاقم وتسبب مخاطر كبرى قد تؤدي إلى إغلاق/ إفلاس المؤسسة.

لذا يتوجب على المؤسسة تنظيم الأمور الداخلية أولاً وتوضيح دور كل قسم لوضع خطة عمل لمواجهة المخاطر احتمالية الحدوث.

لنفترض بأن المؤسسة قامت بوضع هيكل إداري منظم وتم توضيح دور كل موظف، وتم تفعيل دور كل قسم، هنا دور المدير المباشر هو الأهم وهو وضع خطتين:

الأولى: خطة عمل تطويرية للعام الحالي.

الثانية: خطة إدارة المخاطر.

لنوضح أكثر عن خطة عمل تطويرية للعام الحالي؛ هنا يتوجب الاجتماع أولاً مع رئيس مجلس الإدارة والسؤال عن أهداف المؤسسة للعام الحالي، ما هو المطلوب تحقيقه في العام الحالي؟

على المدير وضع أفكار واضحة تساعد على تحقيق رؤية المؤسسة وذلك بعمل عصف ذهني مع فريقه ومن ثم يتم وضع كل هدف محدد المدة.

مثال: قام شركاء بتأسيس شركة لبيع التجزئة على شبكة الانترنت و وسائل التواصل الاجتماعي بقيمة 5 مليون ريال، تم توظيف مدير مبيعات، هنا سنوضح أسباب توظيف مدير مبيعات وهي كالآتي:

1. تحديد الهدف المالي المطلوب منه خلال العام كاملاً.

2. من هو فريقه.

3. ما هدف/ رؤية الشركة خلال العام الحالي.

4. دور الأقسام الأخرى في دعم قسم المبيعات.

5. الصلاحيات المعطاة لمدير المبيعات.

هنا يقوم المدير بعمل عصف ذهني مع فريقه وبدعم من الأقسام الأخرى لعمل خطة عمل تهدف إلى زيادة الإنتاجية والربح والتركيز الأهم هو العميل والمنتج.

هنا يأتي دور الأقسام التالية:

- قسم التسويق: عمل حملة تسويقية شاملة في وسائل التواصل الاجتماعي، التواصل عبر الهاتف، التعاون مع أفراد/ شركات للتسويق.
- قسم التكنولوجيا: توفير سرعة في الانترنت، حماية الأمن السيبراني لتجنب المخاطر التكنولوجية من تسريب أو سرقة أو تلف معلومات الشركة.
- قسم المشتريات: توفير مخزون جيد للمنتج، تدقيق المنتج، توضيح فئة جودة المنتج، تنوع في المنتجات، التعامل مع أكثر من مورد.
- قسم الموارد البشرية: توفير كافة الشهادات النظامية للمؤسسة ومراعاة تجديدها لعدم حدوث أي تأخير في عملية استلام وارسال المنتجات وإصدار الفواتير الضريبية.
- قسم المحاسبة: إجراء عمليات السداد، إصدار فواتير ضريبية.

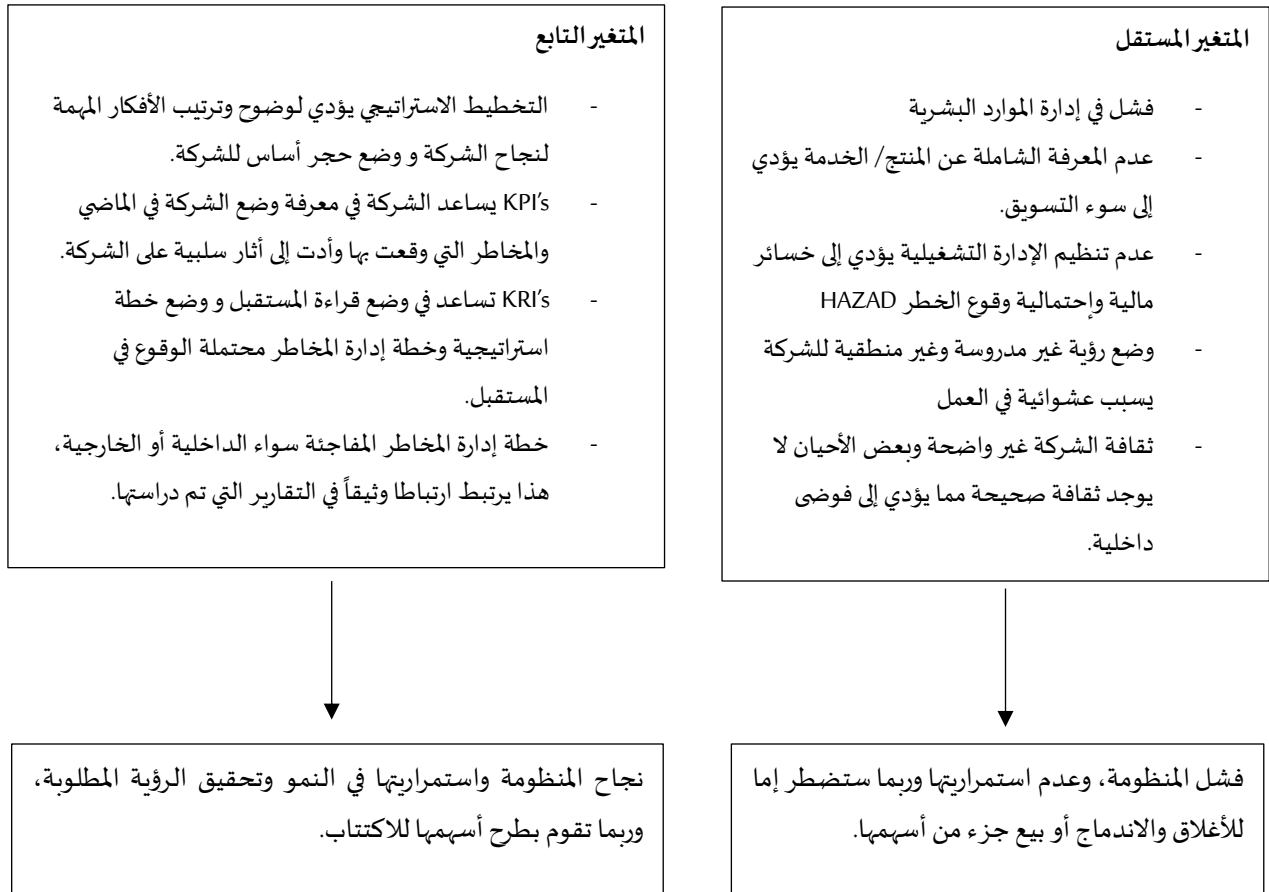
(يعتبر قسم المشتريات من أهم الأقسام، حيث أن هذا القسم يتم الاعتماد عليه بعمل اتفاقيات مع شركات ومصانع لتوفير المنتجات والمواد الأولية، التنوع في عمل اتفاقيات وتنوع المنتجات والمواد الأولية، والأهم هو التدقيق على جودة المنتجات، لأن إذا حدث أي خطأ فإن الخطر سيؤثر على المؤسسة ككل، حيث يعتبر هذا القسم أحد أعمد الشركة الأساسية والداعم الأول لقسم المبيعات)

1.8 نموذج الدراسة

إن الهدف من عمل هذا البحث هو التعرف على ممارسات إدارة المخاطر في البيئة الإدارية الداخلية وأبعادها السلبية والايجابية على الشركة، وتوضيح السلوك الإداري لتنظيم الاداري الداخلي وتوضيح دور الإدارة العليا في تطبيق منهجية إدارة المخاطر.

المتغير المستقل: وهو أثر ممارسات إدارة المخاطر الداخلية على (الموارد البشرية، إدارة المبيعات، الإدارة التشغيلية، رؤية الشركة، ثقافة الشركة)

المتغير التابع: نجاح المنظومة في تطبيق إدارة المخاطر (التخطيط الاستراتيجي المسبق، دراسة التقارير السابقة KPI's، مقارنة التقارير الحالية بالسابقة KRI's، خطة إدارة المخاطر المفاجئ سواء داخلية أو خارجية)



الفصل الثاني

الدراسات السابقة

2.1 مقدمة

إن أي بحث علمي يبدأ بتساؤلات كثيرة، هنا يبدأ الباحث في البحث عن إجابات لهذه التساؤلات فلكل بحث علمي لديه مراجع كثيرة، حيث يقوم الباحث بقراءة العديد من البحوث والدراسات التي تمت سابقاً من قبل باحثين ودارسين. كما أنه مع انتشار التكنولوجيا والتوسع المعرفي الذي يحصل وسهولة الوصول للمعلومة أصبح الحصول على المعلومات والدراسات السابقة بالأمر السهل.

سنجد توفر العديد من الكتب والمقالات التي تحدثت عن موضوع البيئة الداخلية وأهمية وجود ثقافة تنظيمية تهدف إلى تحقيق الرؤية المطلوبة بناء على دراسات وتطبيقات لنظريات عديدة مثل KPI's و KRI's.

سوف نجد بأن العديد من الشركات العالمية ومؤخراً بعض الشركات المحلية أصبحت تتوجه إلى دراسة وتفعيل KPI's و KRI's لديها. هناك العديد من الشركات التي تتخصص في هذين المجالين مثل شركة PwC العالمية وأكاديمية ثروة، حيث تقوم بتقديم استشارات ودراسات عن الموارد البشرية وكيفية تطوير رأس المال البشري والبيئة الإدارية وكيف يمكن إظهار مهارات الموظف في الشركة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

2.2 الدراسات السابقة:

• دراسة من (موقع BAKKAH, 6, May 2024)

تهدف الدراسة إلى تعريف وتحديد أنواع بيئة العمل وما دور بيئة العمل، حيث تطرق الباحث عن أنواع بيئة العمل وعناصر بيئة العمل، أريد أن أركز على عدة عناصر مهمة ذكرها الباحث ألا وهي:

1. التطوير والتشجيع.
2. بيان الشركة.
3. القواعد السلوكية.
4. التوازن بين العمل والحياة.
5. قواعد العمل.
6. لوائح العمل.

هذه النقاط من المهم جداً تواجدها في أي بيئة عمل إدارية حيث تضمنت، ضمان حقوق الشركة والموظف قانونياً، و تطوير مهارات الموظف، توضيح الإرشادات وما يجب فعله وما يجب تجنب فعله في الشركة وأوقات العمل، زرع ثقافة وقيم الشركة لدى الموظف.

• دراسة من (Harvard Business Review, March 22, 2024)

في هذه المقالة، تحدث الباحث عن عوامل عديدة منها تقع على الموظف ومنها يقع على المسؤول إعتباراً من اليوم الأول من التعيين في الوظيفة وكيف بالإمكان التطوير والإبتكار وتحسين البيئة الإدارية، للوصول إلى بيئة عمل مثالية. (*) حيث وضح ما هي السياسات التي يجب توفرها في الوظيفة المثالية او شبه مثالية، وكيف يمكن للموظف إدارة وقته حتى لا يتعرض لضغط يستحيل معه إنجاز المهام وما مدى أهمية حقوق الموظف في المؤسسة، كل هذه العوامل لها آثار كبيرة على المدى البعيد ولا ننسى بأن الشجرة تثمر وتنمو بعد مراحل عديدة تمر بها، وحيث أن الشجرة لا تثمر إلا في بيئة صحية ومناسبة وعوامل تساعد على النمو أيضاً المؤسسات والشركات تمر بمراحل عديدة منها الانضباط و الإلتزام والمرونة لكي تثمر ثمارها ولو على المدى البعيد.

(*) لا يمكن القول بأنه يوجد بيئة عمل مثالية 100%، إن هذا المنطلق غير منطقي وغير صحيح حيث لا تخلو بيئة عمل من المخاطر، لكن الكاتب حاول إيصال معلومات عن كيف يمكن الوصول إلى بيئة عمل بقدر الإمكان مثالية والمخاطر فيها إما قليلة أو قادرين على السيطرة عليها.

• كتاب منشورات محترف – تجارب شخصية | أفضل الممارسات | قصص و اقعية لدكتور معتر سوبجاي:

تضمن هذا الكتاب عن عدة منشورات عن مجال الإدارة ومن ضمنها البيئة الإدارية والموارد البشرية. هنا ركز الدكتور معتر على أن القلب النابض لأي مؤسسة هو قسم الموارد البشرية وذلك لأهميته الكبرى في تطوير ودعم وبناء دعائم الشركة، وكيف أن هذا القسم يعتبر الركيزة الأولى لتطور البيئة الإدارية وتطوير مهارات الموظف.

• كتاب جيف بيزوس – رجل الأعمال الذي غير العالم (تاريخ النشر 2024)

في هذا الكتاب ذكر المؤلف كريس ماكتاب عن طريقة إدارة جيف بيزوس مؤسس شركة أمازون وكيف أوقف توظيف مدير تنفيذي للشركة بسبب خلل في البيئة الإدارية.

كان جيف بيزوس يؤمن بمعتقد جميل حيث وضعه عند مدخل الشركة في بداية تأسيسها وهي (الوصول إلى العظمة سريعاً)، ولكن سرعان ما غير معتقده إلى (رتب أمورك الداخلية أولاً).

نلاحظ هنا بأن جيف قد أيقن بأن النمو والتطور السريع قد ينتهي سريعاً عند حدوث أي خلل داخلي أو خارجي لذلك أعاد التفكير و وضع خطط استراتيجية لإعادة هيكلة وإدارة الشركة داخلياً.

إن الوصول للعظمة سريعاً أمر يستطيع أي إنسان ناجح وطموح الوصول إليه ولكن البقاء بنفس الوتيرة يتطلب ترتيب أسس قوية وثابته، يتطلب المعتقدات والبيئة الداخلية بناء معتقدات وثقافة جيدة لضمان البقاء ناجحاً لعقود طويلة ومواجهة التحديات الاقتصادية والعالمية بكل جرأة وثقة بأن ما بناه في السابق من الصعب سقوطه.

• بحث تخرجي عن بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية، لدكتور معن بن محمد المدني – 2019م

ذكر الباحث عن مدى أهمية الإبداع الإداري التي بدأت تستحوذ على اهتمام علماء الإدارة في العالم العربي، وذلك لمدى أهمية الإبداع على أنه عنصر أساسي في عملية التنمية البشرية.

في هذا البحث سلط الباحث الدكتور الضوء على عدة عوامل رئيسية ومهم تواجهها في المؤسسات منها:

1. أهمية بيئة العمل والعوامل المؤثرة في بيئة العمل.

2. دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع الوظيفي.

3. الإبداع الإداري وأهميته.

كما بين مدى أهمية هيكلة الشركات وأنواعها. في هذا البحث وضح معنى بيئة العمل وعلاقتها في إبداع الموظف وكيف أن البيئة تؤثر على شغف العاملين.

● بحث عن تأثير بيئة العمل في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفي إدارة جوازات منطقة مكة المكرمة
للأستاذ محمد منصور البقي - 2010م

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد بيئة العمل والأداء الوظيفي لموظفي إدارة جوازات منطقة مكة المكرمة. واستخدم الباحث في إعداد الجزء التطبيقي من هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين العسكريين الحاليين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة، وفي تحديد عينة الدراسة تعامل الباحث مع العينة العشوائية التي تألفت من (380) من مجتمع حجمه (3256) مفردة. وكانت أهم نتائج الدراسة :

1. وجود علاقة ارتباط متوسطة بين أبعاد بيئة العمل الداخلية السبعة وبين الأداء الوظيفي.
2. عدم وجود فروق دالة إحصائية في المتغيرات الشخصية نحو أبعاد بيئة العمل الداخلية. فيما عدا وجود فروق دالة إحصائية في متغير العمر .
3. عدم وجود فروق دالة إحصائية في المتغيرات الشخصية نحو أبعاد جودة الأداء الوظيفي.
4. منح سلطات أكثر للموظفين بما يتناسب مع حجم ومسؤوليات كل وظيفة.
5. الاهتمام بمراجعة إجراءات العمل الداخلية.
6. مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
7. عادة النظر في نظام المكافآت الحالي.
8. زيادة استخدام الوسائل التقنية الحديثة التي تساعد في دقة وسرعة إنجاز العمل .

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو أننا سلطنا الضوء على دور الأقسام الإدارية في التأثير الإيجابي على البيئة الإدارية، ووضحنا أهمية تطبيق مؤشرات قياس الأداء KPI's و مؤشرات إدارة المخاطر KRI's.

كما أننا قمنا بتطبيق أحد أدوات إدارة المخاطر والتي ستساعد في تقليل نسبة المخاطر وكيف يمكننا التحكم بالخطر قبل وعند حدوثه.

في هذا البحث أيضا سنوضح لماذا ركزنا على أهمية بيئة العمل الإدارية وما هو دور قانون العمل في هذا النطاق، وذلك بسبب إحتيال بعض الإدارات على حقوق الموظفين، وهنا يمكننا إدراك مدى ثقافة الموظفين بحقوقهم القانونية.

إن منطلق التفكير بالإحتيال من بعض الإدارات يأتي من سوء فهم وتطبيق الأنظمة القانونية، البيئة الإدارية الصحية والصحيحة.

2.3 الإطار النظري

إن هذا البحث عبارة عن عصارة خبرة عمل في المجال الإداري لأكثر من عشر سنوات فإن ما تم ذكره في هذا البحث عن أثر البيئة الإدارية على عدة جوانب منها:

1. الأقسام الإدارية / الهيكلية الادارية

إن هذا القسم يعتبر من أساسيات إنشاء منظومة جديدة أو تطوير المنظومة الحالية فإذا مال أو أصاب أحد الأقسام خلل، فالخلل سيعم على باقي الأقسام، وسيؤثر سلباً ويُحدث مخاطر على المؤسسة.

2. KPI's و KRI's

لا شك بأن مع التطور العلمي والتكنولوجي ظهرت نظريات مبنية على دراسات موثوقة من قبل أخصائيين وباحثين حول العالم وتم وضع هذه النظريات لتساعد على تسهيل العمل ووضوح الخطوات والمهام، وتوضيح الخطر الذي قد يقع على المنظومة وكيف تم ربط هذه النظريات ببعضها البعض

3. قانون العمل السعودي

يعتبر قانون العمل السعودي أحد الأسس القانونية الهامة التي تساهم في بناء اقتصاد وبيئة عمل متينة ومزدهرة في المملكة العربية السعودية، إن هذا القانون ليس مجرد قوانين وقواعد تشريعية، بل هو إطار شامل لحقوق المؤسسات والعاملين فيها وضمان العدل والانصاف لجميع الأطراف.

4. المخاطر التي تواجه بيئة العمل

هنا تبيننا عدة نقاط مهمة منها قصور المعرفة والاحتيايل، الكثير منا يواجه قصور المعرفة في نظام العمل القانوني والفرق بين بيئة العمل السامة والصحيحة، كما أنه يفتقر العديد من الموظفين إلى المعرفة الكافية وهذا يؤدي إلى الاحتيايل عليهم.

سنعرض بعض الأمثلة التي ستوضح الفرق بين قصور المعرفة والاحتيايل سواءً على الموظف من المؤسسة أو على المؤسسة من الموردين.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 مقدمة:

تحقيقاً لأهداف البحث من خلال الإجابة على التساؤلات البحثية التي تمثل جوهر المشكلة فإنه يتم الاعتماد على المنهج الاستقرائي وذلك من خلال قراءة وتحليل ما يتضمنه الفكر الإداري من كتابات وبحوث وإصدارات تتعلق بموضوع البحث وحوارات مع مدراء أقسام ومحامين في المملكة العربية السعودية وخبرة عمل لمدة أكثر من عشر سنوات لدى عدة شركات في المملكة العربية السعودية.

في هذا البحث اعتمدنا على بحوث سابقة و على خبرة عملية ميدانية في سوق العمل في بيئات عمل مختلفة، قمنا بجمع المعلومات وتحليلها إلى أن توصلنا إلى هذا البحث وربط كل من الأقسام الإدارية و KPI's و KRI's واستخدام أداة JSA. سوف نذكر عدة أمثلة لنوضح أن مشكلة صغيرة قد تؤدي إلى فشل في نمو الشركة، وقد تؤدي إلى خطر يهدد كيان الشركة.

3.2 المنهجية وطرق البحث

تنظيم البحث:

المبحث الأول: الأقسام الإدارية / الهيكلية الادارية

1. دور الإدارة التشغيلية.
2. دور إدارة الموارد البشرية.
3. دور إدارة المحاسبة والمالية.
4. دور إدارة التسويق.

المبحث الثاني: KPI's و KRI's وأداة JSA

1. ما هو KPI's و KRI's والرابط بينهم على بيئة العمل.
2. أداة JSA

المبحث الثالث: قانون العمل السعودي

المبحث الرابع: المخاطر التي تواجه بيئة العمل

1. قصور المعرفة.
2. الاحتيال.

3.3 مجتمع البحث

مجتمع البحث في القطاع الخاص والعاملين به في قطاعات التجزئة، وتشمل المدير التنفيذي، ومدراء الأقسام، والمشرفين.

3.4 حدود البحث

دراسة بيئة العمل الإدارية في المملكة العربية السعودية في القطاع الخاص وأثرها على الأقسام الإدارية خلال الفترة الممتدة من 2024 وحتى 2030.

إن هذا البحث تم إعداده وفقاً لخبرة عملية لأكثر من عشر سنوات، ومتابعة وقراءة أبحاث عن مدى أهمية الموارد البشرية وتوجه وزارة العمل إلى نص أنظمة قانونية لضمان حقوق المؤسسات والموظفين في القطاعين العام والخاص.

لاشك بأن رؤية المملكة العربية السعودية 2030 باتت معالمها واضحة وملموسة وذلك لعدة أسباب أهمها الاهتمام بالموارد البشرية، توفير فرص لأصحاب المهارات والكفاءات، توفير مساحة كافية للمبدعين والشغوفين. هذا يدل على أنه تم توفير بيئة عمل إدارية صحية أدت إلى التطور والإزدهار.

4.4 أدوات الدراسة:

تم العمل على تطبيق أدوات لدراسة المخاطر التي قد تلحق البيئة الإدارية من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وتطبيق أدوات تم ذكرها في مقررات دراسة ماجستير إدارة المخاطر من جامعة ميدأوشن وأدوات أخرى بالإستعانة من خبراء مختصين في هذه الأدوات مثل:

KPI's: الدكتور معتز سوبجاكي دكتور ومستشار في الموارد البشرية وإدارة الأداء الاستراتيجية.

KRI's: من قبل مقررات جامعة ميدأوشن

أداة JSA من قبل مقررات جامعة ميدأوشن.

الفصل الرابع

المبحث الأول الأقسام الإدارية / الهيكلية الإدارية

4.1 المقدمة

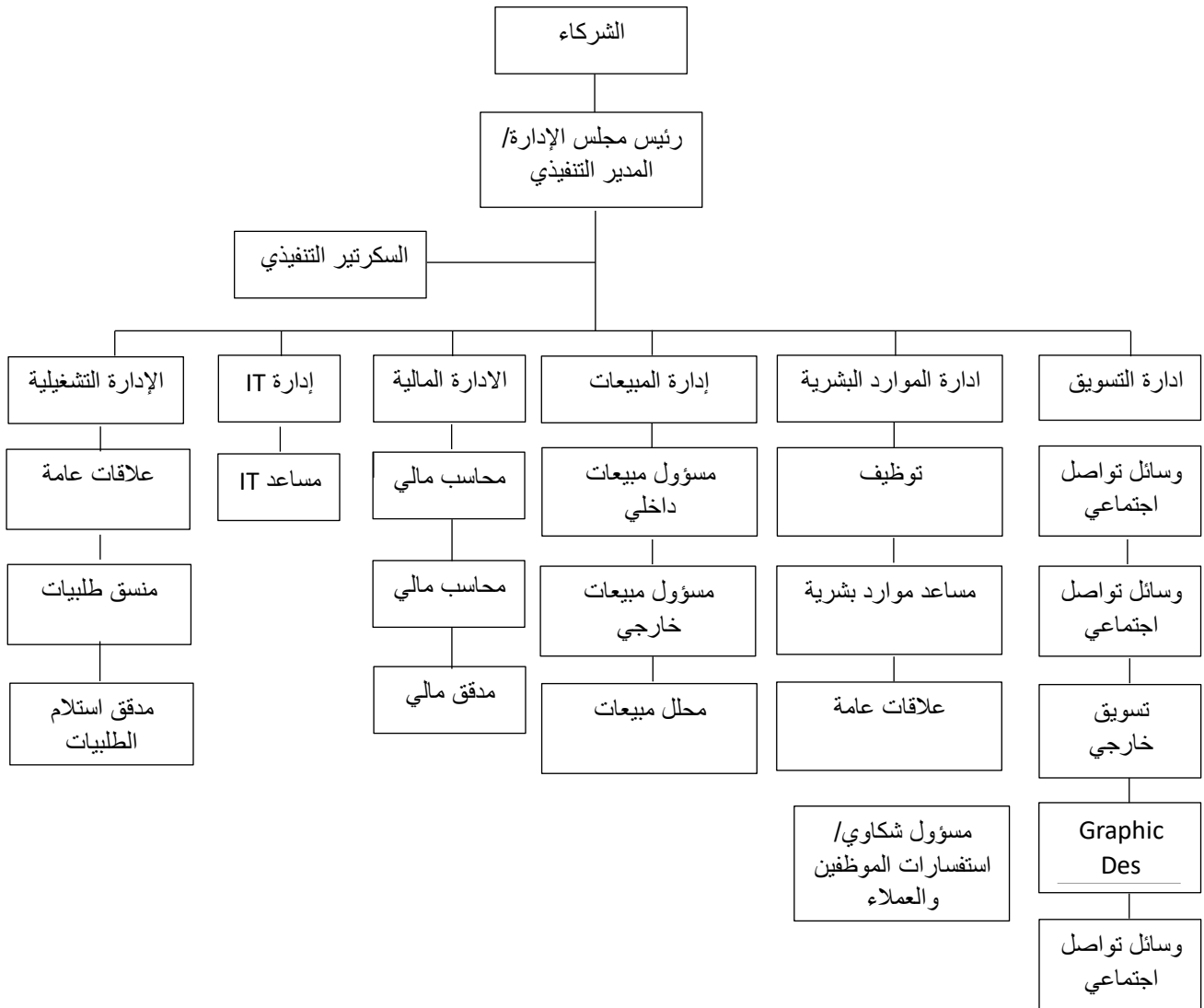
لا شك بأن على أي مؤسسة سواء كانت كبيرة أو صغيرة يجب أن تعمل على وضع هيكلية الإدارة الداخلية أولاً وذلك ليتضح الآتي:

1. المهام والمسؤوليات لكل موظف.
2. الخطة سنوية لتحديد الهدف المطلوب.
3. المسميات الوظيفية.
4. خطة إدارة المخاطر المحتملة من خلال توضيح كل موظف وماهي مسؤولياته، هذا من شأنه أن يساعد في سرعة حل أي مشكلة قد تقع.
5. تحقيق هوية ورؤية المؤسسة.
6. تحقيق الاستقرار الوظيفي.
7. تعزيز وتوضيح دور وصلاحيات كل مدير قسم.

في حال لم يتم رسم أو وضع هيكل تنظيم إداري فإن المخاطر التي ستحصل للمؤسسة هي كالآتي:

1. توظيف عشوائي إما لعرق أو جنسية.. الخ، وهذا سيسبب في زيادة المصروفات من ناحية زيادة الرواتب.
2. عدم وضوح المهام لكل موظف، وهذا سيسبب؛ تعدي على مهام الآخرين، عدم إحترام البعض وذلك لأنه كل موظف سيعتبر نفسه أعلى شأنًا من الآخر.
3. عدم إكتراث الموظفين بأهمية المهام والعمل وهذا سيؤدي إلى التقاعس واللامبالا مما سيؤدي إلى إحتمالية حدوث مخاطر مثل؛ تأخير في إتمام المهام المطلوبة، والتأخير في الرد أو إرسال البريد أو تأخير في استلام شحنات، حدوث مشاكل تقنية والتأخر في معالجتها.
4. الفصل التعسفي للموظفين، كما ذكرنا سابقاً فإنه سيتم التوظيف العشوائي وفي المقابل سيتم فصل الموظفين بطرق تعسفية وهذا سيؤدي إلى مشاكل قانونية مع الموظفين من حيث المطالبات المالية.
- في هذه الحالة فإن المؤسسة تواجه خطراً كبيراً مع مرور السنوات فإن احتمالية إغلاق المؤسسة باتت قاب قوسين أو أدنى.
5. عدم وضوح الرؤية والاهداف للشركة، وهذا أحد أسباب إغلاق الشركات.
6. عدم وجود مصداقية في العمل مع الموظفين والعملاء.
7. التقييم العشوائي للموظف، حيث أنه سيتم تقييم الموظف من وجهة نظر شخصية فقط وليس على ما قدمه للمؤسسة خلال العام وهذا يعتبر ظلم للموظف والمؤسسة.
8. عشوائية العمل والمهام، في حال حدوث خطر داخلي أو خطر خارجي مسببه من الداخل فإن المسؤولية ستقع على إما على الجميع أو على الشركة فقط، بينما مسبب الخطر يتوانى عن الأنظار كي لا يتحمل مسؤولية ما حدث.

أدناه تم وضع هيكل إداري منظم يوضح فيه الأقسام اللازم تواجدها في أي إدارة قطاع التجزئة والبيع:



4.2 مفهوم الإدارة التشغيلية:

تعرف الإدارة التشغيلية بمحرك أساسي لدى الشركة من جهة استيراد المنتجات وتدقيقها وطرحها في السوق.

إن هذا القسم يعتبر من أهم الأقسام بعد الموارد البشرية ويلمها التسويق، لماذا؟

هذا القسم يعمل على البحث والتقصي عن مصانع وشركات انتاج عن المنتج المطلوب شراءه بسعر وجودة مطلوبة، فيقوم موظف العلاقات العامة بالتنسيق والاتفاق مع عدة موردين.

بعد إجراءات الدفع والشحن يأتي دور مدقق استلام الطلبات وذلك لفحص المنتج وخلوه من أي مشاكل إنتاجية، إن دور هذا الموظف ربما نظرياً بسيط، لكن يعالج احتمالية وقوع خطر ما، كاستلام منتجات غير مطابقة للمواصفات والجودة المطلوبة.

مثال: تم التنسيق والاتفاق مع شركة X في الصين على توريد نوعين من اللزق:

الأول/ لزق شفاف عرض 3سم ، الطول 100م، العدد المطلوب استيراده 50 الف حبة

الثاني/ لزق بني عرض 3سم ، الطول 100م، العدد المطلوب استيراده 40 الف حبة

تم الاتفاق مع المصنع على سداد نصف القيمة عند الشراء والنصف الثاني عند استلام الطلبية.

عند استلام الطلبية كان العدد مختلف عن الطلبية المتفق عليها، حيث تم استلام الاتي:

الأول/ لزق شفاف عرض 3سم ، الطول 100م، العدد المطلوب استيراده 30 الف حبة

الثاني/ لزق بني عرض 3سم ، الطول 100م، العدد المطلوب استيراده 60 الف حبة

هنا نجد بأن احتمالية حدوث الخطر Hazard عند البيع 100%، لأن المنتج المستلم غير المتفق عليه.

في هذه الحالة أمام التشغيل حالتين:

إما ارجاع المنتج الفائض والغير مطلوب إلى المصنع، أو طلب تعويض من المورد. (التعويض هنا لا يشترط مادياً لأنه لم يحدث عنه خطر من الدرجة HAZARD بل هناك احتمالية وقوعه، ولكن المطلوب تعويضه هو شحن المنتج المطلوب في الاتفاق المسبق).

لنفترض بأن المصنع رفض شحن المنتج المفقود أو الذي أرسل كميته بالخطأ من دون دفع رسوم (إما سعر المنتج أو رسوم الشحن)

ولكي نتجنب حدوث مثل هذه المخاطر التي ستؤدي إلى زيادة في المصروفات على الشركة لأن هذا الخطأ يتوجب على المورد تحمله ولكن بعض الموردين قد يتحايل على الشركات لربما لشراء المزيد من المنتج ولربما خطأ قد وقع بمحض الصدفة، لكن لا يمكن أن نتغاضى عن هذا الخطأ لأنه سيتسبب في الاتي:

- أ. زيادة المصروفات والالتزامات المالية على الشركة، في حال وقع مثل هذا الخطأ من دون اتفاقية فإن هذا سيكلف الشركة لشراء المنتج مرتين لتوفيره وطرحه في السوق وهذا سوف يؤثر على ميزانية الشركة.
- ب. حدوث فائض في المنتج، قد تم الاتفاق على طرح عدد معين منه في السوق والمتبقي ستضطر الشركة إلى تخزينه. عند التخزين يتوجب مراعاة أمن وسلامة المخزن لعدم حدوث خطر داخلي أو خطر خارجي.

الحلول لتفادي حدوث مخاطر استلام المنتج:

- أ. عمل إتفاقية قانونية مع المورد يضمن حقوق الطرفين، والتزامات جميع الأطراف في حال حدوث خطأ أو خطر يتسبب في خسارة جزئية أو كلية.
- ب. توضيح وتحديد المنتج المطلوب شراءه بدقه ومراجعة الطلب قبل إرساله للمورد حتى لا يحدث خطر داخلي.
- ج. عدم الاعتماد على مورد واحد فقط بل يجب تعدد الموردين ومن عدة دول، وذلك لتفادي أي مخاطر خارجية قد تحدث مثل؛ الأوبئة، الحروب، مشاكل الشحن، الكوارث الطبيعية.. الخ.

4.3 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد أهم الأقسام الأساسية في أي شركة أو قطاع سواء قطاع عام أو قطاع خاص، من دون وجود هذا القسم لا يمكن لأي شركة مهما كان حجمها من تحقيق النجاح والازدهار والنمو وتحقيق الرؤية المرجوة للمنظمة.

إن أحد أهم مسؤوليات هذا القسم هو تحمل مسؤولية ابتكار طرق جديدة ومواكبة للتطور التكنولوجي والتطور العصري، ومراعاة أحكام قانون العمل والعمال.

لتمكين قسم الموارد البشرية في أي منظمة يتوجب أن يكون المسؤول لديه الاتي:

- أ. فطنه ومعرفة في أنواع الشخصيات.
- ب. ربما نستعجب هذا الأمر كما أن بعض المدراء لا يكتثرون لهذه النقطة، لكن مدى أهمية معرفة أنواع الشخصيات تسهل في عملية التوظيف وكيفية التعامل مع الموظف الحالي.
- ج. معرفة جيدة في قانون العمل والعمال وذلك لدراسة عقود العمل وحفظ حقوق جميع الأطراف.
- د. وضع سياسة لأنظمة الشركة توضح آلية العمل بشكل عام.
- هـ. السرعة في معالجة مشاكل الموظفين ومتطلباتهم كإجازات السنوية والطارئة، حجوزات تذاكر السفر.
- و. استخراج الشهادات المطلوبة وتحديثها في وقتها.
- ز. وضع نظام للموارد البشرية تسهل في عملية التقييم والتوظيف.
- ح. تصنيف مهام الموظف أو ما يسمى Job Description أو تخطيط المسار الوظيفي للموظفين وذلك لتسهيل معرفة ما يعمل به الموظف الحالي، وتفادي للمخاطر المحتملة في حال غياب الموظف أو استقالته فيتم تحويل هذه المهام لموظف أخرى دون التخطي وسؤال الغير عن أداء هذه المهمة.

- VIII. تحقيق الضبط الإداري للموظفين وتحقيق المرونة في العمل.
- IX. دراسة سوق العمل واستقطاب الكفاءات المميزة واللازمة لتطوير المؤسسة.
- X. رفع مستوى إنتاجية الفرد عن طريق التدريب والتأهيل المهني والعلمي.
- XI. تقديم خدمات رفاهية للموظفين وذلك ليشعر الموظف بأهميته واستحقاقه للمكانة الوظيفية.
- XII. توفير عقد عمل نظامي يضمن حق الفرد والمؤسسة، وتوفير الأوراق النظامية للموظف كي يعمل بطريقة نظامية لا تخالف نظام العمل والعمال.
- XIII. الدقة في تطبيق نظام العمل دون تمييز أو تحيز لأي عرق أو دين أو جنسية.
- XIV. الأمانة والسرية في ما يتعلق بالمؤسسة من رواتب الموظفين والمزايا التي يتم تقديمها والأوراق والمستندات اللازمة للمؤسسة.
- XV. الميل العام إلى تسهيل وتسيير قدر المستطاع في الإجراءات مع مراعاة الالتزام باللوائح المعمول بها في نظام العمل والعمال.
- XVI. التفاعل الإيجابي في الظروف والمناسبات التي يمر بها الموظف.
- XVII. فهم رؤية ورسالة المؤسسة لمعرفة كيفية العمل بها وتوجيه الموظفين بالطرق الصحيحة للوصول إلى هذه الأهداف.
- XVIII. وضع تدرج وظيفي مع سلم رواتب يناسب الوضع المعيشي في المنطقة و وضع الموظف سواء كان متزوج أم لا.
- XIX. وضع معايير لتوظيف وآلية توظيف توضح ما يلي:
- تلقي طلبات التوظيف وفلترة السير الذاتية بناءً على احتياج المؤسسة.
 - اجراء المقابلات الوظيفية.
 - وضع أسئلة واقعية ومنطقية غير متحيزة أثناء المقابلة.
 - اجراء الاختبارات المتنوعة لتقييم كفاءة المرشح.
 - الترشيح النهائي مع توضيح الأسباب.
 - التعاقد النهائي مع المرشح.
 - الأخير ولأهم هو وضع برنامج تدريبي لا يقل عن ثلاثة أشهر ولا يزيد عن ستة أشهر مع توضيح المدرب المسؤول عن عملية التدريب، وارسال تقييم شهري لمدير الموارد البشري حتى يتم رفعه بعد الثلاثة أشهر الأولى من التدريب.
- XX. التخطيط والاشراف علة تنفيذ برامج التدريب اللازمة للموظفين ومتابعتها بغرض تحقيق الأهداف المرجوة.
- XXI. التحفيز المستمر للموظفين مما يرفع من إنتاجيتهم في العمل.
- ولو أردنا أن نذكر أكثر من مهام قسم الموارد البشرية لتطول القائمة وذلك لكثرة التفاصيل في هذا القسم ومدى أهميته من ناحية تنظيم البيئة الداخلية وتوضيح وتقسيم المسؤوليات والمهام ورسم خطط لمواجهة أي مخاطر قد تقع مستقبلاً على عاتق المؤسسة.

4.4 مفهوم المحاسبة والمالية.

المحاسبة المالية هي عملية تحليل وتسجيل وتبويب وتصنيف البيانات والأرقام المالية للمنشأة المعنية، ثم ترحيلها إلى قوائم مالية لكي يسهل فهمها وتدبر أرقامها سعياً لاتخاذ قرار ما داخل المنشأة.

وتجدر الإشارة إلى أن المحاسبة المالية هي بكر المحاسبة، إذ إنها أول ما بزغ للنور عندما بدأت المنشآت والمؤسسات والمنظمات تولي المحاسبة قيمةً. وعليه فإن باقي أنواع المحاسبة تعتبر فروعاً تابعة للمحاسبة المالية.

تساعد قسم المحاسبة والإدارة المالية على إدارة المخاطر المالية للشركات. من خلال التخطيط المالي والتحليل المالي وإدارة السيولة، لتتمكن من تقليل احتمالية تعرض الشركات لخسائر مالية.

سنوضح الفرق بين المحاسبة والمالية، حيث أن المحاسبة هي نظام لتسجيل، تصنيف، تلخيص وتحليل المعلومات المالية للشركات. وتستخدم المحاسبة لإعداد البيانات المالية، مثل الميزانية العمومية والبيان السنوي، والتي توفر معلومات مهمة للمساهمين والجهات التنظيمية. كما توفر لك المحاسبة والإدارة المالية معلومات مهمة حول أداء الشركة، مثل معرفة الإيرادات، المصروفات، الأصول، الخصوم وكل تلك البيانات الهامة، لأنها ضرورية في اتخاذ قرارات مستنيرة حول الاستثمار والتمويل والتسعير ومزيج المنتجات.

أما المالية تعتبر عملية التخطيط، إدارة ومراقبة الموارد المالية للشركات. وتتضمن الإدارة المالية أنشطة مختلفة مثل: التخطيط والتحليل المالي، إدارة السيولة، إدارة الاستثمارات، وإدارة الديون.

من مهام المحاسبة :

- I. إعداد الميزانية العمومية والبيان السنوي، مع توفير معلومات مهمة للمساهمين والجهات التنظيمية.
- II. إتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل، مثل تحديد مقدار رأس المال الذي يجب استثماره في أصول جديدة أو مقدار الديون التي يجب اقتراحها.
- III. تحليل أداء الشركة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها.

من مهام المالية:

- I. التخطيط المالي من أهداف قسم المالية وتطوير الخطط لتحقيق هذه الأهداف.
- II. التحليل المالي يختلف عن التخطيط حيث يقوم على تقييم أداء الشركة المالي وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها.
- III. إدارة السيولة يشمل إدارة التدفقات النقدية للشركة وضمان وجود سيولة كافية لتغطية الالتزامات المالية.
- IV. إدارة الديون التي تدين بها الشركة.
- V. إدارة الاستثمارات الذي يشمل اتخاذ القرارات بشأن الاستثمارات التي يجب أن تقوم بها الشركة.

4.5 مفهوم إدارة التسويق.

يتجه مفهوم التسويق نحو طرح المنتج في السوق المحلي وتجميله بطرق التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي مثل AI أو Graphic Design و وضع سعر مدروس مقارنة مع المنافسين، كما يجب قبل طرح المنتج أو الخدمة التركيز على إحتياجات المستهلك حتى تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها عن باقي المنافسين.

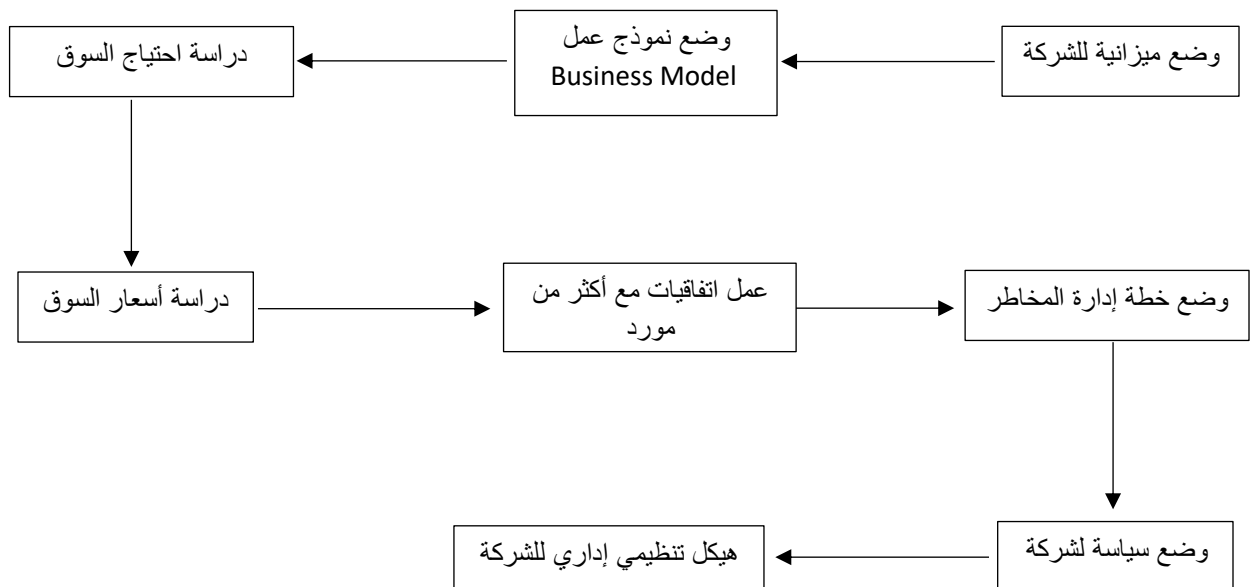
من أهم نقاط التسويق والتي تجعل العميل يجلب عملاء آخرين من خلال المديح أو تسويق العملاء فيما بينهم هو المصداقية وجودة المنتج، في حال تم التسويق وجودة المنتج غير جيدة فهذا خطر يؤثر على سمعة الشركة ومع الوقت سوف تخسر الشركة عملائها وإسمها في السوق، بينما لو حافظت الشركة على جودة المنتج ومصداقيتها في المنتج والبيع فإن اسهم الشركة قد يرتفع وإحتمالية طرح أسهم الشركة في صندوق الاستثمار على المدى البعيد مما قد يعود بالنفع على المؤسسة من ناحية رفع اسم الشركة والعاملين بها.

في هذا الفصل تم شرح وتفصيل مهام كل قسم على حدا، سوف نذكر مثال نوضح فيه العلاقة بين البيئة الإدارية ونتاجية وتطور الشركة في مثال بسيط:

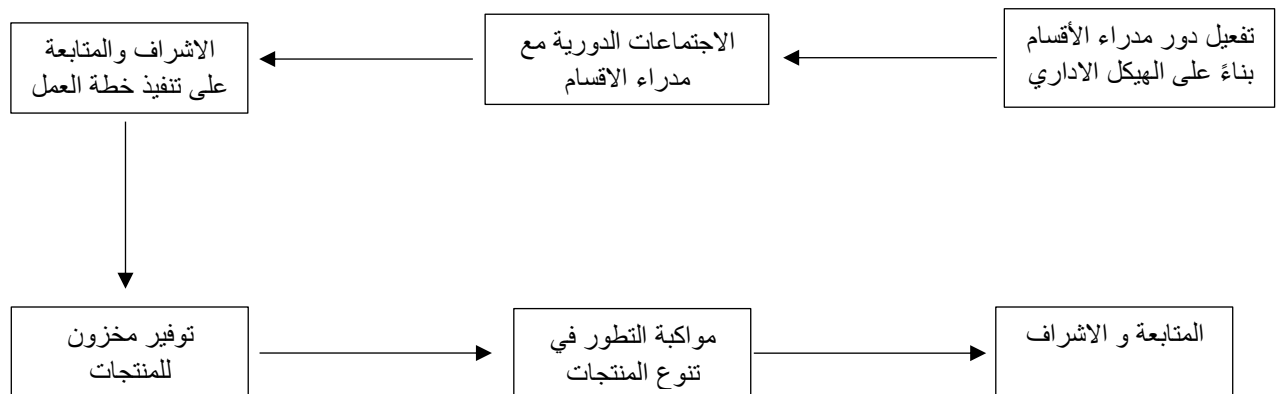
شركة في مجال التجزئة اسمها أكوار، تم إنشائها في عام 1999 قامت بالاتفاق مع عدة وكالات في ماليزيا وأمريكا على إحتكار المنتج وبيعه في السوق السعودي، هذه المنتجات هي منتجات للعناية بالبشرة والشعر وتقوم بالبيع في صالونات التجميل، مع نجاح هذه الشركة تم افتتاح 6 أفرع في مدينة الرياض، من أهم أسباب النجاح هي وضع أسس صحيحة في بداية المشروع.

حيث تم وضع الاتي:

خطة التأسيس:



خطة التشغيل:



نرى هنا تسلسل وخطة منظمة لبدء هذا المشروع وخطة لتنفيذ هذا المشروع، إذا أردنا أن نبحث عن أسباب نجاح هذه الشركة خلال السنوات الماضية فسوف نرى بأن الإدارة الداخلية منظمة منذ البداية وهذا سهل عملية النجاح. عندما تكون الرؤية واضحة فسوف يسهل الوصول للهدف، أم إذا كانت الرؤية غير واضحة فهذا يعتبر أحلام يقظة لا رؤية لها.

رؤية بدون تخطيط، كجهد بلا هدف.

استمرت هذه الشركة على هذا النهج بعمل خطة عمل سنوية والإجتماع مع مدراء الأقسام دورياً. هنا أود أن أؤكد على الاجتماعات الدورية وذلك لأهميتها في متابعة المهام المطلوب انجازها في وقت محدد، ولكي يشعر الموظف ومدير القسم بأن هناك جدية في العمل وليس دوام 9 ساعات وينتهي. بل هناك هدف يجب تحقيقه، وعند تحقيقه يعني نجاح الشركة والفرد معاً.

قام المدير التنفيذي بعمل اجتماعات دورية وطلب مهام لكل قسم وتم تكليف السكرتير التنفيذي بمتابعة إنهاء هذه المهام، وفي نهاية كل أسبوع يجتمع مع مدراء الأقسام لمناقشة آخر التطورات، والمخاطر التي تواجه هذه الشركة والاقتراحات التي تساعد في تطور الشركة.

عند عمل هذه الاجتماعات، تم اكتشاف مخزون فائض للمنتجات قد قارب على الانتهاء، وذلك بسبب خطأ أحد موظفين الجرد لأسباب مجهولة.

هنا يعتبر أن الخطر قد وقع Hazard ويتوجب على الإدارة التحرك فوراً، علماً بأن كمية المخزون كبيرة وليس بصغيرة. من الصعب اتلاف هذه المنتجات لأنه يعتبر خسارة مالية، ومن الصعب بيعه لأنه قارب على الانتهاء ولا يوجد عميل يقبل بشرائه. فكان الحل هو توزيع هذه المنتجات كهدية لكل عميل.

وهنا يأتي دور قسم التسويق لعمل حملة تسويقية مثلاً: اشترى منتج + منتج مجاني، أو اشترى 2 منتج + الثالث مجاني. وفي هذه الطريقة استطاعت الشركة إدارة الخطر، لا يمكن إنكار بأن الشركة قد خسرت مالياً عند توزيع المنتج كهدية، ولكن استطاعت كسب رضا العميل، وهذا العميل سيعود ويجلب عميل آخر. بهذه الطريقة لا تعتبر الخسارة كلية، إنما خسارة جزئية.

بعد هذا الحدث قامت إدارة المشتريات ولتجنب حدوث مثل هذا الخطر مستقبلاً، بتعاون مع شركة برمجيات لعمل برنامج خاص بالمشتريات، يقوم على تخزين كافة أنواع المنتجات، وأسماء الوكلاء، تاريخ الإنتاج، تاريخ الاستلام، عدد المنتج المستلم - عدد المنتج المباع = عدد المنتج المتبقي، توضيح مخزون كل فرع، عملية جرد أسبوعي وشهري وسنوي. في هذه الطريقة تم حصر جميع المنتجات والمستحضرات في نظام الكتروني واحد يوضح تفاصيل المخزون الحالي، مما يسهل أيضاً عملية اجراء طلبات أخرى في المستقبل.

الفصل الخامس

المبحث الثاني: KPI's و KRI's وأداة JSA

5.1 مفهوم KPI's

هو معيار قابل للقياس الكمي، يقوم بقياس أداء أو تقدم أهداف الشركة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، وكذلك مقارنة الأداء المالي للشركة مع الشركات المماثلة أو المنافسة لها في نفس المجال.

يمكن الإشارة إلى المؤشرات على أنها مؤشرات نجاح المؤسسة ونجاح الأقسام الإدارية، على سبيل المثال:

تشكل مؤشرات الأداء الرئيسية جزءاً مهماً من المعلومات المطلوبة لتحديد وشرح كفية نمو الشركة وقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة ومراقبة مسار أعمال الشركة وإجراء تعديلات والبقاء على المسار الصحيح لتفادي الوقوع في المخاطر. عادة ما يركز مؤشرات قياس الأداء الرئيسية على البيانات المالية وهوامش الإيرادات والإرباح والخسائر، وأحد القياسات الأساسية القائمة على الربح هو صافي الربح، والمعروف أيضاً باسم الخط الأساسي، إذ يمثل هذا الرقم مقدار الإيرادات التي تمثل ربحاً لفترة معينة بعد حساب مصروفات الشركة.

أنواع مؤشرات الأداء الرئيسية:

1. مؤشرات النتائج الرئيسية، حيث توفر نظرة شاملة عن مدى الإنجاز حتى تاريخه ومقارنته بالأهداف الموضوعية في بداية العام.
2. مؤشرات النتائج، حيث توفر نظرة شاملة عما تم تحقيقه حتى تاريخه.
3. مؤشرات الأداء، توفر هوية واضحة وملمة بالتوجهات عما يجب فعله.
4. مؤشرات الأداء الرئيسية، حيث توفر نظرة شاملة عما تم تحقيقه خلال العام ومقارنة لك بمقاييس الأداء المالي.

من مهام إدارة الأداء هي العمل على تحسين المؤشرات الرئيسية التي تحقق فوائد مختلفة للشركة أولاً والفرد ثانياً، والمؤشرات الرئيسية هي مؤشر لنجاح الشركة في المستقبل وتوضح ما إذا كانت الشركة تيسير وفقاً لخطة استراتيجية مدروسة أم لا، كما تظهر هذه المؤشرات مقارنة بالفترة الماضية.

إن مؤشر الأداء الرئيسي تم من خلاله تقييم نجاح الشركة في السوق المحلي أو العالمي.

بعض الأمثلة على:

➤ قسم المبيعات

إدارة الأداء توضح حجم المبيع الشهري/ السنوي حسب المتوقع، متوسط الطلب على المنتج/ الخدمة، عدد العملاء الجدد

➤ قسم الموارد البشرية

إدارة الأداء توضح حجم التوظيف الشهري/ السنوي، متوقع الاستقالات لأسباب إما الحصول على وظيفة أخرى براتب أفضل أو إما لإسباب داخلية، توضح المهام الداخلية ومن هو المدير المباشر، وضوح سياسة الشركة.

➤ قسم التشغيل/ المشتريات

إدارة الأداء توضح عدد الموردين الذين تم الاتفاق معهم، تقييم جودة المنتج وآلية تطوير المنتج، تنوع المنتجات حسب الطلب في السوق، توفر مخزون كافٍ لحملات التسويق.

5.2 مفهوم KRI's

KRI's هو اختصار لمصطلح مؤشرات المخاطر الرئيسية Key Risk Indicators وهي تستخدم من أجل تحليل وتقييم المخاطر محتملة الحدوث التي قد تشكل خطراً وتهديداً (سواء شديد الخطورة أم لا) على عمليات الشركة أو أدائها أو استقرارها المالي، فمن خلال هذا المؤشر يمكن التعرف على مدى إمكانية حدوث هذا الخطر ومدى الأثر السلبية التي من الممكن أن تحدث في حال حدوثه وكيف يمكن مواجهة هذا الخطر، وكيف لشركة أن تستعيد عافيتها بعد حدوث الخطر من عدة طرق. حيث من خلال هذا المؤشر التماس مؤشر الخطر قبل حدوثه مما يعطي القليل من الوقت لوضع خطة مواجهة الخطر احتمالية الحدوث.

هناك عدة أنواع لمؤشر المخاطر الرئيسية وهي كالتالي:

1. مؤشرات المخاطر التشغيلية:

- الأعطال الفنية والتقنية.
- الانتهاكات الأمنية كالهجمات الإلكترونية لعدم وجود أمن سيبراني.
- الإخفاقات الداخلية كسوء إدارة الفريق.
- الضوابط الداخلية الغير فعالة، كعدم وضع الية توظيف، آلية الجزاء والعقاب، الوصف الوظيفي، سياسة الشركة.
- التغييرات في الأهداف الاستراتيجية للشركة.

2. مؤشرات المخاطر المالية:

يقاس هذا المؤشر على المخاطر المالية المحتملة التي قد تواجه الشركة: مثل شركات مدققين الزكاة والضريبة، البنوك، شركات المحاسبة العامة، قسم المالية لدى الشركات من ناحية دراسة الميزانية، المصروفات الكبيرة، آثار الالتزامات الاقتصادية العالمية، آثار الجائحات العالمية مثل كوفيد 19 على الشركة، آثار تغيير سعر العملات

وخصوصاً لشركات التي لديها أفرع في أكثر من دول والشركات في قطاعات التجزئة التي تقوم بشراء المنتجات من مصانع في دول أخرى وبعملة مختلفة.

3. مؤشرات مخاطر الموارد البشرية:

إن هذا المؤشر يستخدم لدى شركات التوظيف ولدى قسم الموارد البشرية في أي شركة وأي قطاع من أجل قياس المخاطر الكمية والنوعية المرتبطة بالموظفين، مثل:

- انخفاض رضا الموظفين عن أداء القسم الإداري.
- عدم رضا الموظفين على التقييم السنوي.
- التوظيف العشوائي.
- زيادة معدلات تغيب الموظفين عن العمل.
- تحيز وتمييز مدير الموارد البشرية للموظفين عن آخرين.
- نقص العمال.
- عدم الشفافية في التعامل مع الموظفين.
- غياب حقوق الموظفين.

4. مؤشرات المخاطر التكنولوجية:

يستخدم هذا المؤشر لقياس مدى أهمية تشغيل محركات الانترنت في الشركة تحت أمن كامل من أي انتهاكات للخوادم التكنولوجية، التي في حال تم انتهاك هذه الخوادم فإن احتمالية الخطر مرتفعة جداً مثل:

- سرقة المعلومات والبيانات الخاصة بالشركة.
- تعطل النظام أو انقطاع الخدمة.
- تغييرات في الأسعار ومحتوى النشر على وسائل التواصل الاجتماعي وموقع الويب الخاص بالشركة.
- انخفاض مصداقية الشركة وذلك بسبب الانتهاكات التي حصلت وتسريب بيانات العملاء.

إذا أردنا نختصر مفهوم KPI's هو النظر إلى ماضي الشركة ومراجعة وتحليل التقارير السابقة لمعرفة مدى تقدم وتحقيق الأهداف . أما مفهوم KRI's فهو مقارنة التقارير السابقة بتقارير الحاضر ومحاولة التنبؤ بالمخاطر محتملة الحدوث في المستقبل.

لذلك نؤكد على أهمية الربط بين KPI's و KRI's وذلك كي يعطي صورة واضحة وكاملة عن حالة الشركة وتوضح الرؤية اللازمة للشركة والمدة الكافية لتحقيق هذه الرؤية.

فلو فرضاً بأن الشركة على أبواب الإغلاق وذلك بناءً على مقارنة وتحليل التقارير السابقة مع الحالية فتوقع إغلاق المؤسسة 100 % خلال عامين بناءً على KPI's وتنبيؤ KRI's. هنا يتوجب على الشركة إتخاذ إجراءات الإغلاق مبكراً وذلك تفادياً لصدام مع الموظفين وتفادياً لزيادة الخسارة المادية.

أما في حالة أن الشركة على إمكانية لإنقاذها عن طريق وضع خطة تشغيلية لإنعاش الشركة في السوق المحلي فإن التقارير المدروسة من خلال مؤشرات قياس الأداء ومؤشرات المخاطر قد تحدد المدة الزمنية اللازمة لتتعافي الشركة وتبدء بالنمو.

5.3 مفهوم أداة JSA

يعتبر مفهوم JSA (Job Safety Analysis) تحليل السلامة المهنية ، هي واحدة من أدوات تقييم المخاطر المستخدمة لتحديد ومراقبة المخاطة في مكان العمل وتهدف إلى منع إصابة العامل أو زملائه في العمل. إن هذا النظام يساعد على إدخال مبادئ تطبيقات الصحة والسلامة في العمليات، حيث يتم فحص كل خطوة من خطوات الإنجاز ومنع حدوث المخاطر أو تقليل حدة الخطر. إن أداة JSA تساعد في اكتشاف المشاكل الغير متوقعة كما أنه يمكن تطبيق الآتي:

- **معرفة المخاطر في الوظيفة والعمل.**

مثال: مصنع يعمل في صنع وإنتاج الجلد، يجب توضيح والحذر من أجهزة قص الجلود وذلك لحدتها وفي حال وقع خطر على أحد العاملين فسوف تسبب كارثة على الموظف والمصنع من حيث المطالبات القانونية والتحقيق في مدى سلامة وأمن الأجهزة، وهل تم تغطية تأمين المصنع في حال حدوث مثل هذه المخاطر.

- **رفع مستوى الأمن والسلامة في بيئة العمل**

يتوجب على الإدارة رفع مستوى الأمن والسلامة البيئية من حيث اشتراط أجهزة ومعدات تحتوى على السلامة والأمن، كوضع حساس عند المقصات أو استشعار حركة، في حال حصل خطأ من العامل و وضع اصبعه فالحساس يعمل على إيقاف المكنية كي لا تصبح كارثة إنسانية.

- **رفع مستوى الإشراف والتواصل بين العامل والمشرف**

كما تحدثنا سابقاً عن هيكلية الإدارة والشركة، فلكل قسم مسؤول على فريق العمل، هنا هذا المسؤول أو المشرف يتوجب عليه تدريب الفريق على الأمن والسلامة في حال حدوث خطر، ويتوجب عليه الإشراف المستمر على فريق العمل لمراقبة جودة العمل وتفادي حدوث أي مخاطر مستقبلية قد تقع.

مثال يوضح كيفية استخدام أداة JSA

تملك شركة بيع منتجات تجزئة مصنع جلود ودباغة الجلود إلى أن تنتج حقائب يدوية ومن ثم بيعها على مواقع التواصل الاجتماعي والانترنت.

بداية هذا المصنع يتعامل مع موردين للجلود الطبيعية، بعد استلام هذه الجلود هناك عدة خطوات يتوجب عملها قبل وبعد عملية القص وهذه الخطوات ليس بالخطورة العالية التي تتوجب توفير الامن والسلامة للعاملين، منها:

1. أمن وسلامة الكهرباء وذلك لاستخدام الماء الكثير في الغسل والصباغة
2. أمن وسلامة تصريف المياه وذلك حتى لا تتخلل المياه إلى الأجهزة أو الجلود المجففة وتسبب تلف للمنتج قبل انتاجه.
3. أمن وسلامة الحرائق، يوجد بعض المواد التي تستخدم لتنظيف الجلود وربما قد تكون سريعة الاشتعال فهنا يتوجب تخصيص مستودع أو زاوية بدرجة حرارة مناسبة وذلك تفادياً لحدوث حرائق.

4. وضع حساس عند قص الجلود في حال مرور أي جسم عند المقص فيتوقف المقص.
5. توفير وسائل الإسعافات الأولية في حال حدوث أي خطر على العاملين

الفصل السادس

المبحث الثالث: قانون العمل السعودي

6.1 مفهوم نظام العمل

هو مجموعة من التشريعات التي تتعلق بتنظيم عمليات التوظيف في المملكة العربية السعودية، وكذلك توظيف غير السعوديين، والتدريب والتأهيل، وشروط العمل وظروفه والعمل الجزئي والوقاية من مخاطر العمل والحوادث الكبرى والاصابات والخدمات الصحية والاجتماعية وتسوية المخالفات، وغيرها.

إن هذه التشريعات تم وضعها لحماية العامل وصاحب العمل من أي مخاطر قد تقع. لذلك نرى حرص المملكة العربية السعودية على حماية حقوق جميع الأطراف.

مثال: لو أن عامل يعمل لدى شركة بناء فإن قانون العمل يلزم صاحب العمل بالاتي:

1- نقل وتجديد الإقامة/ رخصة العمل.

2- عقد عمل.

3- توفير تأمين صحي للعامل.

4- توفير الأمن والسلامة البيئية.

في حال حدوث إصابة عمل، حيث أن الموظف يقوم بعملية الجرد الشهري للمنتجات في مخزن الرئيسي للشركة، تم الصعود على السلم لحصر عدد المنتجات الموجودة في المخزن ولكن لسوء حظ الموظف فقد التوازن وسقط على الأرض مصاباً برضوض وكسور طفيفة!

في هذه الحالة نستطيع أن نستنتج الاتي:

قبل حصول الحادث كان يتوجب على صاحب العمل الاتي:

1- على المشرف التأكد من سلامة المنطقة وعدم وجود مواد زلقة، والتأكد من سلامة السلم اليدوي.

2- على الإدارة توفير أرضية غير صلبة لتفادي حدوث إصابات عمل، أو إتلاف المنتجات.

3- على المشرف التأكد من إلباس العامل زي الأمن والسلامة لتفادي حدوث إصابات بالغة.

4- عمل تأمين صحي للعامل قبل بدء العمل.

في هذه الحالة فإن الخطر الذي وقع على العامل وتسبب له بمشاكل صحية قد توقفه عن العمل لحين استشفائه، فإن من حقوق العامل على صاحب العمل بناءً على نظام العمل السعودي هو التالي:

1. إجازة مرضية مع راتب، ولا تحتسب هذه الإجازة من الإجازة السنوية للموظف.

2. توفير التأمين الصحي.

3. إذا حصل عجز أو أدى السقوط إلى الوفاة فإن من حق العامل أو المستحقين عنه في حالة الوفاة، مطالبة بتعويض مالي عن الضرر الذي حصل له بما يعادل أجره عن مدة ثلاث سنوات بحد أدنى.

الفصل السابع

المبحث الرابع: المخاطر التي تواجه بيئة العمل

7.1 قصور المعرفة

7.2 الاحتيال

7.1 مفهوم قصور المعرفة

قصور المعرفة يقصد بها هو أن لا يكون لدى المرء المعرفة والإدراك اللازم والإلمام بالمعلومات اللازمة في مجاله أو اكتساب المهارات والخبرات.

إن قصور المعرفة ليس بالأمر السهل فإنه يسبب الكثير من المشاكل والمخاطر في الحياة العملية وقد تؤدي إلى مخاطر قانونية.

مثال: شركة تعمل في مجال التجزئة وتريد توظيف موظفين مبيعات، بعد إجراء مقابلات مع عدة مرشحين وتعيين موظفين جدد لكن تم توظيفهم بطريقة غير قانونية بشكل مباشر.

حيث تم توظيفهم بعد عمل تجريبي، وحسب نظام العمل فإن مدة التجربة ثلاثة أشهر قابلة لتمديد إلى ستة أشهر، لكن الشركة تقوم كل ستة أشهر بتجديد العقد مع الموظف، وبسبب قصور المعرفة فإن الموظف يوافق على العقد

7.2 مفهوم الاحتيال

الاحتيال يشير إلى الاستيلاء أو التعامل مع الغير بطرق غير شرعية وغير قانونية تؤدي إلى تضرر بجميع الأطراف. فلو صاحب العمل الذي وظف مندوبين مبيعات بعقود عمل تجريبي وتجدد كل ستة أشهر فإن هذا يعتبر مخالف لنظام العمل واحتيال على الموظف، وفي حال استمر الموظف على العقد لأكثر من سنة مع علمها بمخالفة ذلك فيعتبر الموظف يوافق على العمل كمخالف وهذا مخالف لنظام العمل والعمال السعودي.

النتائج والتوصيات

- مقدمة

نوضح هنا أن الهدف من تحليل البيانات والنتائج التي توصلنا إليها هو من أجل تقديم صورة واضحة عن المشاكل التي تحدث داخلياً وتسبب خطراً داخلياً للشركة ومع مرور الوقت يصبح الخطر من درجة hazard التي تؤثر على مستقبل الشركة ككل، لذا يجب علينا أن لا نستهن ببعض التفاصيل ولو صغرت.

يتوجب على المنظومات بوضع عدة آليات وتوضيح سياسات هادفة إلى بناء واستقرار المنظومة، من دون هذه الآليات التي بُنيت على دراسات موثوقة وعادلة فإن المنظومة سوف تتأثر سلباً بأي خطر خارجي قد يحدث.

- تحليل البيانات

إن الهدف من تحليل البيانات التجريبية التي تم جمعها من خلال الخبرة العملية والبحث في مراجع سابقة من أجل تقديم صورة واضحة عن مدى أهمية البيئة الإدارية وعلاقتها في إدارة المخاطر، ومدى تأثير الشركة في تأثير البيئة الإدارية الداخلية، حيث تناول الفصل الأول عن مقدمة عن الدراسة ومشكلة الدراسة ومدى أهمية هذه الدراسة وأهدافها، كما تم طرح بعض الأسئلة التي تدور في عقل كل باحث، وماهي فروض الدراسة، الفصل الثاني تحدثنا عن الدراسات السابقة التي تحدثت عن بعض من الأقسام الإدارية وقمنا بتوضيح بعض الأقسام المهمة في البحث، والفصل الثالث تحدث عن منهجية الدراسة وطرق البحث ولقد تطرقنا إلى تفصيل كل مبحث علمياً وميدانياً وبرهنا كل مبحث بأمثلة وتحديد مجتمع وحدود البحث، الفصل الرابع تحدثنا بالتفصيل عن المبحث الأول في الأقسام/ الهيكلية الإدارية للشركة ومدى إرتباط كل قسم بالآخر، كما تم وضع هياكل إدارية تهتم قطاع التجزئة والبيع وتم ذكر مثال لشركة في قطاع التجزئة لتوضيح مدى ارتباط الأقسام ببعضها البعض، الفصل الخامس تم التحدث عن نظريات KPI's و KRI's وأداة ISA ومدى أهمية هذه الأدوات والتي يجب تطبيقها في أي شركة تهتم بالتطوير والنمو وتتطلع لبناء رؤية وأهداف واضحة، الفصل السادس تم شرح بعض النقاط اللازمة في قانون العمل السعودي لدى أي شركة في قطاع التجزئة والتي يجب أن تكون الشركة ملزمة بهذه التشريعات القانونية لتفادي الوقوع بمخالفات نظام العمل السعودي، الفصل السابع تحدثنا عن المخاطر التي تواجه بيئة العمل من جهة قصور المعرفة للعامل في إجراءات العمل وقانون العمل، وكيف يؤدي الاحتيال على الموظف إلى ضياع حقوقه وأيضاً قد يؤدي إلى تورطه في جريمة الاحتيال القانوني.

- النتائج

جاءت نتائج الدراسة لتثبت مدى أهمية تحليل البيانات والتقارير السابقة ومقارنتها بوضع الشركة الحالي وهذا بناءً على نظريات KPI's و KRI's، فمن خلال النتائج نستطيع اتخاذ قرار مصيري بوضع المؤسسة مستقبلاً. وعلى جميع الأقسام الإدارية التعاون على تقديم بيانات وتقارير صحيحة لأن ذلك يصب في مصلحة الشركة والفرد معاً. كما أن النتائج توضح مدى ارتباط الأقسام ببعضها البعض ومدى تأثير البيئة الداخلية على تطور الشركة.

- في حال وجد خلل إداري في البيئة الإدارية وتم ذكر بعض الأمثلة، فإن هذا الخلل سيؤثر خطراً على الشركة في المستقبل، لذلك أعدنا هذا البحث وركزنا على أهمية التنظيم الداخلي أولاً وترتيب الأمور الداخلية أولاً ثم وضع رؤية للوصول إلى القمة سريعاً.

- تبين أنه خطأ موظف صغير (كمثال على المنتجات التي قاربت على الانتهاء) قد يتكرر هذا الخطأ وتقع الشركة في فخ إستيراد منتجات ظناً منها أنه لا يوجد لديها مخزون.

تقع هذه المشكلة على عاتق مدير المشتريات ومسؤول الجرد في قسم المحاسب، هنا يتوجب التعاون بين الأقسام لتفادي الوقوع في الخطر.

- عند تعرض موظف لإصابة عمل، يتوجب على الشركة سن قوانين تحفظ حق الطرفين لعدم الخوض في مطالبات قانونية تضطر الشركة إلى دفع مبالغ مالية للمصاب والجهة القانونية التي تمثلت أمام القضاء.

إن سن سياسات تنظم الإدارة الداخلية تساعد في سهولة إيجاد حل للخطر الذي وقع أو وضع خطة إدارة المخاطر قبل وقوعها، هذا يساعد في تقليل المصروفات والخسائر التي ربما تقع على الشركة، وتساعد أيضاً في سرعة نمو الشركة.

لأن الشركة عندما تنظم أمورها الداخلية، فإن تركيزها الأكبر يقع على النمو والتطور، أما إدارة المخاطر والإدارة التنظيمية والتشغيلية تصبح نوع من أنواع الروتين التي يمكن عملها في وقت قصير.

- دور الموارد البشرية يعتبر من أهم الأدوار على الإطلاق، وذلك لأن هذا القسم هو الذي يعين موظفين ويكافئ، ويجزي، ويطور الموظفين العاملين في الشركة.

مثلاً: مدير الموارد البشرية لا يمتلك مهارة إدارة الوقت، إنها مهارة بسيطة نوعاً ما ولكن مهمة جداً، فإننا نرى فاقداً لهذه المهارة تحت ضغط عمل مهم وربما غير مهم. مما سيؤدي إلى مرحلة الاحتراق الوظيفي لعدم قدرته على إدارة وقته ومهامه، مما سيؤدي إلى تأخر في الرد على الموظفين، تأخر في اتخاذ قرارات تتعلق بالموظفين، عدم القدرة على وضع خطة لتطوير المنظومة.

- التوصيات

في ظل نتائج الدراسة السابقة والبحث الحالي فإننا نوصي بالتالي:

- ضرورة قيام المدير التنفيذي بالتركيز في وضع أسس صحيحة في بناء هياكل إدارية منظمة ومبنية على خطة استراتيجية توضح مهام كل موظف
- ضرورة توضيح مهام كل قسم وكل موظف وذلك لتفادي عدم المسؤولية أو عدم الاكتراث بالعمل أو عدم التعدي على مهام الآخرين.
- وضع لائحة الجزاء والعقاب وفقاً لأنظمة قانون العمل السعودي.
- متابعة الاعمال والمهام مع مدراء الأقسام والمسؤولين بشكل دوري.
- تفعيل الاجتماعات اليومية/ الأسبوعية/ الشهرية/ السنوية مع مدراء الأقسام وكافة الموظفين.
- تفعيل دور قسم الشكاوي والاقتراحات للموظفين والعملاء وذلك لضمان مصداقية تقديم الخدمة.
- وضع آلية صحيحة ومدرسة لتقييم الموظفين بشكل عادل وغير متحيز أو شخصي.
- وضع خطة طوارئ في حال حدوث أي خطر قد يواجه المنشأة مثل (التوظيف، الأمن وسلامة الموظفين، توفير أجهزة ومعدات الدفاع المدني في المكاتب والمستودع)
- العمل على تطوير بيئة العمل وربطه بالذكاء الاجتماعي وذلك لتسهيل إجراءات العمل.
- العمل على تطوير وتدريب الموظف بشكل دوري ومعالجة النقاط الضعيفة في مهاراتهم لتتوافق مع الوظيفة الحالية.
- وضع لائحة بسلم الرواتب والمسعى الوظيفي لكل موظف ويتم دراسته بناءً على الواقع الحالي وليس على الواقع الافتراضي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- موقع بكة [بيئة العمل: مفاهيمها وأنواعها ومكوناتها وعناصرها وتقييمها - بكة للتعليم \(bakkah.com\)](http://bakkah.com)
- كتاب جيف بيزوس – رجل الأعمال الذي غير العالم (تاريخ النشر 2024)
- كتاب الهياكل التنظيمي من إعداد محمود عبدالفتاح رضوان
- منشورات محترف – تجارب شخصية | أفضل الممارسات | قصص واقعية، لدكتور معتز سوبجاي.
- بحث تخرجي عن بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية لدكتور معن بن محمد المدني.
- مقالة للأستاذة رنيم الطيب والفرق بين KPI و KRI على موقع اللينكد إن [\(6\) Post | Feed | LinkedIn](#)
- بحث للأستاذ محمد منصور البقي عن تأثير بيئة العمل في الأداء الوظيفي على موظفي القطاع العام في إدارة جوازات منطقة مكة المكرمة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- موقع [What It Takes to Create an Engaging Work Environment \(hbr.org\)](https://hbr.org)
- موقع Harvard Business School
https://online.hbs.edu/courses/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Search-NW-International-Branded-Audience&utm_adgroup=155645085307&utm_content=670678162724&utm_term=harvard%20business%20school&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwhMq-BhCFARIsAGvo0KeWqRqjXPmLXw1y1LVDp58EqTQGLzLT4PzCbO2zU2sFxedYkmPbsE4aArBZEALw_wcB

الملاحق

- نموذج الاستبيان

أولاً: البيانات الشخصية:

1. النوع الاجتماعي

☐ أنثى

☐ ذكر

2. الفئة العمرية

☐ من 30 إلى 40 سنة

☐ من 25 إلى 30 سنة

☐ من 50 سنة فأكثر

☐ من 40 إلى 50 سنة

3. المؤهل العلمي

☐ بكالوريوس

☐ دبلوم متوسط فما دون

☐ دكتوراه

☐ ماجستير

4. المسمى الوظيفي

☐ رئيس قسم

☐ مدير

☐ موظف

☐ شريك

☐ مالك

5. سنوات الخبرة

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 15 سنة فما فوق

☐ من 10 إلى 15 سنة

ثانياً: محاور الاستبيان

المحور الأول – إدارة المخاطر الاستراتيجية، ضع إشارة √ في المربع المناسب لإختيارك:

البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
مخاطر الإدارة التشغيلية					
يحرص مدير الإدارة التشغيلية على أهمية عمل اتفاقيات استيراد وتوريد من عدة مصادر					
يحرص مدير الإدارة التشغيلية على التدقيق في استلام وارسال الطلبات					
مخاطر إدارة الموارد البشرية					
تحرص إدارة الموارد البشرية على توظيف عدد كافي من الموظفين لملئ الفراغ الوظيفي في المؤسسة					
تحرص الموارد البشرية على إقامة تقييم كل ستة أشهر بدلاً من سنوي					
تحرص إدارة الموارد البشرية على تخصيص قسم خاص لشكاوي واستفسارات العملاء/ الموظفين					
عند انضمام موظف جديد للشركة يتوجب على إدارة الموارد البشرية بتوفير برنامج تدريبي شامل و واضح مشرف عليه مدرب مختص					
من أهداف إدارة الموارد البشرية أن تقسم المهام لكل موظف					
مخاطر إدارة التسويق					
قسم التسويق مكمل لقسم المشتريات وقسم المبيعات وهو داعم أساسي له					
يعتمد التسويق على عدة طرق لعمل حملة ترويجية عن المنتج					

المحور الثاني- تحقيق التطور والنمو الوظيفي للمنظومة، ضع إشارة √ في المربع المناسب لإختيارك:

البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
KPI's					
لا يحتاج وضع KPI's في جميع الشركات					
أداة KPI's مخصصة لقطاعات محددة ولا يمكن العمل بها في جميع القطاعات					
KRI's					
لتفعيل ونجاح هذه الأداء يجب استخدام KRI's					
أداة KRI' يمكن استخدام هذه الأداة حتى في الحياة العملية					
قانون العمل السعودي					
قانون العمل السعودي يجب أن يتم من قبل إدارة الموارد البشرية					
يتوجب على قسم الموارد البشرية بتوضيح حقوق الموظفين وحقوق صاحب العمل لتفادي قصور المعرفة					
مخاطر السمعة الإدارية					
تعتبر من أهم المخاطر على المؤسسة لأنها لن تستطيع في استقطاب المهارات العالية بل سيتم التوظيف للمئ الشواغر فقط					
تؤثر على نجاح الشركة في سوق العمل مما قد يؤثر على نسبة المبيعات					
قد تؤدي إلى خسائر مادية للشركة مثل تعويضات للموظفين					

البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
مخاطر الهيكلية الإدارية					
عند وضع هيكل اداري يتوجب مراعات الأقسام الرئيسية في الشركة وذلك لبناء هيكل اداري منظم واستراتيجي يهدف لنمو المؤسسة					
عشوائية الهيكلية ستؤثر على تطور ونمو المنظومة					
الوصف الوظيفي					
يرى بعض المدراء بأن الوصف الوظيفي غير ضروري ولا يجب تواجده في المنظومة					
الوصف الوظيفي يساعد في توضيح المهام المطلوبة من الموظف وعدم اختلاط المهام					

وتقبلوا خالص الاحترام والتقدير،

- Abstract

The objective of conducting this scientific research in the field of administrative environment, specifically within the retail sector, is due to the importance of this sector globally. If we look back in history, particularly in the Levant region, merchants used to work together even if they were competitors, and this spirit of cooperation helped them build a historical trade civilization.

For example, when a merchant opened his shop, he would place a chair at the entrance, which had a special meaning for other merchants. It indicated that the shop owner had not sold any of his products yet. If a customer came to buy a product, the merchant would bring the chair inside. Then, if another customer came looking for a product, the merchant would look at the other shops still with chairs at the door and say to the customer, "Perhaps my neighbor has what you're looking for; I've sold and made a profit, but my neighbor has not yet."

This story highlights the importance of the spirit of cooperation and working with ethics first, because these principles are what help growth and development, as they demonstrate credibility in business.

The retail sector is a very vast and complex world. The larger it becomes, the more internal administrative problems emerge unless the system is built on strategic foundations and clear principles that aim for growth and collective solidarity.

Recently, especially after the COVID-19 pandemic, a significant phenomenon began to spread widely: online shopping. This has both positive and negative effects. On the positive side, anyone with an idea, ambition, and seriousness in work can sell products online, without having to pay for asset costs. On the negative side, many traditional stores have been negatively affected because people have begun to prefer online shopping due to ease of access and price differences.

For instance, if we look at global companies like Amazon and compare them to competitors like eBay, some people might ask, "What is eBay?" When Amazon was founded, it didn't have the right principles and strategies, and it failed several times. However, the ambition of its founder, Jeff Bezos, led him to develop strategies and foundations to build the greatest empire in the retail sector.

It is important to note that Jeff Bezos followed the principle of "reaching greatness quickly," and indeed, he quickly achieved success. However, the internal structure collapsed due to poor management. This forced Jeff to reassess his priorities, which became: "Sort out your internal affairs first." As a result, the system expanded and grew, eventually becoming the largest empire in the retail sector due to external risks.

The founder of Amazon managed to take advantage of the COVID-19 pandemic by making all products available on his website, which contributed to the company's global reach and fame.

On the other hand, based on my experience working in various companies, including in the retail and legal sectors, I have identified the reasons behind the failure of some systems to expand and the causes of bankruptcy for organizations despite their widespread presence in the region.

Keywords: administrative structures, procurement, KPIs, KRIs, organizational structure, import, products, sales, operations.

Midocean University

College of Management

Department of master's degree in risk management



Title in English

**The relationship between the administrative environment and the administrative departments,
its impact on the productivity of the firm, and the importance of establishing health
administrative foundations and policies to support the development and growth of the firm in
the retail and procurement sectors.**

Prepared by:

Farah Ezat Sinjab

ID number: 241001052

Supervised by:

Year:2024/2025