

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

واقع المسح البيئي الخارجي وأثره علي أداء مؤسسات بيع التجزئة

في قطاع غزة

(محلات السوبرماركت)

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:

اسم الطالب: محمود محمود رضوان

Signature:

التوقيع: محمود رضوان

Date:

التاريخ: 2015/3/10م



الجامعة الإسلامية - غزة
شؤون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

واقع المسح البيئي الخارجي وأثره علي أداء مؤسسات بيع التجزئة في قطاع غزة (محلات السوبرماركت)

إعداد الباحث

محمود محمود محمد رضوان

إشراف الدكتور

أكرم إسماعيل سمور

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية
التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة

2015 - 2014



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمود محمود محمد رضوان لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

واقع المسح البيئي الخارجي وأثره على أداء مؤسسات بيع التجزئة في قطاع غزة
(محلات السوبرماركت)

The reality of the external environmental scanning and its impact on the performance of retail institutions in the Gaza Strip (supermarkets)

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الثلاثاء 19 جمادى الأولى 1436 هـ، الموافق 2015/03/10م الساعة الواحدة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً ورئيساً	د. أكرم إسماعيل سمور
.....	مناقشاً داخلياً	د. سامي علي أبو الروس
.....	مناقشاً خارجياً	د. محمد إبراهيم المدهون

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي و للدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز





الإهداء

إلى أمي وأبي رحمهما الله...

إلى إخواني الأحباء بكير وياسر وأخواتي الكريمات...

إلى قرة العين زوجتي الغالية...

إلى أبنائي سارة بكير محمد زينة شام عبد الرحمن...

إلى أصدقائي وأحبائي رفقاء الدرب...

إلى كل من له حق الشكر علي...

أهدي هذا العمل المتواضع...

سائلاً المولى عز وجل أن يتقبله وينتفع به...

شكراً وتقديراً

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وبعد:

أشكر الله عز وجل على التوفيق، شكراً لا يحصى وأحمده على فضله العظيم أن مكنتني من إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بوافر الاحترام والتقدير والفضل والشكر الكبير لأستاذي الفاضل د. أكرم سمور المشرف على الرسالة والذي كان له الفضل الكبير بعد الله عز وجل، في إنجاز هذا العمل منذ أن كان فكرة إلى أن أصبح بشكله الحالي فله جزيل الشكر والاحترام وأسأل الله أن يطيل في عمره على البر والتقوى.

كما أود أن أوجه شكري وتقديري الكبير إلى كل من ساندني في هذا العمل دون استثناء فلجميع التقدير والعرفان.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع مسح البيئة الخارجية (العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، القانونية، التكنولوجية، بيئة الصناعة) كجزء من الإدارة الاستراتيجية في منشآت البيع بالتجزئة في قطاع غزة. كما هدفت لمعرفة الأثر المتحقق جراء متابعة تلك العوامل على أداء تلك المنشآت. ولقد استهدفت الدراسة المنشآت المسجلة لدى وزارة الاقتصاد الوطني والحاصلة على التراخيص اللازمة والبالغ عددها 547 منشأة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على عدد من المصادر الأولية والثانوية في جمع المعلومات، وتمثلت المصادر الأولية في استبانة صممت خصيصاً للدراسة وقد تكون مجتمع البحث من 547 منشأة بيع بالتجزئة، تم أخذ عينة طبقية منه حسب الموقع الجغرافي ليضمن تغطية كامل قطاع غزة وتم ارسال 250 استبانة، بواقع استبانة واحدة لكل منشأة، وقد تم جمع 226 استبانة بنسبة استرداد 90.4%.

وقد خلصت الدراسة إلى أن 85.20% ممن تم استطلاع آراءهم أبدوا اهتماماً كبيراً بعوامل مسح البيئة الخارجية بما لها من تأثير على أداء منشآتهم، وأن 91.37% من أفراد العينة أبدوا اهتماماً بعوامل بيئة الصناعة لنفس السبب، كما وافق 78.36% منهم على أن الاهتمام والقيام بمسح عوامل البيئة الخارجية قد أثر بشكل إيجابي على أداء منشآتهم.

وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من الوسائل المستخدمة في عملية مسح البيئة الاستراتيجية مما سيعزز هذا المجال الهام والحيوي، والعمل على زيادة الوعي بأهمية مسح البيئة الاستراتيجية لدى أصحاب منشآت البيع بالتجزئة، كما أوصت بضرورة الاستفادة من مخرجات عملية المسح سواء من جهة تلافي المخاطر المحتملة، أو اغتنام الفرص المتاحة، مما له الأثر الكبير على تطور الأداء بشكل عام.

Abstract

This study aimed to recognize the reality of scanning the external environment factors (political, economic, social, cultural, legal, technological and industrial factors) as part of the strategic management for retail business in Gaza Strip.

It also aimed to know the achieved impact of following up those factors on the performance of such type of organizations. The study has targeted retail organizations that are registered with the Ministry of National Economy and also have the necessary licenses, which are counting 547 organizations.

The study has used the descriptive analytical method, and relied on a number of primary and secondary sources for the collection of information. The primary sources were materilized in a questionnaire which was purposely designed for the study The research community may be from 547 retail facility, stratified sample was taken from him by geographic location to ensure full coverage of the Gaza Strip ,so that a number of 250 questionnaires were dispatched (one questionnaire for each organizations) and where as a number of 226 questionnaires have been collected (recovery percentage was of 90.4%).

The study concluded that 85.20% of the respondents have expressed great interest to conduct scanning the external environment, including its impact on the performance of their retail organizations. 91.37% expressed their interest in the factors affecting the environment of their industry for the same reason. Also 78.36% of them have agreed that carrying out a scanning of the external environment factors may positively impact on the performance of their retail units.

The study recommended the need to take advantage of the tools used in the strategic environment scanning process, which will enhance this important and vital area ,and work to increase awareness of the importance of strategic environmental scanning at the retail organizations. It also recommended the need to benefit from the outputs of the scanning process, whether to avoid potential risks, or to take advantage of opportunities, making a significant impact on the evolution of performance in general.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الإهداء
ت	شكر وتقدير
ث	ملخص الدراسة
ج	ABSTRACT
ح	قائمة المحتويات
خ	قائمة الجداول
ر	قائمة الملاحق
9-1	الفصل الأول المدخل إلى الدراسة
2	مقدمة
4	أولاً- مشكلة الدراسة
5	ثانياً- متغيرات الدراسة
7	ثالثاً- فرضيات الدراسة
7	رابعاً- أهداف الدراسة
8	خامساً- أهمية الدراسة
9	سادساً- أسباب اختيار موضوع الدراسة
60-10	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
11	المبحث الأول: وسائل مسح البيئة الخارجية
11	1- مقدمة
12	2- أساسيات الإدارة الاستراتيجية

الصفحة	الموضوع
12	3- مفاهيم تتعلق بالإدارة الاستراتيجية
14	4- مفهوم التخطيط الاستراتيجي
15	5- التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية
16	6- أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال
17	7- نماذج عملية للإدارة الاستراتيجية
26	خلاصة المبحث الأول
27	المبحث الثاني: تحليل البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال في قطاع غزة
27	تمهيد
28	عناصر البيئة الخارجية
29	1. العوامل السياسية
32	2. العوامل الاقتصادية في قطاع غزة
38	3. العوامل الاجتماعية والثقافية
42	4. العوامل القانونية
45	5. العوامل التكنولوجية
53	المبحث الثالث: الأداء
53	تمهيد
53	تطور مفهوم الأداء من النظرية التقليدية إلى النظرية الحديثة
54	تعريف أداء المؤسسة
56	مكونات الأداء
57	قياس أداء المؤسسة
60	الخلاصة

الصفحة	الموضوع
61-68	الفصل الثالث منشآت البيع بالتجزئة في قطاع غزة
62	مقدمة
62	تعريف تجارة التجزئة
63	مشاركة تجارة التجزئة في اقتصاد قطاع غزة
63	الوظائف الرئيسية لمنشآت تجارة التجزئة
64	طبيعة وأهمية تجارة التجزئة
65	تصنيف منشآت التجزئة
65	أنواع تجار التجزئة
67	التحديات التي تواجه نشاط تجارة التجزئة بشكل عام
69-83	الفصل الرابع الدراسات السابقة
70	المقدمة
70	المحور الأول الدراسات المتعلقة بمسح البيئة الاستراتيجية
77	المحور الثاني الدراسات المتعلقة بالمنشآت التجارية والعوامل المؤثرة على أدائها
82	التعقيب على الدراسات السابقة
83	مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
84-100	الفصل الخامس الطريقة والإجراءات
85	المقدمة
85	منهج الدراسة
85	حدود ومجتمع الدراسة
86	عينة الدراسة
87	أداة الدراسة

الصفحة	الموضوع
88	خطوات بناء الاستبانة
89	صدق الاستبيان
98	ثبات الإستبانة Reliability
99	الأساليب الإحصائية المستخدمة
101	الفصل السادس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
102	المقدمة
102	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية
104	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة عن المنشأة
106	تحليل فقرات الاستبانة
125	تحليل فرضيات الدراسة
143-139	الفصل السابع: النتائج والتوصيات
140	نتائج الدراسة
141	توصيات الدراسة
142	أبحاث ودراسات مقترحة
144	المراجع
154	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	م
32	عدد شاحنات البضائع الواردة إلى القطاع خلال العام الاخير مقارنة بعددها قبل الحصار في يونيو 2007	(1-2)
86	عينة طبقية عشوائية لأصحاب منشآت البيع بالتجزئة الكبيرة (السوبرماركت)	(1-5)
88	درجات مقياس ليكرت الخماسي	(2-5)
90	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العوامل السياسية " والدرجة الكلية للمجال	(3-5)
91	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العوامل الاقتصادية " والدرجة الكلية للمجال	(4-5)
92	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العوامل الاجتماعية والثقافية " والدرجة الكلية للمجال	(5-5)
93	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العوامل القانونية " والدرجة الكلية للمجال	(6-5)
94	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العوامل التكنولوجية " والدرجة الكلية للمجال	(7-5)
95	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " بيئة الصناعة " والدرجة الكلية للمجال	(8-5)
96	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أثر المسح البيئي على كفاءة الأداء " والدرجة الكلية للمجال	(9-5)
97	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أثر المسح البيئي على فعالية الأداء " والدرجة الكلية للمجال	(10-5)
98	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة	(11-5)

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	م
102	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(1-6)
103	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(2-6)
103	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	(3-6)
104	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة بالعمل داخل المنشأة	(4-6)
104	توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة	(5-6)
105	توزيع عينة الدراسة حسب مساحة المنشأة	(6-6)
105	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات التأسيس	(7-6)
106	توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين الثابتين	(8-6)
107	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " العوامل السياسية "	(9-6)
109	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " العوامل الاقتصادية "	(10-6)
111	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " العوامل الاجتماعية والثقافية "	(11-6)
113	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " العوامل القانونية "	(12-6)
115	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " العوامل التكنولوجية "	(13-6)
117	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " بيئة الصناعة "	(14-6)
119	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات واقع المسح البيئي الخارجي	(15-6)
120	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " أثر المسح البيئي على كفاءة الأداء "	(16-6)

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	م
122	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " أثر المسح البيئي على فعالية الأداء "	(17-6)
124	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات أداء مؤسسات بيع التجزئة في قطاع غزة	(18-6)
126	تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار	(19-6)
127	تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار	(20-6)
129	نتائج اختبار " العينتين مستقلتين " - العمر	(21-6)
130	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي	(22-6)
132	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد سنوات الخبرة بالعمل داخل المنشأة	(23-6)
134	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المحافظة	(24-6)
135	نتائج اختبار " العينتين مستقلتين " - مساحة المنشأة	(25-6)
136	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات التأسيس	(26-6)
138	نتائج اختبار " العينتين مستقلتين " - عدد العاملين الثابتين	(27-6)

قائمة الملحق

رقم الصفحة	الملحق	م
155	أسماء المحكمين للاستبانة	(1)
156	الاستبانة	(2)
162	تشريعات حماية المستهلك والتشريعات القانونية لتنظيم عمل التجار	(3)

الفصل الأول

المدخل إلى الدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- متغيرات الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- أسباب اختيار موضوع الدراسة

مقدمة:

تعتبر دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية من الموضوعات الهامة في إدارة وتنظيم الأعمال، وتعد دراسة البيئة الخارجية من الموضوعات الحديثة نسبياً في دراسات الإدارة، رغم آثارها العميقة على ممارسات الإدارة منذ زمن بعيد، إذ كان التركيز في الماضي على المشاكل الداخلية للمنظمات كمشاكل العمالة وظروف العمل وزيادة الإنتاجية ورأس المال ومشاكل الآلات وغيرها. لقد كان هناك من العوامل العديدة ما استدعى ضرورة دراسة البيئة الخارجية من بينها: العولمة، السوق المفتوح، وزيادة التدخل الحكومي، هذا إلى جانب ظهور العديد من الأنواع الحديثة للمنظمات والشركات المشتركة والشركات متعددة الجنسية. كما تعتبر دراسة وتحليل عوامل البيئة بمثابة جهاز إنذار مبكر للإشارات والتغيرات الحادثة في بيئة الأعمال، وهي الخطوة الأولى في بلورة وتطوير الخطة الاستراتيجية للمؤسسات لنقادي المخاطر واقتناص الفرص. (Zang,2011) ويشمل التحليل البيئي لمنظمات الأعمال على كافة الدراسات والتحليل للبيئة الخارجية والداخلية سواء كانت عامة أو خاصة ولهذا تعمل المنظمة على تشخيص وتحليل البيئة الخارجية والداخلية كإحدى المكونات الهامة والرئيسية لعملية الإدارة الاستراتيجية. ولا يمكن للمؤسسة صياغة استراتيجيتها بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية والخارجية وإمكانياتها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وما هي الفرص والمخاطر وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية والخارجية وتطويعها لخدمة أهداف المؤسسة. (الصرن، 1998: 151)

أما بالنسبة للقطاع الاقتصادي الذي تستهدفه الدراسة وهو قطاع البيع بالتجزئة للمنتجات والسلع الاستهلاكية على مختلف أنواعها، فهذا القطاع يشهد العديد من التحولات والتغيرات والتوجهات الجديدة. هذه التوجهات الحديثة سوف يكون لها تأثير وبشكل كبير جداً على السوق بشكل عام وعلى المستهلك والتاجر بشكل خاص حيث يتميز هذا القطاع بحجمه الكبير ونموه السريع المستمر كما ترافق مع زيادة الوعي عند المستهلكين (Jhamb.Kiran,2011)، حيث كانت تجارة البيع بالجملة والتجزئة وإصلاح المركبات تشكل ما نسبته 10.2 % من الناتج الاجمالي المحلي في الربع الأول من عام 2009، بينما في الربع الثالث من عام 2012 أصبحت تشكل 15.1% من اجمالي الناتج المحلي. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2013) هذه التحولات والتوجهات الجديدة هي نتاج طبيعي لمجموعة من العوامل المؤثرة مثل زيادة معدل النمو السكاني، زيادة القوة الشرائية للمستهلكين، زيادة الوعي لدى المستهلكين عما كان عليه في السابق، ميل العديد من المستهلكين إلى الرغبة في التغيير في أساليب الشراء والاتجاه للأساليب الحديثة في

التسوق التي توفر متعة خاصة، وحرية في التسوق تلبي كل احتياجاتهم ورغباتهم ضمن بيئة تسوق مثالية.

وبنظرة سريعة إلى قطاع البيع بالجملة والتجزئة في قطاع المواد الاستهلاكية خلال السنوات الأخيرة على سبيل المثال، يمكن ملاحظة أن السوق في قطاع غزة قد شهد منافسة قوية بين العديد من التجار في فتح مراكز تجارية كبيرة في محاولة للتنافس فيما بينهم لكسب أكبر قدر ممكن من شرائح المستهلكين.

أما عن المميزات التي تقدمها المراكز التجارية الكبيرة لبيع المنتجات الاستهلاكية: إضافة إلى ما توفره المراكز التجارية الكبيرة للعديد من الأصناف والأنواع من السلع والمنتجات فإنها كذلك تتميز بتقديمها للعديد من المميزات والخدمات الإضافية للمتسوقين التي يمكن إيجازها فيما يلي :

- منح بطاقات عضوية للزبائن تمكنهم من الحصول على خصومات إضافية عند الشراء.
- التواصل بريدياً مع الزبائن بإرسال بروشورات التخفيضات والمهرجانات بشكل دوري.
- توفير بيئة مريحة للتسوق داخل المراكز.
- ترتيب جذاب للبضائع داخل الأرفف.
- توفر مواقف للسيارات.
- المساعدة في توصيل الطلبات إلى السيارة.
- تقديم وعرض المنتجات بصورة مناسبة وأسعار مغرية وبوسائل مريحة تضمن وصولها للمستهلك بسهولة.
- تقديم خدمات التقسيط لجميع فئات المجتمع بإجراءات ميسرة. (ملاحظات الباحث)

أولاً: مشكلة الدراسة:

تعتبر تجارة التجزئة أحد الروافد المهمة للنشاط الاقتصادي في قطاع غزة، فهذا القطاع يستوعب عددا كبيرا من العاملين فيه، كما أنه يشارك بنسبة لا بأس بها في الناتج المحلي، بالإضافة لكونه فرصة استثمارية جيدة إذا ما تم التخطيط والاعداد الجيد له. ولقد شهدت تجارة التجزئة تطورات كبيرة في قطاع غزة، فقد كان سائدا أن يقوم المستهلك بشراء ما يلزمه من مواد استهلاكية من محلات صغيرة منتشرة في الشوارع والأحياء، أو الذهاب للتسوق من الأسواق الرئيسية التي تضم بشكل أساسي الخضار والفاكهة في قطاع غزة.

بدأت فكرة انشاء الأسواق المجمعّة تزداد مؤخرا وفي محاولة لتطوير قطاع البيع بالتجزئة شهد قطاع غزة محاولات لإنشاء محلات افتراضية للتسوق عبر الانترنت، وتقديم خدمات التوصيل لمكان تواجد المستهلك.

وعلى الرغم من ادراك الجميع لأهمية مسح البيئة الاستراتيجية إلا أنه يتضح من المراجعة النظرية للدراسات والأبحاث التي اجريت على هذا الموضوع بأنه لم يأخذ حقه من البحث والدراسة، لذلك تتمثل مشكلة وسؤال البحث الرئيسي كما يلي :

ما أثر المسح البيئي الخارجي كجزء من الإدارة الاستراتيجية علي أداء منشآت البيع بالتجزئة في قطاع غزة ؟

يتفرع من هذا السؤال الرئيسي العديد من الأسئلة الفرعية منها:

- ما واقع مسح البيئة الاستراتيجية الخارجية في منشآت البيع بالتجزئة في قطاع غزة ؟
- ما الصفات السائدة والمشاركة لغالبية منشآت البيع بالتجزئة في قطاع غزة ؟
- أين يوجد الحجم الأكبر لمنشآت البيع بالتجزئة ؟
- هل هناك اهتمام من أصحاب المنشآت بعوامل البيئة الاستراتيجية الخارجية ذات العلاقة بأعمالهم؟ وهل درجة الاهتمام متساوية لجميع العوامل ؟
- هل هناك اهتمام من أصحاب المنشآت بعوامل بيئة الصناعة ذات العلاقة بأعمالهم ؟ وهل درجة الاهتمام متساوية لجميع العوامل ؟
- ما أثر مسح البيئة الاستراتيجية الخارجية على فعالية التشغيل في المنشآت العاملة في قطاع تجارة التجزئة في قطاع غزة ؟

- ما أثر مسح البيئة الاستراتيجية الخارجية على كفاءة التشغيل في المنشآت العاملة في قطاع تجارة التجزئة في قطاع غزة ؟

ثانياً: متغيرات الدراسة:

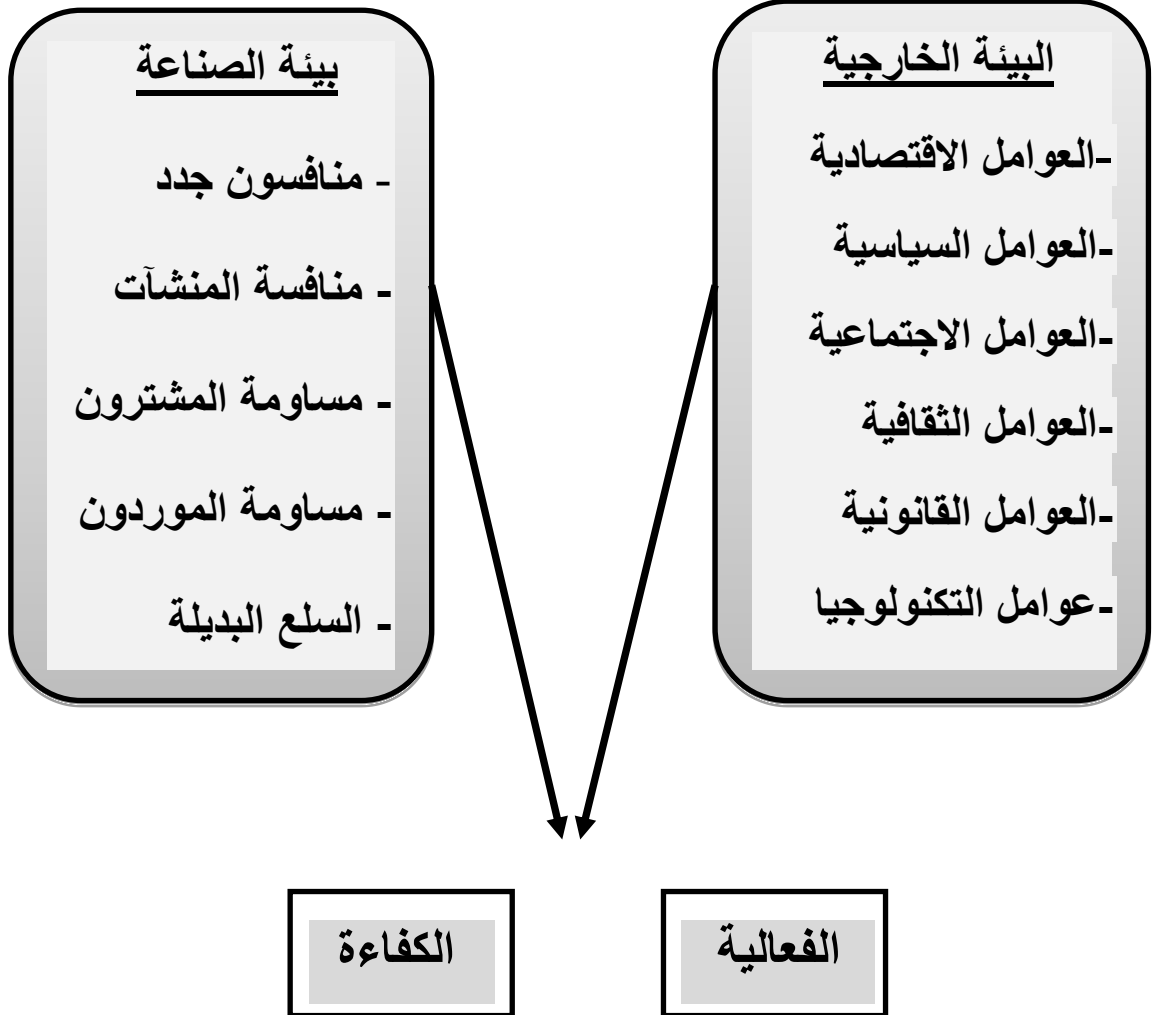
متغير الدراسة المستقل: المسح البيئي كجزء من الادارة الاستراتيجية، وسيتم دراسة هذا المتغير من خلال:

- العوامل السياسية.
- العوامل الاقتصادية.
- العوامل الاجتماعية والثقافية.
- العوامل القانونية.
- العوامل التكنولوجية.
- بيئة الصناعة وتتضمن العوامل التالية : - دخول منافسون جدد .
- المنافسة مع المنشآت القائمة .
- القوة التفاوضية للمشتريين
- القوة التفاوضية للموردين .
- توافر السلع البديلة.

المتغير التابع: تركز الدراسة علي عامل متغير واحد وهو الأداء وسيتم قياس هذا المتغير من خلال قياس المكونات الرئيسة لهذا المتغير وهي:

- الفعالية.
- الكفاءة.

المتغيرات المستقلة والتابعة



(الاطار من اعداد الباحث اعتمادا على المراجعات الأدبية، 2014)

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة في:

الفرضية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام وسائل مسح البيئة الخارجية على أداء المؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$. وهي تنقسم لعدة فرضيات فرعية وهي:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام وسائل مسح البيئة الخارجية على كفاءة المؤسسة عند دلالة $\alpha=0.05$.

2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام وسائل مسح البيئة الخارجية على فعالية المؤسسة عند دلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول " مدى استخدام وسائل مسح البيئة الخارجية وأثرها على أداء المؤسسة " تعزى للفروق في السمات الشخصية للمستجيبين للاستبانة (المسمى الوظيفي، العمر، التخصص، سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول " مدى استخدام وسائل مسح البيئة الخارجية وأثرها على أداء المؤسسة " تعزى للفروق لمواصفات المؤسسات العاملة في مجال البيع بالتجزئة (عدد الموظفين، الموقع الجغرافي، سنوات الخبرة، عدد الفروع) عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى ممارسة مسح البيئة كجزء من الإدارة الاستراتيجية في محلات البيع بالتجزئة.

2. تحديد ما يراه أصحاب المحلات من معوقات تحول دون تطبيق المسح البيئي كجزء من الإدارة الاستراتيجية في محال البيع بالتجزئة.

3. تقديم توصيات من الممكن أن تساهم في معرفة المهام الواجب القيام بها لتفعيل تطبيق المسح البيئي كجزء من الإدارة الاستراتيجية في قطاع البيع بالتجزئة.
4. وتقديم توصيات يمكن أن تكون أساساً للبدء في أبحاث أخرى تدور حول نفس الموضوع ولكن تغطيه من جوانب أخرى.

خامساً: أهمية الدراسة:

1. تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية النشاط الاقتصادي الذي تتناوله حيث يعتبر نشاط البيع بالتجزئة من النشاطات الواعدة والتي تتطور بسرعة في قطاع غزة، كما أنها تستأثر بنصيب وافرم من الاستثمارات الجديدة.
2. هناك عدة جهات يمكن أن تستفيد من الدراسة ونتائجها، وهي على النحو الآتي:

أ - الباحث:

حيث أن الباحث يدير شركة تتعامل مع مجال البيع بالتجزئة فمن شأن هذه الدراسة أن ترتقي بالمستوي العلمي والمهني للباحث نفسه.

ب - مجال البيع بالتجزئة:

- الدراسة قد تساهم في تعزيز إدراك أصحاب محلات البيع بالتجزئة لأهمية مسح البيئة كجزء من الإدارة الاستراتيجية، الأمر الذي ينعكس على توفير المناخ الإداري الملائم ويحسن بالتالي أداءهم.
- الدراسة قد تقدم خدمة كبيرة لأصحاب المحال ذات الصلة من خلال إدراك أهمية موضوع الدراسة، كما أنه من المتوقع إن تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار في محلات البيع بالتجزئة في قطاع غزة إدراك أهمية مسح بيئة الاستثمار التي تؤثر على نجاح أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، حيث تتوافر لدى العاملين في هذا النشاط الاقتصادي الرغبة في التطور والتطوير وبناء أنشطتهم على أسس علمية.

ج - المجتمع:

إن تطبيق توصيات الدراسة في ضوء ضرورة الحرص على تحقيق النفع العام قد يزيد من رفاهية المجتمع. كما أن قيام الشركات بتفعيل المسح البيئي للبيئة الاستثمارية المحيطة يضمن إلى حد ما المساهمة في إنجاح أهدافها، علاوة على المساهمة في سدّ احتياجات المجتمع ومتطلباته الحياتية والمعيشية الضرورية، إضافةً إلى خلق فرص عمل جديدة من خلال إقامة مشاريع ذات أداء فعال وناجح.

3. هذه الدراسة قد تساهم في مساعدة الأكاديميين والباحثين من خلال اطارها النظري ونتائجها وتوصياتها، وقد تساهم في فتح مجالات جديدة للبحث.

سادساً: أسباب اختيار موضوع الدراسة:

1. حيوية الدور الاقتصادي الذي تؤديه محلات البيع التجزئة في قطاع غزة سواء من حيث الحجم أو من حيث كثرة أعداد العاملين في هذا المجال مما يدعو إلى التأكيد على أهمية هذا الموضوع وضرورة اجراء مزيدا من الأبحاث حوله.
2. قلة الدراسات التي تعرضت لهذا النشاط التجاري.
3. الباحث يعمل في هذا المجال مما يكسبه مزيدا من الخبرة ويكسب الموضوع بعدا اضافيا من حيث تناوله من باحث يعمل في هذا المجال منذ عشرين سنة.

سابعاً: تحديات واجهت الباحث:

1. عدم توافر احصائيات دقيقة وموثقة بأعداد محال البيع بالتجزئة والمعنية فقط بالمواد الاستهلاكية (محال السوبر ماركت) في قطاع غزة ، حيث تدرج أعداد هذه المحلات في نشرات جهاز الاحصاء المركزي الفلسطيني ضمن العديد من الفئات الأخرى مثل (تجارة الجملة ، محال بيع السيارات ، الأجهزة المعمرة ، التمديدات الصحية ، إلخ)
2. عدم وجود أي دراسة محلية تتحدث عن قطاع البيع بالتجزئة في قطاع غزة .
3. قلة الدراسات العربية التي تتناول علاقة مسح البيئة الاستراتيجية بأداء المنشآت الاقتصادية.
4. التقلبات السريعة في الأوضاع السياسية والاقتصادية في قطاع غزة ، حيث أنه في غضون أقل من سنتين 2012-2014 تعرض القطاع إلى حربين من جانب العدو الصهيوني، مما استلزم على هذه الدراسة أن تواكب هذه المتغيرات خصوصا في جزئية أسئلة الاستبانة .

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- المبحث الأول : وسائل مسح البيئة الخارجية.
- المبحث الثاني : تحليل البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال في قطاع غزة.
- المبحث الثالث: الأداء.

المبحث الأول وسائل مسح البيئة الخارجية

1 - مقدمة:

يجمع أغلب العلماء والمفكرون في حقل العلوم الادارية على أن التخطيط الاستراتيجي الفعال والإدارة الاستراتيجية الكفؤة سيكونان بمثابة جرس تنبيه للفرص المحتملة، وجرس انذار من المخاطر المحيطة في بيئة الأعمال، وخصوصا في عصرنا الراهن حيث تواجه كافة منظمات الأعمال سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أم خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة. الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك. وقد وجد الباحثون ضالتهم في أسلوب الإدارة الاستراتيجية كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادية ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها (الدوري، 2010).

وتتبع أهمية الإدارة الاستراتيجية من حقيقة مفادها إن كل المنظمات تحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق وإن كل المنظمات تحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق وإن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاح المنظمات في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة استراتيجياتها، وانطلاقاً من هنا بات ممارسة منظماتنا العامة والخاصة لأسلوب الإدارة الاستراتيجية بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها بل أضحي السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

ومن هنا يصبح مسح البيئة الاستراتيجية لدى محلات البيع بالتجزئة كجزء من الادارة الاستراتيجية لتلك المؤسسات بمفهومها العلمي ضرورة ملحة وحتمية، وبناء عليه فإن أهمية هذه الرسالة البحثية تنبع من خلال أنها ستركز بشكل أساسي على تبيان الخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال ومعرفة الفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في ادارة استراتيجيات محلات البيع بالتجزئة وبالأخص خطوات مسح البيئة الاستراتيجية لكونها تسبق كل تصرف أو سلوك بالإضافة إلى معرفة النتائج عنها ومعرفة مدى توفر أهم متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تلك المحلات وإيضاح العلاقة بين تطبيقها لمسح البيئة الاستراتيجية وأدائها.

2- أساسيات الإدارة الاستراتيجية:

- الاستراتيجية هي التعرف إلى أين تريد المنظمة أن تذهب لتحقيق أغراضها والوصول إلى رسالتها. فهي إطار يسترشد به في الاختيار المحدد لطبيعة المنظمة وتوجهها وبشكل أساس الإدارة الاستراتيجية وصياغة الخطط الاستراتيجية. (الخفاجي، 2010: 35)
- التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. ويعرف أيضاً بأنه عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية. (السكرانة، 2010: 91)
- القرارات الاستراتيجية تتمثل بالقرارات التي تحدد مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة والتي قد تحدث في البيئة المحلية وتشكل في النهاية الأهداف الحقيقية للمنظمة وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة. (الغالبى وادريس، 2007: 14)

3- مفاهيم تتعلق بالإدارة الاستراتيجية:

يتصف مفهوم الإدارة الاستراتيجية بالتنوع والتعدد نتيجة اختلاف أهداف الكتاب والباحثين من استخدامه، وتمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراسته وتحليله وتباين العناصر والمتغيرات المعتمدة في بلورة مفهومها. إن ما يتميز به هذا المفهوم جمعه بين الحداثة والمعاصرة. وقد حصل التبشير به في أواخر عقد السبعينات من القرن العشرين، ولاقى اهتماماً اتسم بالسعة والشمول والإثراء والتعزيز المعرفي في ميدان الفكر الاستراتيجي عبر عقدي الثمانينات والتسعينات من القرن المنصرم. وتقع الإشارة إلى هذا المفهوم وتطوره ضمن بؤادر ولادة أفكار تعلن عن تأسيس علم الإدارة الاستراتيجية. (الخفاجي، 2010)

يعتبر مفهوم الإدارة الاستراتيجية من المفاهيم المتقدمة والمعاصرة في مجال إدارة الأعمال، ولم يتفق علماء الإدارة حول تعريف محدد لمفهوم الإدارة الاستراتيجية كالعادة عند تعريف أي مصطلح من مصطلحات العلوم الاجتماعية والإدارية فمنهم من عرفها بأنها " العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل. (عوض، 2001: 6)

ويرى (ياسين، 2002: 19) بأنها " بحد ذاتها عملية إبداعية، عقلانية التحليل وحسبية التصور الإنساني، وهي أيضاً عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر."

وحسب تعريف (Armonstong & jumsaw, 2005: 15) "هي عملية صياغة الاستراتيجيات وخططها وتحقيق ذلك من خلال إدارة التنظيم والإدارة الاستراتيجية "عملية إدارية يمارسها عادة مجموعة من المديرين في الإدارة العليا داخل المنظمة، حيث تعمل هذه المجموعة بشكل منسق على تحديد الأهداف الطويلة الأجل التي ترغب المنظمة في تحقيقها، وعلى ضوءها يتم تحديد الأعمال والنشاطات التي يجب تنفيذها وتنفيذها من أجل تحقيق هذه الأهداف مما يستوجب اتخاذ قرارات استراتيجية ترسم خط سير المنظمة لفترة زمنية وهو ما يسمى استراتيجية المنظمة التي تسعى إلى تحقيق رؤيتها ورسالتها المستقبلية."

ووصفت (الخفاجي، 2010: 38) الإدارة الاستراتيجية بأنها " عملية رسم التوجه الاستراتيجي والتي تعده أساس التفكير الاستراتيجي بالتخطيط الاستراتيجي وما ينتقي من خيارات وسبل انجازها . كما حددت بأنها عملية تطوير تصور استراتيجي، ورسالة الأعمال، ووضع الأهداف وإعداد الاستراتيجية لبلوغ الأهداف وتنفيذها وتقويم الأداء."

كما عرفها (Wheelen & Hunger, 2012: 14) بأنها مجموعة من القرارات والأفعال الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة في المدى البعيد وهي تتضمن الخطوات التالية:

1. تحليل البيئة.

2. صياغة الاستراتيجية.

3. تطبيق الاستراتيجية.

4. الرقابة والمتابعة.

حيث اتضح أن هذا التعريف واحد من التعريفات الجامعة التي ركزت على القرارات والأفعال الاستراتيجية المؤثرة على أداء المؤسسة كما وتضمنت المراحل الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية وأبرزت تحليل البيئة كمرحلة أولى من مراحل الإدارة الاستراتيجية مختلفة في ذلك عن كتابات أخرى جعلت من تحليل البيئة جزء من صياغة الاستراتيجية.

وبالنظر إلى التعريفات السابقة للاستراتيجية تبين أن معظمها ركزت على أن الاستراتيجية خطة أو مجموعة خطط قيادية واضحة لرسم رسالة المنظمة وتحديد غاياتها وأهدافها.

في حين أكدت تعريفات أخرى على أن الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات تتخذ بناء على تحليل للعوامل البيئية الخارجية والداخلية . وهذه القرارات أيضاً تحتاج فيما بعد أن يتم ترجمتها إلى خطط لتكون بمثابة وسائل لتحقيق الأهداف.

4- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

ازداد الاهتمام خلال العقدين الأخيرين بمفهوم الاستراتيجية وطرق إدارتها بما في ذلك صياغة الخطط والطرق المناسبة لتطبيق الاستراتيجية بما يتناسب وإمكانيات منظمات الأعمال، حيث غدت الإدارة الاستراتيجية ركنا رئيسيا من أركان إدارة المنظمة. ومصطلح الاستراتيجية يعد من المصطلحات القديمة المأخوذ من الكلمة الإغريقية Strato وتعني الجيش أو الحشود العسكرية، ومن تلك الكلمة اشتقت اليونانية القديمة مصطلح Strategos وتعني فن إدارة وقيادة الحروب. والاستراتيجية تعني أصول القيادة الذي لا اعوجاج فيه، فهي تخطيط عال المستوى، فمن ذلك الاستراتيجية العسكرية أو السياسية التي تضمن للإنسان تحقيق الأهداف من خلال استخدامه وسائل معينة، تعني الطريق أو الاستراتيجية ، فهي علم وفن التخطيط والتكتيك والعمليات، ثم استعملت هذه الكلمة في المجالات المتعددة في شتى مناح الحياة العامة، يعود أصل الكلمة إلى التعبير العسكري ولكنها الآن تستخدم بكثرة في سياقات مختلفة مثل استراتيجيات العمل، استراتيجيات التسويق... الخ. (خليفة، 2013) ، التخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. التخطيط الاستراتيجي هو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية.(السكرانة،2010: 9)، أما الكرخي فعرف التخطيط الاستراتيجي " هو التخطيط الذي له آثار هامة ونوعية على المنظمة ومستقبل عملها ولا تظهر هذه الآثار إلا في المدى البعيد كالتخطيط لانتشار الشركة أفقياً بفتحها فروع جديدة أو بتوسيعها عمودياً بإضافة خطوط إنتاجية جديدة أو التخطيط لمواجهة منافسة شديدة من الشركات الأخرى والوقوف والثبات في السوق وغير ذلك.(الكرخي،2009: 35)

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم

الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها، ومتابعة هذا التنفيذ. (أبو زقية، 2011: 2)

والتخطيط الاستراتيجي يتضمن القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية، وبالتالي يكون الاستنتاج إن الخطط الاستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي لتحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة المنظمة إدارة فعالة.

وتعرف الخطة الاستراتيجية أنها خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية التي يتم تصميمها، للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة والتحديات البيئية التي يتم تصميمها، من خلال تنفيذها الجدي بواسطة المنظمة.

5- التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية:

هناك العديد من الباحثين والكتاب من لا يميز بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهم (Hussey, 1982) و (Lorange & Vancil 1977) , معتبرين أن عمليات التخطيط الاستراتيجي هي وحدها المؤدية إلى بناء الاستراتيجيات وتنفيذها لاحقاً. ومع هذا الاختلاف فإن التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية وجهان لعملة واحدة مع وجود الاختلاف بينهما في أوجه عديدة، كآتي:

- إن التخطيط الاستراتيجي هو أحد عناصر الإدارة الاستراتيجية كون هذه الأخيرة هي عمليات فكرية شمولية أكثر غناً من مجرد العملية التخطيطية ويقع ضمن إطارها التفكير الاستراتيجي وإدارة التغيير وإدارة ثقافة المنظمة وإدارة البيئة وإدارة المعرفة وغيرها.
- مهما يكن التخطيط الاستراتيجي بعيد الأمد فهو في أثناء التنفيذ قصير الأمد جداً ولا يتجاوز السنة الواحدة في حين أن الإدارة الاستراتيجية لا تهتم بهذه الجوانب فقط بل تلاحظ اتجاه التقدم للوصول إلى الصورة المستهدفة.
- الاستراتيجية هي فكر استراتيجي يعطي مساهمة أكبر للإدارة العليا في رسم الصورة المستقبلية للمنظمة. (الغالبي وادريس، 2007: 85-86)

أما (ياسين، 2002: 16) فيشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو عنصر مهم من عناصر الإدارة الاستراتيجية وليس الإدارة الاستراتيجية بعينها لأن الإدارة الاستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد، وإدارة البيئة في نفس الوقت. لهذا

السبب تهتم الإدارة الاستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن واحد فهي نظرة داخلية إلى الخارج، ونظرة وتحليل لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي. أي أن الإدارة الاستراتيجية هي في الواقع عملية خلق هادفة، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث، وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة.

الفرق الجوهرى بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية هو أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بالمكان والزمان الذي ستوجد فيه المنظمة بينما ترتبط الإدارة الاستراتيجية بنظرة الإدارة العليا إلى العامل الرحب الواسع وإلى البيئة الخارجية المباشرة وغير المباشرة التي تعمل ضمن إطارها المنظمة. (المجمع العربي للمحاسبين، 2001)

من خلال ما سبق اتضح أن التخطيط الاستراتيجي جوهر الإدارة الاستراتيجية وهذا الرأي يؤيد ما ذكره (ياسين، 2002) بأن التخطيط الاستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الاستراتيجية ولكنه ليس الإدارة الاستراتيجية بعينها. كما يؤكد ما ذهب إليه (عواد، 2012: 203) في تناوله الأبعاد الأساسية للإدارة الاستراتيجية والتي تبرز فيها التخطيط الاستراتيجي ضمن أبعاد الاستراتيجية.

6- أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال:

تعد الإدارة الاستراتيجية ضرورة وليس ترفاً ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذ تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل المنظمات التي تستخدم أسلوب الإدارة الاستراتيجية. (العارف، 2005)

صحيح أن بعض المنظمات قد تتجح نتيجة الصدفة في الأجل القصير دون ممارسة جادة للإدارة الاستراتيجية ولكن في الأجل الطويل لا يمكن أن تبقى إلا المنظمات التي تمارسها ممارسة جادة.

فتبنى أسلوب الإدارة الاستراتيجية يساعد المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها: (ميا وآخرون، 2007).

- تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافيا الأعمال في المستقبل.
- يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
- يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- يمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً.

- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.
- ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها. (العقاد، 2005)

7- نماذج عملية للإدارة الاستراتيجية:

لا يوجد نموذج واحد مقبول للإدارة الاستراتيجية يتفق عليه جميع الكتاب والممارسين إلا أن جوانب الاتفاق بين النماذج المطروحة عن عملية الإدارة الاستراتيجية أكثر من جوانب الاختلاف . وفي هذا المجال تتضمن المكونات الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية وهي كالتالي:

مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية :

- تحديد رسالة المنظمة.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية.
- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة.
- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة.
- التنفيذ الاستراتيجي.
- تقويم الاستراتيجية.

أن مكونات أو مهام الإدارة الاستراتيجية متداخلة تؤثر في بعضها البعض وهذه المكونات المختلفة لعملية الإدارة الاستراتيجية لها أهمية كبيرة سواء من منظور الاستراتيجيات المقصودة أم من منظور الاستراتيجيات الطارئة. (ميا وآخرون، 2007)

فعلى الرغم من إن الاستراتيجيات الطارئة تنشأ في المنظمة دون تخطيط مسبق إلا أنه يتعين على الاستراتيجيين في المنظمة تقييم الاستراتيجيات الطارئة ويستلزم هذا التقييم مقارنة كل استراتيجية طارئة برسالة وأهداف المنظمة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة وكذلك بنقاط القوة والضعف في المنظمة ويتجسد الهدف هنا في تقييم مدى ملائمة الاستراتيجية الطارئة لاحتياجات المنظمة وقدراتها، ويتعين على المدراء أن يكونوا على علم بالعمليات المرتبطة بالأمر الطارئة وأن يكونوا قادرين على التفكير الاستراتيجي

والجدير بالذكر إن التغذية العكسية في عملية الإدارة الاستراتيجية لا تبدأ من حيث ينتهي آخر نشاط إنما هي عملية تدفق متواصل للمعلومات خلال المراحل المختلفة لعملية الإدارة الاستراتيجية لأن أي تغيير في مكون رئيسي من مكونات الإدارة الاستراتيجية سيتتبع بالضرورة تغييراً في كل أو بعض النموذج. وفيما يلي شرح مختصر جدا لهذه المكونات:

أولاً - تحديد رؤية ورسالة المنظمة :

تعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها: المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها. (إدريس والمرسي، 2006: 93) وهناك ثلاثة عناصر مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية وهي: تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة، تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة مع بيان كيفية اعداد المنظمة وتهيئتها لتحقيق هذه الغاية، تعريف العاملين في المنظمة بالرؤية الاستراتيجية فهذا من شأنه أن يوحد الصفوف والجهود لتحقيق الأهداف المحددة. (إدريس والمرسي، 2006: 118)

أما الرسالة فهي عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات، وتختلف هذه البيانات باختلاف المنظمات، وتختلف الرسالة عن الرؤية في أن الرؤية هي طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية وهي تتصف بالعمومية، أما الرسالة في تتضمن أهدافا عامة يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات المتاحة، وهي تصاغ بالاعتماد على الرؤية.

- الأبعاد التي تتضمنها الرسالة:
- الجهات المستهدفة .
- الخدمات التي تقدمها المنظمة .
- النطاق الجغرافي الذي تخدمه .
- التكنولوجيا والعمليات المستخدمة في تقديم الخدمة.
- نظرة المنظمة إلى نفسها.
- صورة المنظمة في أذهان الجمهور .
- تحديد العناصر الرئيسية في فلسفة المنظمة (الأهداف).
- التعبير عن الالتزام بالنمو والربحية والنقاء (ضمان الجودة).

- التعبير عن المسؤولية والشفافية تجاه المجتمع.(Wheelen & Hunger, 2012:115) بعد ذلك يتم صياغة رسالة المؤسسة بحيث تكون مكتوبة ومحددة وعامة ويتم إعدادها من قبل أعلى سلطة في المؤسسة.

ثانياً: تحديد الأهداف الاستراتيجية

إن تحقيق الأهداف هو السبيل لتحقيق المؤسسة لرسالتها وعلى ضوء رسالة المؤسسة التي تتضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة ككل وانطلاقاً من التحليل الاستراتيجي للمؤسسة يجب أن تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها العامة والتفصيلية.

أهداف المؤسسة هي النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال النشاطات التي تمارسها والعمليات التي تقوم بها، حيث يسعى المخطط لنقل الشركة من الموقف الحالي إلى الموقف المرغوب، وتحدد الأهداف ماذا يجب أن تفعل؟ ومتى يتم هذا الفعل؟

ويتكون الهدف الاستراتيجي من ثلاثة إبعاد:

أهداف قصيرة المدى يتوقع إنجازها خلال عام واحد، وأهداف متوسطة المدى يتوقع إنجازها خلال فتره زمنية من عامين إلى خمسة أعوام، وأهداف بعيدة المدى يتوقع إنجازها خلال فترة زمنية تزيد على خمس سنوات وقد تصل إلى عشرين سنة أو أكثر حسب الفترة الزمنية المحددة لإنجاز الخطة الاستراتيجية. وانطلاقاً مما تقدم فإن المجالات التي يجب تحديد الأهداف فيها تشمل:

1. الربحية: يجب إن تشير المنظمة إلى مستوى الربحية الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه.
2. وضعية المنظمة في السوق: يجب إن يشير أحد أهدافها إلى المركز الذي تسعى لاحتلاله بالنسبة إلى منافسيها.
3. تقديم الجديد إلى المستهلكين: يجب إن يشير أحد أهدافها إلى ما تسعى إلى تحقيقه في مجال المنتجات والخدمات الجديدة.
4. الإنتاجية: وهي مقدار المنتجات التي تسعى إلى إنتاجها بالمقارنة مع الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج.
5. حجم الموارد المستخدمة من قبل المنظمة: وهي المبالغ النسبية المطلوب إنفاقها للحصول على مختلف الموارد التي تحتاج إليها المؤسسة مثل الموارد البشرية والمخزون والآلات

والأجهزة والنقد، حيث يشير أحد أهداف المؤسسة إلى القيمة النسبية لكل من هذه الموجودات التي يجب أن تكون متاحة للمؤسسة.

6. تطور أداء المسؤولين في المنظمة: وهذا يعنى نوعية تطور الأداء الإداري لكل من المسؤولين في المؤسسة حيث يجب أن تضع المنظمة هدفاً في هذا المجال تسعى بشكل جاد إلى تحقيقه. (ميا وآخرون، 2007)

7. تطور أداء العاملين: ويعنى نوعية أداء العاملين في المسؤوليات الإدارية الدنيا وشعورهم تجاه عملهم، لذا يجب التركيز على وضع أهداف في هذا المجال لأنه يؤدي إلى تحقيق نجاح وتقدم المؤسسة.

8. المسؤولية الاجتماعية: وتعنى مسؤولية المؤسسة على المساهمة في خدمة المجتمع الذي تعمل فيه لا بد من وضع أهداف في هذا المجال.

9. تطوير أنظمة المنظمة: ويعنى التنظيم الإداري وأدلة وسياسات العمل وإجراءاته ونظام المعلومات الإدارية، وهذا المجال ضروري لنجاح المؤسسة لذا يجب وضع أهداف في هذا المجال.

ثالثاً: التحليل الاستراتيجي للبيئة:

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعه كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ويجب إن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية وتصنف عملية التحليل الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي:

- المستوى الأول: ويتضمن عوامل البيئة الخارجية العامة.
- المستوى الثاني: ويتضمن عوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة).
- المستوى الثالث: ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.

عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية وتتضمن الخطوات الرئيسية التالية:

1. اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية.
2. اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية.
3. التنبؤ بالمتغيرات البيئية الرئيسية.

4. تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة. (الماضي، 2003)

عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية يتطلب تحقيق فعالية تصميم الاستراتيجية إجراء تحليل استراتيجي معمق للبيئة الداخلية للمنظمة ويمر هذا التحليل بخطوتين رئيسيتين هما:
أولاً: -تحديد جوانب القوة والضعف.

ثانياً: -تقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة. (ماهر، 1996)

مجموعة العناصر في البيئة الداخلية:

- عوامل القوة: مجموعة المعطيات في البيئة الداخلية التي تساعد المنظمة على اغتنام الفرص المتاحة وترفع مستوى كفاءتها وفعاليتها في مواجهة المخاطر في البيئة الخارجية
- عوامل الضعف: مجموعة المعطيات في البيئة الداخلية التي تقلل من قدرة المنظمة على اغتنام الفرص المتاحة أو مواجهة المخاطر في البيئة الخارجية

مجموعة العناصر في البيئة الخارجية:

- الفرص المتاحة :مجموعة المعطيات الايجابية المتاحة في البيئة الخارجية التي من قدرة المنظمة تستغلها ويؤدي استغلالها إلى رفع مستوى الأداء
- التهديدات / المخاطر : مجموعة المعطيات السلبية في البيئة الخارجية التي تحد من قدرة المنظمة على اغتنام الفرص المتاحة بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية.

رابعاً: عملية الاختيار الاستراتيجي:

هي العملية التي تتضمن تكوين البدائل الاستراتيجية في ضوء التحليل الداخلي والخارجي للمنظمة وتقييم البدائل الاستراتيجية لاختيار ما يناسب أوضاع المنظمة ويحقق أهدافها (ميا وآخرون، 2007) ويمكن للمنظمات على اختلافها أن تستخدم في توليد البدائل الاستراتيجية أدوات مهمة وضرورية مع الأخذ بعين الاعتبار أن نتائجها يجب أن تؤخذ بحذر (الماضي، 2003) وأشهر هذه الأدوات وأهمها:

توجد عدة نماذج نظرية لاختيار استراتيجية قدمت من قبل أكاديميين واستشاريين يعملون في بيوت الخبرة والمعلومات ومن أهم هذه النماذج:

(أ) نموذج أنسوف لاستراتيجيات السوق - المنتج: يمثل هذا النموذج مصفوفة رباعية من المنتج - السوق لتقديم أربعة استراتيجيات هي:

1. استراتيجية اختراق السوق: تطبق هذه الاستراتيجية عندما يكون هدف الإدارة تركيز أنشطتها على زيادة حصة المنظمة في السوق من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس الأسواق.

2. استراتيجية تنمية السوق: تطبق هذه الاستراتيجية عند دفع المنتجات الحالية إلى الأسواق الجديدة وتركيز الأنشطة على الفرص المتاحة في السوق وأوضاع المنافسين

3. استراتيجية تنمية المنتج: تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية ويكون التركيز على تطوير وتحسين مزيج المنتج

4. التنوع: تستند هذه الاستراتيجية على تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق جديدة وتأخذ هذه الاستراتيجية عند التطبيق ثلاثة أشكال هي التنوع الأفقي والعمودي المختلط. (الماضي، 2003).

- التنوع الأفقي: يحصل عندما تقوم الشركة بالسيطرة على نشاط أعمال بنفس النوع وذو علاقة مباشرة بالتكنولوجيا المستخدمة، بمعنى تطوير نشاط المنظمة ليشمل أنشطة جديدة مكمل لنشاط المنظمة.

- التكامل العمودي: يشمل التكامل الأمامي والتكامل الخلفي ويعني السيطرة على عناصر المخرجات والمدخلات في النظام الإنتاجي فالأمامي يتعلق بالموزعين أما الخلفي بالموردين.

- التنوع المختلط: الدخول في أنشطة جديدة مختلفة تماما عن منتجات وخدمات المنظمة ومن الأمثلة على ذلك لشركة هانسون التي تمثل حقيبة من الأنشطة المتنوعة هي (استخراج الفحم- الصناعات الكيماوية- منتجات طبية- منتجات التبغ- توزيع الغاز).

نموذج بورتر للاستراتيجيات العامة:

1. يفترض بورتر وجود ثلاثة استراتيجيات يمكن أن تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية وهي:

2. استراتيجية قيادة التكلفة: وهي الاستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد.

3. استراتيجية التميز: استراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع.

4. استراتيجية التركيز: تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة. (بورتر، 1990: 65)

أنواع أخرى من الاستراتيجيات:

1- استراتيجية الاستقرار: في حالات معينة تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق حالة دائمة نسبياً من الاستقرار وهذا يحدث عندما تكون الإدارة مقتنعة بالوضع الحالي للمنظمة وبالنتائج المنجزة وفي نفس الوقت تسعى إلى ضمان استمرار هذا الوضع، وفي إطار هذه الاستراتيجية تقوم المنظمة بإجراء تغييرات طفيفة على منتجاتها وطرق الإنتاج ومن خلال هذه الاستراتيجية تحقق الإدارة نمواً معقولاً ولكنه بطيء، وتتبع هذه الاستراتيجية لعدة أسباب منها:

- عندما تعمل المنظمة بصورة جيدة فلا يوجد مبرر للتغيير أو الانتقال لنشاط آخر.
- عندما تكون انجازات المنظمة بمستوى مقبول وفي نفس لا تريد الإدارة تحمل المخاطر، مخاطر الدخول في أنشطة أخرى.
- تطبع المدراء على إدارة وتوجيه نشاط معين بطريقة روتينية لا تتطلب قرارات جديدة أو تحمل مخاطر.
- قلة الموارد المتاحة للمنظمة وصعوبة الحصول عليها من مصادر الإقراض والتمويل.

2- الاستراتيجيات الدفاعية: تسمى هذه الاستراتيجية أيضاً باستراتيجية تخفيض النفقات حيث تطبق عندما تريد المنظمة تخفيض عملياتها بصورة شاملة وذلك من أجل إيقاف تدهور جدي في وضع المنظمة أو لتجاوز أزمة خطيرة تهدد وجودها واستمرارها في ميدان الأعمال، هذه الاستراتيجية تمثل حلاً وقتية قصيرة الأجل، وتتكون الاستراتيجيات الدفاعية من (الغالبى وادريس، 2007: 185):

- استراتيجية التشذيب (التخلص من بعض الأنشطة): حيث تقوم المنظمة باستبعاد جزء من أنشطة الأعمال أو نشاط معين بالكامل وذلك لفرض معالجة الأداء السلبي لوحدات الأعمال أو للتقليل من التكاليف التشغيلية، ويتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية التركيز على تطوير تقنية المنتج وتقنية الإنتاج وتحسين الموارد التنظيمية والبشرية وتحفيز الموظفين.

• استراتيجية الانعطاف (التحول): تستهدف هذه الاستراتيجية تغيير عمليات المنظمة والانتقال إلى أنواع جديدة من أنشطة الأعمال، وربما تحتفظ المنظمة في نشاط أعمالها القديم ولكن بقدر محدود ويبقى التركيز شديدا على أنشطة الأعمال الجديدة. وتلجأ المنظمة إلى هذه الاستراتيجية عندما تحاول أن تحقق التوازن أو التكيف المطلوب مع البيئة استجابة لظهور تهديدات خطيرة أو بروز فرص استثمارية جديدة أو عندما لا تستطيع المنظمة من الاستمرار في تحويل النشاط الحالي.

• استراتيجية التصفية: وهي آخر الخيارات الاستراتيجية بعد أن تكون فشلت الاستراتيجيات الدفاعية، وتعني استراتيجية التصفية بيع كل أصول المنظمة وتسديد ديونها.

3- الاستراتيجيات المختلطة: تقوم المنظمة في بعض الأحيان بتطبيق حزمة متنوعة من الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال التابعة لها أو على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية. وهذا النوع من الاستراتيجيات شائع التطبيق في الشركات الكبرى متعددة الأعمال أو عابرة الحدود، حيث تقوم المنظمة بتطبيق استراتيجيات مختلطة في نفس الوقت.

4- استراتيجية الاستحواذ أو الاندماج والتحالف: يقصد بمفهوم التعاضد الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات الجديدة بين أنشطة أو مجالات أعمال في داخل المنظمة أو بناء علاقات وارتباطات مع منظمات أخرى في نفس ميدان الصناعة. ويتحدد الأثر الناتج عن التعاضد بحجم القيمة المتحققة من خلال تكوين روابط من داخل نظام القيمة بين الأنشطة التي لم تكن مترابطة من قبل. ان القيمة الحقيقية المتحققة من التعاضد (أثر المشاركة الواسعة بالموارد) بمختلف أشكاله سواء كان داخليا أو عن طريق الاستحواذ أو التحالفات الخارجية بمشاريع مشتركة أو المشاركة التكنولوجية أو برأس المال، يجب أن تكون اكبر من مجموع قيم الوحدات المستقلة لأطراف عملية التعاضد، والتعاضد لا يكون إلا إذا كانت القيمة الكلية (الإيرادات الكلية) اكبر من مجموع إيرادات الأجزاء بالضرورة (الغالبي وادريس، 2007: 199).

خامسًا - التنفيذ الإستراتيجي:

تعرف مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات، ويعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المنظمة على توفر مجموعة من المستلزمات ويتمثل أهمها بالآتي: (Wheelen & Hunger, 2012)

1. وجود توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.

2. أن تكون الثقافة تنظيمية مناسبة للاستراتيجية.
3. أن تكون السياسات جيدة وداعمة للاستراتيجية.
4. توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الاستراتيجية بفاعلية.
5. توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الاستراتيجية.

سادسًا - الرقابة الاستراتيجية:

هناك وجهات نظر تتأدى بأن الرقابة تعتمد على مقارنه نتائج المعايير السابق تحديدها بعد الانتهاء من التنفيذ ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إلا إن هذا المدخل لا يفيد في الرقابة على الاستراتيجية إذ لا يعقل الانتظار حتى يتم تطبيق الاستراتيجية (وهذا قد يستغرق من خمس سنوات أو أكثر مثالا). وقد تؤدي إلى تهديد نجاح المنظمة وعلى هذا فلا بد من إحلال الرقابة الاستراتيجية محل الرقابة التقليدية وعلى ذلك فإن المديرين الاستراتيجيين في المنظمة مسئولين عن الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل الافتراضات الخاصة بالاتجاهات الأساسية للمنظمة صحيحة؟
- وهل المنظمة سائرة في الاتجاه السليم؟ وهل هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية؟
- كيف يمكن وصف الأداء؟ هل تم تحقيق الأهداف الموضوعة؟ هل هناك حاجة لاتخاذ إجراءات؟ (الماضي، 2003)

وفي ضوء ما سبق يعرف الباحث الرقابة الاستراتيجية على أنها:

1. عملية مستمرة تأخذ مكانها على كل مستويات المنظمة.
2. يقوم بها المدراء الاستراتيجيون في المنظمة.
3. تقويم ما تم تخطيطه وتطبيقه ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه وتقويم العملية التنفيذية (الجارية واللاحقة) وذلك لجعل أداء المنظمة في أفضل الحالات.

خلاصة المبحث الأول:

تتمثل أهمية هذا الفصل في بيان أهمية مسح البيئة الخارجية كجزء من الإدارة الاستراتيجية ودورها في تطوير قطاع البيع بالتجزئة في قطاع غزة، حيث تعتبر الإدارة الاستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المنظمات الخاصة والعامة باعتبارها مدخل إداري شامل يساعد من خلال المراحل المختلفة لها - صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها - في تحقيق طفرات استراتيجية في أدائها وذلك بحشد طاقاتها لتحقيق انجازات استراتيجية طبقاً للأولويات التي تضعها الإدارة. ويمكن تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات القطاع العام والخاص لرفع جودة الخدمات من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها وتحديد غاياتها على المدى الطويل، وتحديد أبعاد العلاقة بينها وبين بيئتها بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة، ونقاط الضعف والقوة المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

ومسح البيئة الاستراتيجية لدى محلات البيع بالتجزئة كجزء من الإدارة الاستراتيجية لتلك المؤسسات بمفهومها العلمي ضرورة ملحة وحتمية، وبناء عليه فإن أهمية هذه الرسالة البحثية تنبع من خلال تركيزها بشكل أساسي على تبيان الخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال ومعرفة الفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في أدارة استراتيجيات محلات البيع بالتجزئة وبالأخص خطوات مسح البيئة الاستراتيجية لكونها تسبق كل تصرف بل تحكم أي تصرف أو سلوك بالإضافة إلى معرفة النتائج المتمخضة عنها ومعرفة مدى توفر أهم متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تلك المحلات وإيضاح العلاقة بين تطبيقها لمسح البيئة الاستراتيجية وأدائها.

المبحث الثاني

تحليل البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال في قطاع غزة

تمهيد:

في أي منظمة خاصة كانت أو عامة، أهم ما يشغل المخطط الاستراتيجي هو مسح بيئة المنظمة (سواء الداخلية أو الخارجية) وينبغي أن يكون المسح دوريًا، أما دوريته فنتوقف على مدى تسارع المتغيرات في بيئة المنظمة. فلو كانت عناصر هذه البيئة ثابتة أو ساكنة، لما تطلب الأمر تحليلًا دوريًا، فالمتغيرات في بيئة المنظمة تتوالى بشكل متسارع، فما كان بالأمس فرصة قد لا يكون اليوم كذلك، وما كان يمثل نقطة قوة أو ضعف في كيان المنظمة قد لا يكون كذلك اليوم أو غدًا. يمكن أن يؤدي هذا المسح إلى تغيير في رسالة المنظمة أو أهدافها واستراتيجياتها. وقد يؤدي لتقوية الاستراتيجية القائمة أو الإبقاء عليها إن كانت فاعلة (مصطفى، 2005: 157).

فالمسح الاستراتيجي يعتبر الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المنظمة على الاستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة.

وتحظى عملية المسح الاستراتيجي بأهمية بالغة للأسباب الآتية: (القطامين، 2003: 73)

1. تحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة، وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات موارد المنظمة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها والفرص التي يمكن استبعادها.
2. يساعد المسح الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامه. (العارف، 2000: 200)
3. تحديد ما يسمى بالقدرة المتميزة للمنظمة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف.
4. يعد المسح الاستراتيجي ضرورة ملحة، نظرًا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء.
5. الهدف الرئيس من المسح الاستراتيجي هو معرفة أربعة مفاهيم أساسية هي نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، وهذا المسح يبني على دراسة المنظمة من جوهرها الداخلي والمحيط الذي حولها. (العارف، 2000: 25)

6. يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، حيث تساعد هذه العوامل على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة، ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة (المرسي وآخرون، 2002).

7. سعى الكثير من المنظمات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني. (المرسي وآخرون، 2002).

عناصر البيئة الخارجية:

يتضمن مسح البيئة الخارجية مراحل يتم فيها جمع بيانات أو معلومات ثم تحليلًا وتقويمًا لعوامل البيئة الخارجة عن نطاق السيطرة، ويمكن أن تؤثر على المنظمة إيجابًا أو سلبيًا. وبفيد تحليل البيئة الخارجية في تصميم الأهداف إذ إنه يساعد على جعل الأهداف واقعية وعملية طالما صممت ونفذت على ضوء استشراف العوامل البيئية والمتغيرات المتوقعة. كما يساعد على تصميم الافتراضات اللازمة للتنبؤ بحجم الطلب، وتوزيعه جغرافيًا أو زمنيًا، وبتوجهات المنافسين والموردين والمشرعين والسياسيين وما إلى ذلك من تطورات مؤثرة على نجاح المنظمة أو تعثرها.

ويتضمن مسح البيئة الخارجية كلا من:

1. مسح البيئة المجتمعية الأشمل المحيطة بالمنظمة أو ما يسمى بالتحليل الكلي، والتي تنقسم عناصرها ومتغيراتها إلى اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية وتشريعية وتكنولوجية.
2. مسح الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة، ويقصد بذلك كل الشركات العاملة في ذات النشاط الذي تمارسه المنظمة، حيث يتعين تحليل المنافسة بها أو ما يسمى بالتحليل الجزئي (مصطفى، 2005: 161).

كما يعرف (Andrew, 2002) البيئة الخارجية لمنظمة الأعمال بأنها جميع العوامل والمؤثرات الخارجية والتي تؤثر على تطور وعمل المنظمة. ولتحليل تلك البيئة اقترح (Johnson & Scholes) نموذج PESTEL (والذي يستخدم لتصنيف المؤثرات الخارجية) وهو يصنف مجموعة المؤثرات إلى ستة عوامل هي: (Wheelen & Hunger, 2012)

- العوامل السياسية.
- العوامل الاقتصادية.

- العوامل الاجتماعية والثقافية.
- العوامل التكنولوجية.
- العوامل البيئية.
- العوامل القانونية.

وتكمن فائدة هذا النموذج (PESTEL) بأنه يعطي فكرة موجزة عن العوامل الهامة والمؤثرة في أداء منظمات الأعمال، فالعامل السياسي على سبيل المثال يتمثل في (الاستقرار الحكومي، السياسة الضريبية، سياسات وقوانين التجارة الخارجية، سياسات الرفاه الاجتماعي). أما العامل الاقتصادي فيتمثل في (الدورة الاقتصادية للأعمال، الناتج الوطني الاجمالي GNP، معدلات الفائدة، السيولة، حالة التضخم، مؤشرات البطالة).

ويمكن تفصيل العوامل الاجتماعية والثقافية إلى (التوزيع الديموغرافي للسكان، توزيع الدخل والثروة، الحراك الاجتماعي، التغييرات في نمط المعيشة، أشكال العمل والترفيه، الأنماط الاستهلاكية الموجودة لدى فئات المجتمع المختلفة، مستويات التعليم. أما العوامل التقنية فيمكن تفصيلها (حجم الانفاق الحكومي على التطوير والابتكار، مدى استخدام التكنولوجيا في منظمات الأعمال، معدل احلال المعدات التقنية في العمل الناجم عن التقادم، التطورات في عالم التكنولوجيا).

بينما تتمثل العوامل البيئية في (قوانين حماية البيئة، كيفية التخلص من المستهلكات والنفايات بشكل سليم، معدلات استهلاك مصادر الطاقة).

ويمكن تفصيل العوامل القانونية إلى (قوانين الاحتكار والتوكيلات والملكية الفكرية، قوانين العمل والتشغيل، معايير السلامة والصحة، قوانين سلامة المنتج).

1. العوامل السياسية:

يهيئ مسح متغيرات البيئة السياسية افتراضات وتوقعات بشأن التوجهات والسياسات الحكومية، الجمركية، الضرائب، المواصفات القياسية للجودة وغيرها. كما يهيئ توقعات عن الآثار السوقية والاقتصادية المحتملة للاتفاقات السياسية الاقتصادية مع دول أو كتلتات تمثل أسواقاً مستهدفة أو تكون مصدرة لسلع منافسة، وكذلك توقع ما يمكن أن يحدث من توترات سياسية أو عسكرية إقليمياً أو دولياً وما قد يترتب على هذه المتغيرات.

وارتبطت إدارة الشركات دوماً بالعوامل السياسية (Jarvenpa&Tilles)، كما تنبأ مدير شركة (America On Line) عام 1999 بأن مستقبل الانترنت كبيئة للأعمال ستتحكم بها العوامل السياسية أكثر من العوامل التكنولوجية.

الاستقرار الحكومي:

عند النظر إلى استقرار الحكومات ومدى تأثيرها على أداء وتطور عمل منشآت الأعمال، ويرجع ذلك إلى أن تغير الحكومات يتبعه تغير في سن القوانين والتشريعات التي تنظم قطاع الأعمال، كما أن تغير الشخصيات الاعتبارية مثل وزارة الاقتصاد أو المالية يمكن له أن يتسبب في بعض المشاكل السياسية أو المالية، كما أنه لسوء الأداء لوزارة معينة يمكن له أن ينعكس سلباً على منشآت الأعمال حسب طبيعتها.

وما دمنا نتحدث عن عوامل البيئة الخارجية والتي تؤثر على مستويات أداء منظمات الأعمال فلا يفوتنا أن نشير أنه بالإضافة إلى العوامل السابقة والتي تؤثر على منظمات الأعمال في أي مجتمع على امتداد العالم بأسره، فإن لقطاع غزة خصوصية معينة فبالإضافة للعوامل السابقة والتي تؤثر على أداء منظمات الأعمال هناك بعض العوامل الأخرى تؤثر أيضاً على مسيرة الأداء لدى محال البيع بالتجزئة (المواد الاستهلاكية)، من هذه العوامل:

عوامل سياسية أخرى خاصة بقطاع غزة:

هدم الأنفاق على الحدود مع جمهورية مصر العربية:

فقد بدأت ظاهرة الأنفاق على الحدود المصرية الفلسطينية منذ عام 1982، لكنها تعاظمت وازدادت بعد فرض الحصار على قطاع غزة عام 2006، وقد أصبحت تلك الأنفاق بمثابة شريان الحياة للقطاع المحاصر براً وبحراً وجواً، حيث عبرت من خلالها البضائع الممنوعة وقد أثرت بشكل كبير على هيكلية تجارة التجزئة في قطاع غزة وذلك من خلال:

- تأثر بعض تجار الجملة (الوكلاء الحصريين) من عدم ضبط ادخال البضائع والتي كانت تعتبر حكرًا لهم من خلال الوكالات الحصرية المعطاة لهم.
- قيام الكثير من تجار التجزئة بالاستيراد المباشر من مصر عبر الأنفاق دون الحاجة لتجار الجملة وما لهذه الخطوة من تأثير على أسعار السلع.
- تأثر سوق تجارة التجزئة وزيادة حدة المنافسة مما أدى إلى خفض الأسعار، وذلك لوجود الكثير من البضائع المهربة والتي نافست وبشدة البضائع المستوردة عن طريق المعابر

- الرسمية، ووجود فوارق في الأسعار بين البضائع التي تدخل عن طريق الأنفاق وبين البضائع التي تدخل عن طريق المعابر الرسمية بسبب عدة عوامل منها:
- عدم استيفاء أي نوع من الضرائب على البضائع عن طريق الأنفاق.
 - قلة تكاليف النقل والتوصيل للبضائع عن طريق الأنفاق نظرا لقرب المسافة بين جمهورية مصر وقطاع غزة.
 - صغر هوامش الأرباح للتجار الذين يحصلون على بضائعهم عن طريق الأنفاق مقارنة بهوامش أرباح الوكلاء الحصريين.
- إلا أنه في أواخر شهر يونيو سنة 2013 توقفت حركة التجارة عن طريق الأنفاق بشكل شبه كامل بسبب قيام الجانب المصري بهدم معظم الأنفاق على الحدود مع قطاع غزة مما أوجد العديد من المتغيرات التي أثرت ولا تزال تؤثر على حركة تجارة التجزئة في قطاع غزة.

الانقسام الفلسطيني - الفلسطيني:

أثر الانقسام الفلسطيني السياسي ما بين قطاع غزة والضفة الغربية على الاقتصاد الفلسطيني بشكل عام، وقد أعطى هذا الانقسام الجانب الإسرائيلي الذريعة للتفرد والتحكم بقطاع غزة من خلال إغلاق المعابر وتدمير البنية التحتية خلال حربي عام 2008 وعام 2012 على قطاع غزة، وقد عانى قطاع التجزئة من هذا الانقسام من خلال ارتفاع تكلفة استيراد البضائع، وزيادة الضرائب المفروضة عليها.

إغلاق المعابر مع الجانب الإسرائيلي:

ألحق إغلاق المعابر التجارية مع الجانب الإسرائيلي أضرارا فادحة بقطاع التجارة بالتجزئة، حيث أدى ذلك لنقص عدد من السلع الأساسية من الأسواق هذا فضلا عن منع التجار أنفسهم من التنقل عبر تلك المعابر.

وقد أدى تكريس الجانب الإسرائيلي لمعبر كرم أبو سالم كمعبر وحيد لإدخال البضائع رغم تدني قدرته التشغيلية الناتجة عن عدم جاهزيته لتلبية كافة احتياجات سكان القطاع.

كما أدى ذلك إلى ارتفاع تكلفة نقل البضائع نظرا لبعده النسبي عن مدينة غزة قلب النشاط التجاري لقطاع غزة، بالإضافة لصعوبة التنقل لعد جاهزية طريق صلاح الدين لاستيعاب العدد الكبير للشاحنات.

ويوضح الجدول التالي عدد شاحنات البضائع الواردة الى القطاع خلال العام الاخير مقارنة بعددها قبل الحصار في يونيو 2007:

جدول رقم (1-2)

المعدل اليومي لعدد شاحنات البضائع الواردة إلى القطاع خلال العام الاخير مقارنة بعددها قبل الحصار في يونيو 2007

البيان	2007	قبل يونيو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	يناير
المعدل اليومي	570	168	130	128	174	181	212	167	166	168

وبنظرة سريعة للعوامل السابقة يتبين مدى أهميتها وتأثيرها على أداء المنشآت والمشاريع، وأهمية هذه العوامل تختلف باختلاف طبيعة الأعمال، وسيأتي تفصيل كل منها فيما بعد.

2. العوامل الاقتصادية في قطاع غزة:

أثر العامل السياسي بشكل كبير على المؤشرات الاقتصادية في قطاع غزة، وبسبب التقلبات السياسية الكبيرة والتي يشهدها القطاع، وسيطرة الاحتلال على كثير من مفاصل الاقتصاد كالمعابر والأراضي والموارد الطبيعية، فإنه لا يوجد مؤشر ثابت يحدد اتجاه الاقتصاد في قطاع غزة (سرداح، 2012)، وسيركز الباحث في هذا الجزء على بعض المؤشرات الاقتصادية المؤثرة في قطاع تجارة التجزئة، ومن هذه المؤشرات:

النمو الاقتصادي: (يشتمل على معدل دخل الفرد، الناتج الاجمالي المحلي)

يمكن تعريف النمو الاقتصادي بأنه "زيادة الدخل أو الناتج القومي الحقيقي عبر الزمن، ويقاس بمعدل النمو في الناتج القومي أو الدخل القومي الحقيقي (العبدلي، 2005) ويتحقق النمو الاقتصادي عن طريق زيادة قدرة الاقتصاد على انتاج البضائع والخدمات، وكلما كان معدل النمو أكبر من معدل نمو السكان كان ذلك أفضل، لأنه سيؤدي لرفع مستوى معيشة الأفراد. (صخري، 2005)

ومن هنا لابد من تعريف الناتج القومي والدخل القومي بنوعيهما النقدي والحقيقي، وعليه فإن الناتج الاجمالي هو "قيمة الناتج الكلي من السلع والخدمات النهائية على اختلاف أنواعها - سواء استهلاكية أو استثمارية - التي ينتجها المجتمع خلال فترة محددة وغالبا ما تكون سنة واحدة،

ويضم هذا المفهوم جميع الأشخاص الطبيعيين الذين يحملون جنسية البلد سواء كانوا مقيمين داخل البلد أو خارجه خلال فترة التقدير. (حسين وآخرون، 2004)

أما الدخل القومي فهو " مجموع الدخول التي يحصل عليها أفراد المجتمع مقابل مساهماتهم في عملية الانتاج خلال فترة زمنية معينة وهي سنة في الغالب والمتمثلة في الربح والأجور والفوائد والأرباح " أما بخصوص كلمتي النقدي والحقيقي، فيقصد بالنقدي مقدار ما يكسبه الفرد مقاسا بوحدات نقدية، أما الحقيقي فيقصد به مقدار ما يستطيع أن يحصل عليه الفرد من وحدات السلع والخدمات بدخله النقدي. (حسين وآخرون، 2004)

وهكذا فمن التعريفات السابقة يتضح بأن النمو الاقتصادي يشير بشكل مباشر للزيادة الكمية في متوسط دخل الفرد الحقيقي الذي لا يرتبط بحدوث تغيرات هيكلية أو اقتصادية أو اجتماعية، وعكسه تماما هو مفهوم الركود الاقتصادي أو الكساد وهو ما يؤثر تأثيرا بالغا وكبيرا في القدرة الشرائية وبالتالي يؤثر على نمو قطاع التجزئة وتطوره الذي يعتبر الفرد أو المستهلك هو الهدف النهائي لتلبية احتياجاته (العيسوي، 2001) ويتم احتساب النمو الاقتصادي باستخدام النسبة المئوية لنمو الناتج المحلي الاجمالي لسنة معينة ومقارنتها بسابقتها.

ويمكن تقسيم النمو الاقتصادي لثلاثة أقسام : (خصاونة وآخرون، 1994)

1. النمو التلقائي: وهو النمو الذي يحدث بشكل عفوي بفعل القوى الذاتية التي يملكها الاقتصاد القومي دون تدخل من الدولة، أو أن النمو نتيجة لاتباع خطط علمية على المستوى القومي.

2. النمو العابر: وهذا النمو لا يملك صيغة الاستمرار والثبات، وإنما يظهر في ظروف استثنائية كنتيجة لعوامل طارئة خارجية عن العادة، ولا تلبث هذه العوامل أن تزول لتعيد النمو لمعدله السابق.

3. النمو المخطط له: وهذا النمو هو الذي لا يتحقق إلا بوجود التخطيط الشامل للموارد الاقتصادية ومتطلبات المجتمع، وهو يرتبط بقدرة المخطط وفعاليتيه ومشاركة الأفراد والمؤسسات في عملية التخطيط على مستوى جميع الأصعدة والمستويات.

وطبقا للتقرير الاقتصادي الذي اصدرته وزارة الاقتصاد الوطني في قطاع غزة والصادر بتاريخ 2014/3/18، والذي يتحدث عن المؤشرات الاقتصادية، فإن الناتج الاجمالي شهد تراجعا خلال عام 2013 بنسبة 6.5% بالمقارنة مع عام 2012 الذي شهد نموا قدره 15%، حيث بلغ الناتج المحلي الاجمالي لسنة 2013 (2.870.325) مليار دولار أمريكي مقابل (3.071.195)

لعام 2012، وتغزو وزارة الاقتصاد الوطني هذا التراجع للأوضاع السياسية التي تشهدها المنطقة لا سيما في جمهورية مصر العربية، وما تبعه من احكام الاغلاق على معابر قطاع غزة بالإضافة لتدمير غالبية الأنفاق على الشريط الحدودي، وقد انعكس ذلك كله على نصيب الفرد من الناتج المحلي الاجمالي حيث بلغ نصيب الفرد ما يقارب 1590 دولارا أمريكيا مسجلا انخفاضا بنسبة 11% مقارنة بالعام 2012.

وبالتالي فمن المؤكد أن كل هذه التطورات وانخفاض نصيب الفرد من الناتج المحلي الاجمالي سيؤدي لإضعاف القوة الشرائية والذي سيؤدي لزيادة الركود الاقتصادي.(وزارة الاقتصاد الوطني، 2014).

= البطالة:

يمكن تعريف مصطلح البطالة بأكثر من طريقة فالبطالة حسب المقاييس والمعايير الدولية هي: الفئة من جميع الأفراد الذين ينتمون لسن العمل ولم يعملوا أبدا خلال فترة الاسناد في أي نوع من الأعمال وكانوا خلال هذه الفترة مستعدين للعمل وقاموا بالبحث عنه بإحدى الطرق مثل مطالعة الصحف، التسجيل في مكاتب الاستخدام، سؤال الأصدقاء والأقارب، أو غير ذلك من الطرق(جهاز الاحصاء المركزي، 2011).

أما البطالة حسب التعريف الموسع فهي: أعداد العاطلين عن العمل كما في التعريف السابق بالإضافة للأفراد خارج القوى العاملة بسبب اليأس من البحث عن عمل للعاطلين عن العمل حسب معايير ومقاييس منظمة العمل الدولية (جهاز الاحصاء المركزي، 2011).

= التشغيل وسياساته:

وهو يعني تنظيم التوظيف الكامل والاستعمال المطلق للموارد البشرية والمادية، وقد عرفت الاتفاقية الدولية رقم (112) لعام 1964 التشغيل بأفق واسع ارتكز على مفهوم التنمية الاقتصادية والاستغلال الأمثل للعنصر البشري في نمو الاقتصاد، وعلى ضمان العمل لكل شخص راغب فيه. وأن يكون منتجا، ان يختار هذا العمل بحرية وامكانية اكتساب المؤهلات الضرورية لممارسة العمل المناسب لتستعمل فيه هذه المؤهلات.

- القوى العاملة في الأراضي الفلسطينية:

تعكس أوضاع سوق العمل الحالة التي يمر فيها الاقتصاد الفلسطيني بشكل عام، فعلى الصعيد الكمي نلاحظ ارتفاع في معدلات زيادة السكان في سن العمل، وانخفاض نسبة المشاركة،

ارتفاع معدل البطالة، حيث يعاني سوق العمل من عدم توازن يتمثل في عجز الطلب عن الوصول لمستوى العرض، وعند التدقيق في أسباب القصور عن العمل نجد أن السبب الرئيس يعود لضعف النشاط الاستثماري وعدم قدرته على توليد التراكم الرأسمالي المناسب لخلق فرص عمل كافية لامتناس الزيادة السنوية في الأيدي العاملة.

تفاقت مشكلة عدم التوازن في سنوات الانتفاضة الثانية وما بعدها بسبب الانحدار الكبير الذي حصل في النشاط الاقتصادي، وهذا على الرغم من أن قوة العمل (الأشخاص العاملين والعاطلين) كانت تزداد خلال سنوات الانتفاضة وما بعدها بمعدل 3.5% وهو معدل أقل بقليل من الزيادة في القوة البشرية (السكان في سن العمل) وهو 3.6%، وربما هذا يعود لعامل الاحباط الذي يحول دون أن يسعى الأفراد للوصول لسوق العمل. (ماس وآخرون، 2011)

وقد أشار التقرير الصادر عن وزارة الاقتصاد الوطني في قطاع غزة في 2014/3/18 بأن نسبة المشاركة في القوى العاملة لعام 2013 قد انخفضت في النشاطات الاقتصادية المختلفة بنسبة 3.7% مقارنة بعام 2012، حيث بلغ مجموع العاملين (210987) فردا مقابل (218908) فردا في عام 2012، ونتيجة لزيادة عدد العاملين بنسبة أقل من معدل نمو حجم القوى العاملة، ارتفع معدل البطالة في غزة عام 2013 إلى 42.23% مقارنة ب 26.95% عام 2012.

ترجع وزارة الاقتصاد الوطني ارتفاع معدلات البطالة إلى انخفاض مؤشر الأعمال بنسبة 24% بصفة عامة، حيث انخفضت حركة الأنفاق بنسبة كبيرة مما أثر على القطاع الصناعي بانخفاض قدره 26.95%، وانخفضت المبيعات التجارية بنسبة 31.5% بسبب انخفاض الواردات وهذا يؤثر بشكل كبير على قطاع التجزئة. (وزارة الاقتصاد الوطني، 2014)

- التضخم:

تعددت مفاهيم التضخم في الفكر الاقتصادي، فقد عرفه البعض على أنه " الارتفاع المستمر والملحوظ في الأسعار، والانخفاض المستمر في القيمة الحقيقية لوحدة النقد " كما تم تعريفه على أنه " الارتفاع المستمر في المستوى العام للأسعار في دولة ما الناجم عن فائض الطلب عما هو معروض من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة ".

كما يرى البعض أن التضخم يمكن تعريفه "بأنه ارتفاع مستمر ومتواصل في الأسعار يفوق زيادة الأجور، وزيادة في الطلب عن العرض مما يؤدي لزيادة الأسعار" (رجب، 2011).

أنواع التضخم:

يمتاز التضخم بتعدد أنواعه واختلافها، إلا أنها تشترك في خاصية واحدة وهي عجز النقود عن أداء وظيفتها كاملاً، أما عن حالة التضخم في قطاع غزة فقد سجل الرقم القياسي (الذي يستند له في مقياس التضخم) ارتفاعاً في العام 2013 بمعدل 5.95%، وذلك نتيجة لارتفاع أسعار المحروقات بنسبة 35.3%، وأسعار مواد البناء بنسبة 23.8%، وأسعار السلع التموينية بنسبة 4.5% وارتفاع أسعار الخضروات بنسبة 3.4%، وذلك بالرغم من انخفاض أسعار المجموعة الغذائية المتعلقة بالدرنيات بنسبة 23.3% وانخفاض أسعار الحليب ومشتقاته بنسبة 0.15% وانخفاض أسعار اللحوم والأسماك بنسبة 1.9% (وزارة الاقتصاد الوطني، 2014).

- السيولة:

السيولة في معناها المطلق تعني النقدية، أما السيولة في معناها التجاري فهي قابلية الأصول للتحويل إلى نقدية بسرعة وبدون خسائر، وحيث أن الهدف من الاحتفاظ بأصول سائلة هو مواجهة الالتزامات المستحقة الأداء حالياً أو في غضون فترة قصيرة، لذلك فالسيولة تعتبر مفهوم يعبر عن العلاقة بين النقدية والأصول سهلة التحويل لنقدية بسرعة وبدون خسائر وبين الالتزامات المطلوب الوفاء بها، لذلك لا يمكن تحديد سيولة أي مصرف أو أي فرد إلا في ضوء استحقاقات التزاماته (عبد الحميد، 2002)، وللسيولة مفهوم مجرد حيث تعرف بأنها " القدرة على توفير الأموال لمواجهة الالتزامات التعاقدية، ومتطلبات الزبائن غير التعاقدية بأسعار مناسبة في كل الأوقات.

أما بالمفهوم الاقتصادي الشامل فإن السيولة تعني عرض النقد المكون من كل من (النقد، الودائع تحت الطلب، بالإضافة للودائع المربوطة) وطبقاً لهذا التعريف تخرج الودائع الأجنبية لغير المقيمين من مفهوم السيولة الشامل.

- رواتب الموظفين:

أشارت دراسة أعدتها مؤسسة بكار بأن السلطة الوطنية الفلسطينية ومنذ حالة الانقسام بين الضفة الغربية وقطاع غزة تدفع 330 مليون شيقل شهرياً لتغطية الرواتب والوقود والأدوية منها 270 مليون شيقل للرواتب فقط (عبد النبي، 2010).

ويتضح من تقارير وزارة المالية الفلسطينية أن بند الرواتب والأجور يحتل أكثر من نصف النفقات الجارية للسلطة الوطنية الفلسطينية، فقد شكل بند الأجور والرواتب 56% عام 1996، و54% عام 2008.

ونظرا لضعف الاقتصاد والانتاج في قطاع غزة نتيجة تشديد الحصار واغلاق المعابر، فإن منشآت التجزئة تعتمد اعتمادا رئيسيا على رواتب الموظفين كمصدر أساسي للقوة الشرائية (عبد النبي، 2010).

ونظرا للتقلبات السياسية التي تحصل في فلسطين والذي يعتبر قطاع غزة أكبر المتأثرين بها من جميع النواحي، فإن العقوبات الاسرائيلية على السلطة الفلسطينية عام 2014 بسبب الموقف من المفاوضات سيؤدي وبلا شك لانقطاع أو عدم انتظام تحويل أموال الضرائب التي يجيبها الجانب الاسرائيلي من التجار وسيوقف تحويلها للسلطة، مما سيؤدي لإلحاق الضرر الأكبر في آلية دفع الرواتب وبالتالي ستتأثر الحركة التجارية والاقتصادية في قطاع غزة (عبد الكريم، 2014).

- أزمة الكهرباء والطاقة:

يعاني قطاع غزة منذ سبع سنوات من أزمة انقطاع الكهرباء بشكل يومي ومتكرر، مما زاد من معاناة المواطنين في غزة لأنها تمس مختلف جوانب الحياة بالإضافة لتأثيراتها وانعكاساتها الاقتصادية والمالية والاجتماعية والصحية (حسين، 2014).

ويتم تزويد القطاع بالكهرباء من ثلاثة مصادر: الجانب الاسرائيلي ويزود القاع عن طريق عشرة خطوط وبما مجموعه 120 ميغاواط، الجانب المصري ويزود القطاع بحوالي 27 ميغاواط عن طريق خطين رئيسيين، الشركة الفلسطينية للكهرباء والتي لا تعمل بكامل طاقتها الانتاجية حيث توفر 65 ميغاواط وهو ما يشكل 50% من طاقتها الكاملة والبالغة 130 ميغاواط، وبذلك يكون مجموع ما هو متوفر من الطاقة الكهربائية في قطاع غزة من المصادر الثلاثة هو 212 ميغاواط، وفي المقابل تتباين احتياجات قطاع غزة موسميا حيث تبلغ احتياجات قطاع غزة خلال موسم الذروة إلى 440 ميغاواط في فصلي الصيف والشتاء، وتتراجع الاحتياجات إلى 380 ميغاواط باقي أيام العام، وبالنتيجة يظهر عجز كبير يصل إلى أكثر من 150 ميغاواط من احتياجات قطاع غزة من الكهرباء (حسين، 2014).

ومن خلال جميع ما سبق فإن أزمة الكهرباء والطاقة في قطاع غزة تؤثر على مختلف نواحي الحياة لاسيما القطاع التجاري مما أدى لضعف القوة الشرائية لدى المواطنين نتيجة لارتفاع الأسعار بسبب الأعباء المالية الاضافية التي يتحملها أصحاب المنشآت التجارية نتيجة لشراء السولار والبنزين وصيانة المولدات الكهربائية الخاصة. ولأن قطاع التجزئة يعتمد بشكل كبير على التنقل بين المنشآت التجارية فإن ارتفاع أسعار الوقود قد أثر بشكل كبير على أسعار السلع نتيجة

لإغلاق الأنفاق بالإضافة لاضطرار أصحاب المنشآت التجارية لتشغيل مولدات كهربائية لمدة طويلة يوميا خوفا من فساد السلع خصوصا المواد الغذائية.

3. العوامل الاجتماعية والثقافية:

تغير أنماط الحياة (ثقافة الاستهلاك)

بدأ نمط الاستهلاك الغربي في الانتشار في مختلف دول العالم وخاصة العالم الثالث، وهذا مرتبط بالتطورات التي طرأت على وسائل الاتصال الجماهيري، أو الثورة في مجال الاتصالات عموما، خاصة فيما يتعلق بالمادة الاعلانية التي تبثها وسائل الاعلام، مما أدى إلى زيادة الاستهلاك بشكل أكبر بكثير من انخفاض الأسعار، وساهم ذلك في حدوث نوع من الفجوة الاستهلاكية بين الأفراد (فياض، 2009).

تلعب عوامل أخرى في تغير أنماط الاستهلاك خصوصا في قطاع غزة، فبالرغم من النمط العام بتقليد الأنماط الغربية في الاستهلاك إلا أن العاملين السياسي والاقتصادي قد أثرا بشكل كبير على تلك الأنماط.

وقد بلغ متوسط انفاق الفرد الشهري في الأراضي الفلسطينية 158.2 ديناراً أردنياً، موزعين على النحو التالي (188.1 ديناراً للضفة، 109.8 ديناراً في قطاع غزة)، حيث بلغت حصة الطعام من الانفاق في قطاع غزة 44.8 ديناراً و52.4 ديناراً لغير الطعام.

أظهر المسح الذي أجراه جهاز الاحصاء المركزي خلال الفترة من 2011/1/5 إلى 2012/1/14 بأن متوسط الاستهلاك الشهري للفرد من السلع الغذائية في قطاع غزة كان كالتالي:

- الحبوب ومنتجاتها والخبز ما مقداره 12.3 كغم.
- اللحوم والدواجن ما مقداره 4.3 كغم.
- الأسماك ومنتجات البحر ما مقداره 6. كغم.
- الألبان ومنتجاتها والبيض ما مقداره 1.7 كغم.
- الزيوت والدهون ما مقداره 1.2 كغم.
- الفواكه الطازجة ما مقداره 4.6 كغم.
- المكسرات ما مقداره 2. كغم.
- الخضروات الطازجة ما مقداره 9.1 كغم.

- الدرنيات ما مقداره 2.4 كغم.
- السكر ما مقداره 1.8 كغم.
- الملح ما مقداره 5. كغم.

وتشير الاحصائيات السابقة للحاجة المستمرة للفرد من المواد الاستهلاكية، والتي لا يستطيع بأي حال من الأحوال الاستغناء عنها، وهي حاجات يتم اشباع بعضها عن طريق منشآت البيع بالتجزئة (الاحصاء المركزي، 2012).

الفقر:

تذبذبت نسبة الفقر في فلسطين تبعاً للأحوال السياسية التي أثرت اقتصادياً على السكان، وفقاً للمفهوم الوطني للفقر والذي يستند إلى التعريف الرسمي للفقر الذي تم وضعه في العام 1997. ويضم التعريف ملامح مطلقة ونسبية تستند إلى موازنة الاحتياجات الأساسية لأسرة تتألف من خمس أفراد (بالغين اثنين وثلاثة أطفال)، هذا وقد تم إعداد خطي فقر وفقاً لأنماط الاستهلاك الحقيقية للأسر، فقد بلغت نسبة الفقر 21 % من مجموع السكان في الأراضي الفلسطينية عام 1999، 25.8 % خلال عام 2011، بواقع 17.8% في الضفة الغربية و38.8% في قطاع غزة. كما تبين أن حوالي 12.9% من الأفراد في فلسطين يعانون من الفقر المدقع، بواقع 7.8% في الضفة الغربية و21.1% في قطاع غزة. هذا مع العلم ان خط الفقر للأسرة المرجعية قد بلغ 2,293 شيكل اسرائيلي وخط الفقر المدقع قد بلغ 1,832 شيكل. (الاحصاء المركزي، 2013)

كما أشار برنامج المساعدات في وزارة الشؤون الاجتماعية لوجود حوالي 80 ألف أسرة ينتقون مساعدات غذائية من برنامج الغذاء العالمي عام 2006، حيث حصل ما مجموعه 47 % من مجموع السكان في قطاع غزة والضفة الغربية على مساعدات الأونروا وبرنامج الغذاء العالمي خلال عام 2010، وقد أثرت النسب السابقة في معدلات استهلاك الفرد فعدم استقرار معدلات الاستهلاك أو ارتفاع وانخفاض نسب الفقر جعل من الصعوبة بمكان اتباع استراتيجيات ثابتة لدى أصحاب المنشآت التجارية الاستهلاكية، بالإضافة لتأثيرها على معدل دوران رأس المال لتلك المنشآت (ماس، 2010).

التركيب العائلي ومعدل نمو السكان:

أشار جهاز الإحصاء المركزي بأن عدد المواطنين الفلسطينيين قد بلغ حتى عام 2011 4.11 مليون نسمة، منهم 2580168 نسمة في الضفة الغربية، 1588692 مليون نسمة في قطاع غزة بمعدل 62 % في الضفة الغربية و38 % في قطاع غزة.

حيث يعتبر المجتمع الفلسطيني مجتمعاً فتيماً، حيث يشير التركيب العمري للسكان في الأراضي الفلسطينية عام 2011 إلى أن نسبة الأفراد ما دون 14 سنة قد بلغ 40.8 % من إجمالي السكان في حين يبلغ نسبة ما فوق 65 سنة 2.9 % فقط من إجمالي السكان، ويبلغ نسبة الأفراد بين 15-29 سنة 29.6 % (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2011، فلسطين في أرقام) وتتميز قوة العمل الفلسطينية بارتفاع المهارة حيث تظهر الإحصائيات لعام 2010 أن حوالي 44.7 % من الشباب (15-29) سنة ملتحقون بالتعليم، كذلك تشير الإحصائيات إلى تدني نسبة الأمية في هذه الفئة حيث لا تتعدى 8. % (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2012، نشرة خاصة). وتعتبر المشاركة من قبل فئة الشباب في القوة العاملة أساساً لمدى نشاط السوق وفاعليته في توفير فرص العمل، ويشارك الأفراد ما فوق 15 سنة بنسبة 41.1 % من إجمالي القوى العاملة لعام 2010 مقارنة مع 41.6 % لعام 2009، ويمكن القول أن هذه النسبة بقيت في تذبذب مستمر منذ عام 2000 حيث بلغت أدنى نسبة لها 37.9 % عام 2002 وأعلىها 41.7 لعام 2007.

وقد بلغت أعلى نسبة مشاركة في القوى العاملة لعام 2011 ضمن الفئة العمرية من (35-44) عاماً بنسبة 58.7 %، يليها بنسبة 28.5 % للفئة من (15 - 24) عاماً، ويدل ذلك على أن القوى العاملة تتمتع بمستوى تعليمي عالي مما يؤهلها للدخول في سوق العمل في شتى المجالات ومنها قطاع البيع بالتجزئة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2012).

التعليم كمؤشر ثقافي:

من نافذة القول أن يتم اعتبار التعليم والتأهيل واكتساب المعارف العلمية بغرض الانتقال إلى اقتصاد المعرفة أحد الدوافع الرئيسية المعززة للنمو والتنمية الاقتصادية والاجتماعية على الصعيد العالمي، وفلسطينياً اكتسب ويكتسب التعليم والتأهيل مكانة مميزة، فهو الرأسمال الأساسي للفلسطينيين خاصة على ضوء النكبة والتشرد والنزوح، وبكلمة أخرى فإذا كانت الأرض بالنسبة للفلسطينيين تعني الوطن ومصدر الرزق في آن واحد، فقد جاء التعليم كتعويض ولو جزئي في هذه المعادلة المعقدة، فالتربية والتعليم من ناحية جاءت ردّاً على التحدي الثقافي والحضاري الإسرائيلي

والطابع الصهيوني من ناحية؛ ومن ناحية ثانية لعب دوراً مهماً ومفصلياً كمصدر للرزق والإعالة بعد فقدان مكون رئيسي من عناصر الإنتاج وهو الأرض والطبيعة، وعليه فليس من الصعب على المراقب مشاهدة معدلات الالتحاق بمؤسسات التعليم في فلسطين والتي تعتبر الأعلى إقليمياً، وهذا يعكس بوضوح الأهمية المتناهية للتعليم بالنسبة للفلسطينيين، فبسبب حالات اللجوء والنزوح عن الأراضي وفقدان الأملاك وما تلاه من انقطاع مصادر الرزق المتمثلة بالزراعة والتجارة والصناعة لدى شريحة كبيرة في المجتمع أصبح للتعليم أهمية خاصة بالنسبة للفلسطينيين، وكان الهدف من تعليم الأبناء مساعدة الأهالي حين حصولهم على وظائف في الخارج على الأغلب، بالإضافة لتعميق الانتماء للهوية والكيانية الوطنية.

إلا أن التعليم في الأراضي الفلسطينية يعاني من زيادة نسبة التسرب في المرحلة الثانوية وتزايد معدل عدد الطلبة لكل معلم، وارتفاع نسبة طلاب الجامعات مقارنة بعدد السكان. ويعود السبب في زيادة نسبة التسرب في المرحلة الثانوية، المسافة البعيدة للمدارس عن السكن، ومنع الأهالي لبناتهم من الذهاب إليها، وانتشار ظاهرة الزواج المبكر والفقر مما يدفع بعض الطلاب للعمل لمساعدة أسرهم في المعيشة (موقع الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2008).

ويمكن القول بأن هذه المعدلات المرتفعة هي نتاج طبيعي لتزايد عدد السكان وعدم توظيف العدد الكافي من المعلمين لتغطية الزيادة في عدد الطلاب وهذا يدل على أن هناك استمرار في ارتفاع معدلات الطلبة لكل معلم، مما يؤثر سلباً على الأداء التعليمي في الأراضي الفلسطينية، وفي ظل استمرار حالات البطالة والحصار وندرة الموارد فمن الطبيعي أن تنعكس هذه المعضلة على مؤشر يضيف بضلاله على تزايد نسبة طلاب الجامعات مقارنة بعدد السكان خاصة لقلّة توفر العدد الكافي من المعاهد الفنية والمهنية، وبصورة عامة فإن المؤشرات الكمية تظهر تحسناً في العملية التعليمية في الأراضي الفلسطينية، لكن هذا التحسن يحتاج الي فحص على مستوى نوعية التعليم ونوعية المهارات التي يتزود بها الطالب (ماس، 2006: 55)، ويعتبر التعليم من أهم المؤشرات الاجتماعية وذلك كونه قطاع واسع ونتيجة لقلّة الموارد الطبيعية فان الاستثمار بالإنسان سيصبح أولوية وطنية مهمة، إلا أن العدوان الإسرائيلي قد أثر على العملية التعليمية تخطيطاً وسياسة وأداء (عبد الكريم، 2004: 31)، كما أن التعليم أداة مهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وعليه فإن المطلوب لنظام التربية والتعليم الفلسطيني تلبية المتطلبات المجتمعية وتمكين الطلبة من تطوير مهاراتهم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير مستلزمات التحاق كافة الأطفال بالتعليم وتحسين وتطوير نوعية التعليم وتطوير وتحسين نظم التعليم الرسمي وغير رسمي وتطوير القدرات في مجالات التخطيط والإدارة

والسياسات المالية وتطوير القدرات البشرية العاملة في القطاع التعليمي، (وزارة التخطيط، 2013) ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة والمشار إليها أعلاه فإنه يتوجب على صانع القرار التربوي والتعليمي الفلسطيني رسم سياسات تعليمية وتربوية وثقافية وتأهيلية ملموسة، وعلى الرغم من التحسن الملحوظ في التعليم فقد وجهت انتقادات إلى نوعية نظام التعليم وخاصة من منطلق انه لا يعد الخريجين لسوق العمل المستقبلي على النحو الكافي، وكشف تقرير اجري بتكليف من منظمة اليونسكو إن النظام التربوي الفلسطيني لا يفعل ما يكفي لتعزيز التعليم النشط، وتقدم امتحانات التوجيهي مثالا كلاسيكيا على الامتحان القائم على أساس الحفظ عن ظهر قلب.

ويذكر التقرير العالمي للتنمية انه من السهل كثيرًا الحصول على مساعدات دولية للتنمية الاقتصادية من أجل سياسات الاقتصاد الكلي وتنمية قدرات الصحة أو التعليم مقارنة بالحصول على مساعدات لخلق فرص العمل (البنك الدولي، 2011: 23)، وإذا ما تم الاستناد إلى التقرير العالمي للتنمية فإن الباحث يميل للاعتقاد بأن السياسة التعليمية الفلسطينية لم تقم باستغلال هذه المساعدات على النحو المطلوب، للسير قدمًا في اكتساب العلوم المهنية والمعرفية بالقدر الكافي للتنمية المجتمعية.

وفيما يلي يسوق الباحث بعض الاحصائيات عن واقع التعليم في الأراضي الفلسطينية، حيث يتضح أن نسبة الالتحاق بالتعليم سنة 1997 في الأراضي الفلسطينية بلغت 38% بواقع 37.7% للضفة الغربية و43.7% لقطاع غزة، كما بلغ معدل الالتحاق للذكور بالتعليم 41.1% في مقابل 36.7% فقط للإناث، وتشير نتائج تعداد العام 2007 الى حدوث ارتفاع ملحوظ في نسب الالتحاق بالتعليم في الأراضي الفلسطينية، حيث ارتفعت النسبة من 38% الى 44.8% لكل من الذكور والإناث ونسبة الالتحاق في قطاع غزة أعلى من مثيلتها في الضفة الغربية؛ ولقد بلغت النسبة 48.5% لقطاع غزة و47.7% للضفة الغربية، وتعتمد معدلات الالتحاق بالتعليم على عدة عوامل بعضها اجتماعية تتعلق بإيمان الأسر والأفراد بأهمية العملية التعليمية ذاتها، وبعضها أسباب ثقافية واقتصادية تخص نظرة الأهل لأهمية التعليم والجدوى الاقتصادية منه وانعكاساته المستقبلية على الفرد والأسرة (صلاح، 2009).

4. العوامل القانونية:

حيث تشمل مسح القوانين والتشريعات التي تحكم نوع وأعمال المنظمة وقوانين العمل والتأمين، وقوانين منع التلوث والمحافظة على البيئة وقوانين الضرائب والجمارك

(المغربي، 1999: 115)، وقد صدر في فلسطين العديد من القوانين والتي تعني بحماية المستهلك، وقوانين وتشريعات قانونية تنظم عمل التجار (ملحق رقم 3).

التشريعات القانونية لتنظيم عمل التجار:

تشريعات حماية المستهلك:

التبعية لقوانين الجانب الإسرائيلي (التخليص الجمركي، اتفاقيات باريس الاقتصادية):

مارست إسرائيل أشكالاً عديدة من الممارسات العقابية ضد الاقتصاد في الأراضي المحتلة، وهدفت إلى ترسيخ مبدأ التبعية الاقتصادية وإضعاف البنية الاقتصادية في الأراضي الفلسطينية، ومن أشكال هذه الممارسات ما يلي:

1. على أثر الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية عملت إسرائيل على فرض سيطرة كاملة على الموارد الطبيعية في الأراضي الفلسطينية ومن هذه الموارد المياه، حيث عملت على منع وحرمان الفلسطيني من استخدام هذا المورد بالشكل السليم والطبيعي، وذلك عن طريق السيطرة الكبيرة على أجزاء كبيرة من أراضي الضفة والقطاع حوالي 68% من أراضي الضفة و40% من أراضي القطاع، وذلك حتى عام 1994 (النقيب، 2003: 21)، واتبعت إسرائيل أسلوب نهب المياه الفلسطينية؛ وذلك لاستخدامها في سد حاجتها من المياه بسبب قدوم أعداد كبيرة من اليهود إلى المستوطنات المقامة على أراضي الضفة وغزة، وتتهب إسرائيل سنوياً من مياه الضفة الغربية وقطاع غزة من 400-500 مليون متر مكعب من المياه وهذه الكمية تعتبر عالية جداً، وما سبق تأسيسه على القطاع الزراعي ينسحب أيضاً على قطاع الصناعة، وذلك لجهة السياسات الاحتلالية الإسرائيلية في مصادرة الأرض والمياه وتكثيف كافة القطاعات الإنتاجية الفلسطينية الناشئة في الاقتصاد الوطني إلى ملحق للسياسات الاقتصادية والسوق الإسرائيلي الأكثر تطوراً وتطوراً.

2. السيطرة والتحكم في القطاع المالي فبعد الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية عملت إسرائيل على إغلاق كافة المصارف المحلية والعربية التي تعمل في فلسطين، وسمحت في المقابل بفتح فروع للمصارف الإسرائيلية فقط داخل الأراضي الفلسطينية، وهنا فقدت هذه المصارف أحد أهم وظائفها وهي أن تكون وسيط بين المدخر والمستثمر وذلك عن طريق منح التسهيلات والقروض للمستثمرين، وذلك لتشجيعهم للاستثمار في فلسطين، مما أثر على الاستثمار في الأراضي المحتلة (النقيب، 2003: 21).

3. التحكم والسيطرة على قطاع التجارة الخارجية للأراضي الفلسطينية: حيث قامت إسرائيل بتحويل الأراضي الفلسطينية إلى سوق مفتوح وجسر للبضائع الإسرائيلية بدون أي عوائق أو قيود، وفي المقابل فرضت قيود ظالمة بحق البضائع الفلسطينية المتجه إليها أو حتى للعالم الخارجي، ونتيجة تحكم إسرائيل في فرض الضرائب فقد كانت هذه الضرائب تصب في مصلحة إسرائيل ومتجاهلة المصلحة الفلسطينية وهذا زاد من الأعباء على المستورد الفلسطيني (النقيب، 2003: 27).
4. فرض ضرائب جديدة على السكان في الأراضي الفلسطينية: حيث تم فرض ضرائب جمركية على التجار الذين يستوردون من الخارج عن طريق إسرائيل، وكانت هذه الضرائب تذهب للخزينة الإسرائيلية دون أن تعود بالنفع على المواطن الفلسطيني والاقتصاد الفلسطيني، كما تم فرض ضريبة دخل على العمالة الفلسطينية العاملة داخل دولة الاحتلال دون أن تعود بالنفع على الاقتصاد الفلسطيني (النقيب، 2003: 29).
5. اتفاق باريس الاقتصادي وأثره على النمو الاقتصادي الفلسطيني: جاء اتفاق باريس الاقتصادي عام 1994 بعد توقيع اتفاقية الحكم الذاتي وإنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية وهذا الاتفاق ساهم في إضعاف القاعدة الإنتاجية في الأراضي الفلسطينية بسبب الانتهاكات المجحفة بحق الجانب الفلسطيني، وكان من أبرزها مثلاً: الاتفاق على أن تكون قيمة الضريبة المضافة 17% ولا يجوز للسلطة الفلسطينية تخفيض هذه القيمة بأكثر من 2% لتصل إلى 15% (الهيئة العام للاستعلامات، 1996: 21) ترتب على هذا الازدياد الكارثي ارتفاع في نسب الفقر الفلسطيني بشقية الفقر المدقع والفقر العادي، وذلك كون الارتفاع المذهل لنسب الضريبة الغير مباشرة والتي يتحملها محدودي الدخل بشكل أساسي.
6. تطور أداء القطاعات الاقتصادية في أراضي السلطة الفلسطينية للفترة من 1994-2010: فرغم الشروط المجحفة للغاية بحق الطرف الفلسطيني في الاتفاقيات المرحلية، فقد حاولت السلطة الوليدة بناء مجموعة من المؤسسات والوزارات الهادفة إلي بناء اقتصاد سوي ومستدام على نمط النمرور الآسيوية وتحديداً كان كثيراً ما يتم ذكر سنغافورة كنموذج، والأهم أنها لم تكن مدركة لحجم المشروع الإسرائيلي القائم على أساس قطع الطريق على السيادة والاستقلال.

5. العوامل التكنولوجية:

حيث ينتج مسح المتغيرات البيئية التكنولوجية توقعات بشأن المتغيرات في خصائص التجهيزات الآلية وأساليب استخدامها، وتصميم المنتج أو خطوط الإنتاج. فقد تظهر منتجات جديدة تخلق الطلب على منتجات أخرى مكملة مثل ظهور أجهزة الحاسبات الآلية التي خلقت طلباً على الأسطوانات الصلبة، وتؤثر مثل هذه التوقعات على تصميم إستراتيجية المنظمة للنمو مثل التكامل الرأسي. إضافة إلى ذلك يهيئ التحليل توقعات بشأن التحالفات التكنولوجية بين شركات صناعية متعاونة في نفس المجال الذي تنتمي إليه المنظمة. وقد يؤدي تطوير تكنولوجيا جديدة إلى تطوير منتج جديد (مصطفى، 2005: 164).

ويعتبر قطاع تجارة التجزئة من أشد البيئات التنافسية، فهو سريع الحركة ويتأثر إلى حد كبير بالاتجاهات الاستهلاكية والطلب على الخدمات السريعة والفورية، وقد أثرت التغيرات في قطاع تكنولوجيا المعلومات على الطريقة التي يؤدي بها قطاع تجارة التجزئة أعماله.

هذه المتغيرات تشمل التجارة الالكترونية، المعاملات التي تتم عبر الهواتف الذكية، خدمة الواي فاي داخل المتجر نفسه حيث تمكن هذه الاتجاهات التكنولوجية العملاء من الحصول على السلع والخدمات التجارية بشكل أسرع، لذلك فإن على تجار التجزئة مواكبة هذه الاتجاهات والتطورات في الابتكارات التكنولوجية الفاتحة للوصول لعملائهم والقدرة على متابعة الاستفادة من اتجاهات العملاء والابتكارات، مما يعني النمو في الأرباح في قطاع البيع بالتجزئة (جابر، 2013).

استخدام التقنيات الحديثة في تجارة التجزئة:

1- التجارة الالكترونية:

التجارة الالكترونية هي تنفيذ وإدارة أنشطة التجارة المتعلقة بالبضاعة والخدمات بواسطة الانترنت أو أي وسط إلكتروني مثل شبكات الكمبيوتر الخاصة، وهي تنقسم إلى عدة أقسام:

تجارة إلكترونية من المستهلك إلى المستهلك (C2C)

حيث تتم فيها عملية البيع والشراء من مستهلك لآخر دون تدخل وسيط، وفيها يعرض المستهلك بضاعته ليشتريها مستهلك آخر، ومن المواقع التي توفر هذه الخدمة e.Bay.

تجارة إلكترونية بين الشركات والزبائن (الأفراد): (B2C)

وفيها تتم المعاملات جميعها عبر الانترنت بين المنتج والمستهلك بدءاً من اختيار السلعة أو الخدمة ومروراً بعملية الدفع الإلكتروني، وانتهاءً بخدمة التوصيل للمستهلك النهائي.

تجارة إلكترونية بين الشركات فيما بينها: (B2B)

فيها تتم المبادلة التجارية بين الشركات بكميات أكبر مما عليه في B2C، حيث تمر مراحل البيع والشراء بنفس المراحل السابقة التي تمر بها B2C (أبو فارة، 2004).

2- وسائل البيع والتسويق الإلكترونية الحديثة:

عند النظر للفوائد الكثيرة من استخدام التجارة الإلكترونية للمستهلك والتاجر على حد سواء نجد كلاهما مستفيدين، فمن ناحية المستهلك أصبح الوصول للسلعة ومقارنة سعرها تتم بسرعة كبيرة ودون جهد كبير، بالإضافة لإمكانية الشراء على مدار الساعة يوميا 24 / 24 أما من ناحية التاجر فقد خفضت التجارة الإلكترونية تكاليف المنشآت والعمالة بالإضافة للقدرة على التسويق بشكل أفضل وأكثر فعالية، ومن هذه الوسائل الفعالة (سليمان، 2010):

انشاء موقع الكتروني خاص بالمنشأة على الانترنت:

حيث يمكن لصاحب منشأة التجارة بالتجزئة انشاء موقع الكتروني يعرض من خلاله السلع والخدمات التي يقدمها، وتقديم العروض المختلفة لزوار ذلك الموقع.

انشاء موقع الكتروني كدليل لمتاجر مختلفة:

وفيها يأخذ منشئو هذه المواقع نسبة معينة من الأرباح في حال تمت عملية الشراء من خلال موقعهم الإلكتروني ومثال ذلك موقع تسوق <http://taswaq.ps>، والذي قام بإنشائه مجموعة من الشباب حديثي التخرج، حيث وفروا من خلاله خدمة التوصيل للمنازل وأماكن المستهلك النهائية.

الاعلان عبر المواقع الاجتماعية أو الهواتف المحمولة:

أصبحت المواقع الاجتماعية من أكثر المواقع انتشارا عبر الانترنت مثل Facebook، ولذلك تلجأ الشركات لعمل صفحة لها على ذلك الموقع وتحفيز زبائنها على متابعة عروضها عبر تلك الصفحة.

وتكمن أهمية هذا الموقع في امكانية قيام منشأة التجزئة بالحصول على ردود أنية من الزبائن حول السلع التي يشترونها، والتنبؤ باحتياجاتهم المستقبلية من خلال تفاعلهم عبر تلك الشبكة، كما أصبحت الرسائل عبر الهواتف المحمولة طريقة مهمة للتواصل مع زبائن منشآت التجزئة، وتقديم أحر العروض التجارية لهم عبرها.

استخدام البريد الالكتروني:

تستخدم بعض منشآت التجزئة البريد الالكتروني كوسيلة دقيقة للتواصل مع زبائنهم، أو تقديم عروض تجارية أو تنزيلات لعدد كبير من المستهلكين التي تصلهم تلك الرسائل الترويجية بشكل شخصي على بريدهم الالكتروني.

تحتاج هذه الوسيلة لمعرفة عناوين بريد المستهلكين، ويمكن الحصول عليها من تعبئتها عند زيارتهم للمنشأة، أو شراء قائمة البريد من مؤسسات متخصصة في التسويق.

وسائل تكنولوجية في منشآت التجزئة:

1. توفير اتصال بالإنترنت ليتمكن الزبون من معرفة مواصفات السلعة وأن يقارن سعرها من خلال مواقع أخرى على الانترنت أثناء التسوق.
2. ترميز السلع بالأكواد التي تساعد على معرفة مواصفات السلعة بشكل أسرع من خلال برامج تطبيقية عبر أجهزة الجوال.
3. توفير أنظمة الدفع عبر البطاقات الائتمانية.
4. استخدام أنظمة المراقبة المتقدمة (كاميرات تصوير) لحماية المنشأة من السرقات.
5. الحصول على العناوين الالكترونية للزبون عند زيارته الأولى للمنشأة، وذلك ليتم التواصل معه فيما بعد عبر تلك العناوين مثل البريد الالكتروني، أو صفحته على المواقع الاجتماعية.

تحليل بيئة الصناعة:

يشير تعبير الصناعة في هذا المجال إلى كل المنظمات التي تعمل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة التي تخطط لنفسها استراتيجيا (مصطفى، 2005: 175) فعلى الرغم من أهمية القوى التي قد تقع خارج بيئة الصناعة مثل القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها إلا أنها تعتبر مهمة من منظور نسبي حيث إن تلك القوى تؤثر على جميع المنشآت في الصناعة، ويتوقف الأمر في النهاية على القدرة التي تتمتع بها كل منشأة منفردة في مواجهة تلك القوى.

حيث تتحدد كثافة المنافسة في صناعة ما كما حددها Porter بفعل خمس عوامل أساسية فـنـمـوذج بورتر يعتمد على قاعدة أن استراتيجية المنظمة التجارية ينبغي لها أن تواجه الفرص والتهديدات التي تنطوي عليها البيئة الخارجية للمنظمة، وبصفة خاصة فهم بيئة الصناعة، وكيفية حدوث التغييرات التي تطرأ عليه، وعلي ذلك طور بورتر أنموذجا للقوى التي تشكل المنافسة داخل الصناعة والذي يعرف بأنموذج بورتر للقوى الخمس، حيث تتكون عناصر الأنموذج من: (أبو زيد، 2010)

- خطر دخول منافسين جدد.
 - المنافسة مع المنشآت التي تعمل بنفس الصناعة.
 - قوة المساومة عند المشترين.
 - قوة المساومة عند الموردين.
 - مدى توافر أو وجود لسلع بديلة لمنتجات صناعة ما.
- وسيقوم الباحث في هذا الجزء باستعراض القوى الخمس بالنسبة لتجارة التجزئة في قطاع غزة..

1- الداخلون الجدد للصناعة:

يحمل الداخلون الجدد لأي قطاع تجاري ومنها قطاع التجزئة، يحمل هؤلاء تهديدا جديا لا يمكن تجاهله، حيث تكون لهم الرغبة في الحصول على حصة سوقية من تلك الصناعة، وهذا ما قد يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المنشآت التجارية فيما سبق، كما أنه عند دخول لاعبين جدد في ميدان المنافسة، هذا يؤدي لانخفاض هامش الربح نتيجة لحدوث تنافس شديد في الأسعار، أو بسبب ارتفاع التكاليف والجهود التسويقية لكل منشأة، وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي تفرضها طبيعة قطاع النشاط، وبناء على ذلك نجد أن هناك عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول وهي (حجاج، 2007):

- **اقتصاديات الحجم:** والتي تهدف المنشآت من ورائها إلى تخفيض تكلفة التشغيل مع زيادة حجم المخرجات، وبالتالي فإن الداخلين الجدد يواجهون مشكلة الدخول على نطاق ضيق والمعاناة من عيوب التكلفة العالية.
- **تميز المنتج أو الخدمة:** تميز المنتج أو الخدمة المقدمة يقلل من مخاطر التهديد للداخلين الجدد.
- **تكاليف التبديل:** وهي التكاليف التي يتحملها المستهلك نتيجة تبديله من منشأة لأخرى، فإن كانت هذه التكاليف مرتفعة، عندئذ تنقل مخاطر التهديد للداخلين الجدد.
- **علامة المنتج أو المنشأة أو الخدمة:** فإن كانت المنشأة تتمتع باسم له ثقة عند المستهلكين فهذا يصعب المهمة أمام الداخلين الجدد.

احتياجات رأس المال: من الملاحظ أنه يوجد مستويات متدرجة لمنشآت البيع بالتجزئة، فهناك المنشآت متناهية الصغر والتي لا تتعدى مساحتها 20 مترا مربعا، ورأس مال لا يتعدى 5000 ديناراً أردنياً، هناك المنشآت الكبيرة جدا والتي تفوق مساحتها 1200 مترا مربعا برأسمال يتجاوز المليون ديناراً أردنياً، هذا التفاوت في المستويات يجعل تهديدات الداخلين الجدد متفاوتة، فبينما نرى أن التهديدات كبيرة على المنشآت الصغيرة نظرا لقلّة متطلبات رأس المال للدخول فيها، نجد أن التهديدات ضعيفة بالنسبة للمنشآت الكبيرة نظرا لما تتطلبه من كبر لرأس المال المطلوب للدخول في هذا النشاط.

2- المنافسون:

لا يقف تاجر التجزئة وحيدا فبيئة الأعمال حيث يوجد منافسون له في عمله، حيث يقومون بجهود متشابهة لما يقوم به من أجل تسويق السلع وجذب الزبائن، وبناء علاقات جيدة مع الموردين، ولاستمرار النجاح في تجارة التجزئة يجب معرفة المنافسين في سوق العمل ومراقبتهم والتفوق عليهم في الحصول على ولاء الزبائن، وطبقا لمايكل بورتر فإن حدة المنافسة تعتمد على وجود العوامل التالية من عدمها (Wheelen & Hunger, 2012)

- **عدد المنافسين:** فعندما يكون عدد المنافسين قليل ومتشابهين في الصفات كحجم المنشأة، حجم رأس المال، تشابه أنواع السلع والبضائع المباعة، فإن تلك المنشآت تقوم بمراقبة بعضها البعض حتى تقوم بخطوات مشابهة ومنافسة. (الإحصاء المركزي، 2013 ص: 29). وقد قام الباحث بتصنيف منشآت التجزئة (السوبرماركت) حسب مساحة كل منها،

حيث لوحظ الازدياد السريع في نمو تلك المنشآت، واللجوء لتأسيس منشآت ذات مساحة كبيرة نسبيا بحيث تتيح التسوق بشكل أفضل، وهذا مما سيزيد من حدة المنافسة.

- **معدل نمو الصناعة:** معدل نمو أي نشاط اقتصادي يتحدد بمدى احتياج الزبون للسلعة أو الخدمة، (فمثلا: في صناعة الطيران والمسافرين، فإن تناقص عدد المسافرين سيرغم المتنافسين على تقليل سعر تذكرة السفر (Wheelen & Hunger, 2012)). وبشكل عام فإن معدلات النمو العامة في مكان ما تؤثر بشكل كبير على درجة المنافسة، وذلك لأن التنافس يصبح شديدا في مجال التسعير.
- **خصائص السلعة أو الخدمة:** حيث يمكن للمنتج أو الخدمة أن يكون فريدا من نوعه، وذا خصائص تميزه عن مثيله من المنتجات، أو أن تكون سلعة ذات خصائص وسعر ثابت تباع في أي مكان، لذلك فالمنافسون يركزون على التميز باقتناء المنتجات المميزة في منشآتهم، وعرضها بأسعار منافسة.
- **التكاليف الثابتة:** تشكل التكاليف الثابتة عاملا مهما في المنافسة بين المنشآت التجارية، فتكلفة الايجار وتكلفة العاملين والوقود تعتبر أمثلة مهمة تؤثر في ربحية المنشأة
- **حجم المنشأة:** تقع المنافسة عادة بين منشآت ذات حجم متشابه، وذلك لأن حجم مبيعاتها وخصائصها من ناحية التكلفة الثابتة ورأس المال تكون متشابهة، وبالتالي يؤثر على مخرجات تلك المنشأة.
- **تكلفة الخروج من الصناعة:** عندما يكون حجم التكاليف الثابتة مرتفعا وحينما يكون حجم الأصول مرتفعا هذا يصعب من الخروج من عمل وصناعة معينة، وعند امتلاك منشأة من منشآت التجزئة، فإن حجم تلك المنشأة يحدد التكلفة الثابتة لها، مما يؤدي لارتفاع تكلفة الخروج من صناعة ما إلى أن يبذل صاحبها مجهودا اضافيا ليكون ذو مكانة جيدة بين المنافسين.
- **تنوع المنافسين:** يوجد لدى المنافسين دائما أفكارا متجددة ليعملوا من خلالها على تحدي بعضهم بعضا (يحدث ذلك غالبا في محلات التجزئة للملابس عندما تكون المنشآت متلاصقة، وبالتالي العمل على الاستحواذ على مبيعات الآخرين).

3- القوة التفاوضية للمشتريين:

يبدل تاجر التجزئة الجهد مع الموردين الرئيسيين والوسطاء للحصول على السلع المناسبة، وذلك لتلبية احتياجات الزبون، ويمكن أن يكون الزبون النهائي أفرادا أو مؤسسات عامة أو خاصة تستهلك هذه السلع، يتشارك الكثير من تاجر التجزئة في قطاع غزة في توريد بعض السلع للمؤسسات من خلال مناقصات، أو بالعطاء المباشر.

ويعتبر رضا الزبون النهائي ذو أهمية قصوى في تجارة التجزئة، حيث يعتبر المحور الأساسي في التخطيط للأنشطة التسويقية لجميع المنشآت التجارية الناجحة، ويعرف رضا الزبون على أنه " مشاعر العميل بالفرح أو الاستياء بعد شراء المنتج الناجمة عن المقارنة بين الأداء الفعلي للمنتج والتوقعات التي يحملها العميل " (الطائي، 2008)، وعرفه هوفمان بـ " مقارنة لتوقعات العميل مع الجودة المدركة لعناصر السلعة " (Hofman,2002) وعرفه كوتلر بأنه " الشعور الانساني بالسعادة أو خيبة الأمل المتولد من المقارنة بين أداء المنتجات أو الخدمات بالنسبة إلى توقعاته " (Kotler,2005).

ويلاحظ بأن القوة التفاوضية للزبون تزداد بازدياد المنشآت التجارية العاملة في قطاع التجزئة، ولكي يحافظ أصحاب المحلات التجارية على ولاء زبائنهم فعليهم الوصول لرضا الزبون من خلال:

1. توفير بيئة ملائمة للتسوق بمساحات أكبر كما في الأسواق المجمعّة الكبيرة التي يشعر بها الزبون بالخصوصية والراحة.
2. تقديم العروض على السلع بشكل مستمر لمنافسة المنشآت الأخرى.
3. المحافظة على الولاء من خلال انشاء قنوات اتصال مباشرة مع الزبون مثل (الانترنت، الهاتف، البريد الإلكتروني).
4. توفير طرق دفع مختلفة ومريحة للزبون مثل استخدام بطاقات الائتمان المصرفية. (Soegard,2009)

4- القوة التفاوضية للموردين:

يتكون الموردون عادة من أفراد او مؤسسات تجارية تقوم بتزويد تاجر التجزئة بالسلعة ليعيد بيعها، ولمنشأة التجزئة مصادر متعددة للحصول على السلع الخاصة به من أكثر من مورد وذلك لتوفيرها بشكل دائم للزبون، ومما لا شك فيه فإن التطورات التي تحدث لعمل المورد تؤثر بشكل

مباشر على تاجر التجزئة، فسر السلعة وتطور تغيرها تتم مراقبته من ادارة التجزئة عبر أكثر من مورد، كما أن التأخير في توريد السلعة يمنع الوفاء بتوفيرها للزبون وبالتالي نقص المبيعات على المدى القصير وبالتالي التأثير على ولاء الزبون على المدى البعيد، لذلك فإن الكثير من المتاجر في قطاع غزة تفضل الشراء من أكثر من مصدر ومورد لتفادي الاعتماد على مورد بعينه وبالتالي التحكم بسعر السلعة أو بتوريدها.

بالإضافة لذلك تلجأ منشآت التجزئة لبناء علاقة ثقة ومتينة على المدى الطويل مع الموردين الرئيسيين، وذلك ليتم تفضيلهم عن غيرهم من المتاجر في حال نقص السلع من السوق، كما يمكن لهذه العلاقات المميزة أن يكون لها أثر كبير على أسعار السلع التي يتم شراؤها من هذا المورد أو غيره، كما يمكن لهذه العلاقات أن يجعلهم من الأماكن الرئيسية لعمل العروض التجارية أو حملات تنزيل الأسعار، أو عروض مميزة تجعل من منشأتهم قبلة للزبائن نظرا لعدم وجود هذه العروض في أماكن أخرى، وعادة ما يتم كل ما سبق عبر تنظيم المعاملات والدفعات المالية فيما بين المورد وتاجر التجزئة. (MBA Knowledge base,2014)

5- البدائل:

تتزايد أهمية المنتجات البديلة كقوة تنافسية في صناعة ما، كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظيفة من سعر ووظائف المنتجات الحالية الموجودة في الأسواق (خليل، 1998: 77).

في قطاع التجزئة بقطاع غزة يوجد خطر واضح من توفر أماكن متعددة للمستهلك للقيام بعملية التسوق للأغراض الاستهلاكية كبديل عن منشآت التجزئة (السوبر ماركت)، حيث يوجد للمستهلك بدائل متعددة تتمثل في المنشآت الصغيرة التي لا تتبع لأي تنظيم حكومي، أو الأسواق المجمع التي يستطيع أن يلبي المستهلك كافة احتياجاته من خلالها.

وتزداد مخاطر أماكن التسوق البديلة كلما كان المستهلك أكثر حساسية للسعر (Manveer,2011)، بالإضافة للخطر الذي يشكله توافر أماكن بديلة للتسوق، فإن هناك مخاطر توافر منتجات بديلة يمكن تسويقها تؤدي غرض المنتجات التي تعرضها منشآت التجزئة.

المبحث الثالث

الأداء

تمهيد:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم واسعة الانتشار في العلوم الاقتصادية و علوم الادارة نظراً لما يكتسبه من أهمية لمنظمات الاعمال، لذا سيركز الباحث فيما يلي على تحديد ماهيته، أبعاده، مكوناته، ومؤشرات قياسه، ويحظى بمفهوم الأداء بأهمية كبرى في ادارة المؤسسات، لذا زال ولايزال الاهتمام المتزايد، وهذا من المنطق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية، ويتصف الاداء بكونه مفهوماً واسعاً ومنظوراً، كما أن مكوناته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء، ومن جهة اخرى فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والدارسين في حقل الادارة فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الاداء رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم ويرجع ذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الاداء وقياسه.

يشير مفهوم الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى انجاز الاعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية، ومن ثم فالأداء بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، كما لا يفوتنا أن نشير هنا أن مفهوم الاداء يقترن بمصطلحين هامين في الادارة هما: الكفاءة والفعالية.

تطور مفهوم الأداء من النظرية التقليدية إلى النظرية الحديثة:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطوراً منذ بداية استعماله الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا يفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية التجمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعاً قوياً لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل ممن المعرفة. وتتجسد النظرية التقليدية (القديمة) للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم (تايلور) رائد مدرسة الادارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة "الحركة والزمن".

مع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من استراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى استراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية.

غير أنه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطوراً جديداً في محتواه، فبدلاً من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، ثم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء.

تتمثل أهم التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطور التسويق كعلم وفن، وظهور الفكر الاستراتيجي في الإدارة، والاتجاه المتزايد لتطبيق الاستراتيجيات المختلفة في الإدارة (خصوصاً استراتيجية التمايز)، كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة، وفي شروط النجاح في السوق، ومن ثم فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع المؤسسة، ومما سبق نرى أن مفهوم الأداء توسع ليشمل إنتاج القيمة للزبون، بعدما اقتصر لمدة من الزمن على عامل تخفيض التكاليف، ومن جهة أخرى تمثل هذا التطور في توسيع مفهوم الأداء ليشمل أيضاً (إضافة إلى النقلة النوعية السابقة) المستفيدين من الأداء، ونعني بذلك أن مفهوم الأداء ظل مقتصراً لمدة معتبرة على العوائد المالية والاقتصادية للمساهمين أي ما يعرف ب (shareholder value) ، لينتقل بعدها في إطار التطور إلى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان مصالح أطراف أخرى من (المساهمين، موردين، عمال، المجتمع عامة... إلخ) ، وهو ما يعرف ب (stakeholder value)، كما يضاف إلى ما سبق أن التطورات السابقة وغيرها أفضت إلى إنتاج مفهوم جديد في إطار البناء المعرفي لمفهوم الأداء، وهو إدارة الأداء، أي معاملة الأداء من منظور الوظيفة الإدارية في المؤسسة.

تعريف أداء المؤسسة:

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديماً وحديثاً وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعاً أساسياً لأي عمل علمي في مجال الإدارة إلا أن الصفات المتغيرة التي يكتسبها الأداء حال دون تحقيق هذه الغاية، فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المنظمة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، وتارة يرتبط بإنتاجية العمال والعنصر البشري، و تارة يظهر على أنه قرين الإنتاجية وصورتها ولقد ظهرت عدة محاولات

لوضع هذا المفهوم في إطار واضح، نذكر منها تعريف أحمد سيد مصطفى: "على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية". (مصطفى، 2002: 415)

فالباحث أحمد سيد مصطفى ينظر إلى الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة و بالتالي ربط الأداء بالقدرة على تحقيق الأهداف وجعله مرهونا بحجم الفجوة بين الهدف الفعلي و المخطط. فكلما زادت الهوة بين ما تحقق و ما خطط له انخفض مستوى الأداء و العكس صحيح. فالأداء كما يظهر التعريف متوقف على تقليص الفجوة بين ما خطط له وما تحقق فعلا عن طريق تحقيق الكفاءة و الفعالية.

- **تعريف الأداء حسب (Miller & Bromily):** ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستخدامها بكفاءة وفعالية بصورة قادرة على تحقيق اهدافها". (حسن، 2000: 231)، يلاحظ الباحث من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة (عامل الكفاءة)، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، واهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الاعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك (أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة).

- **تعريف الأداء حسب (عبدالله، 2001):** يعتبر هذا الكاتب أن الأداء يتمثل في : الفرق بين المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة، وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، ومصدر عوائد، وتسهم سلبياً في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والآخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد، وتسهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة:

- **تعريف الأداء حسب (DRUKER):** ينظر داركر إلى الأداء على أنه: " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال" (Druker, 1999: 73) يرى الباحث في هذا التعريف أن الأداء يعدد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافاة كل من المساهمين والعمال.

مكونات الأداء:

يتكون مصطلح الأداء من عاملين رئيسيين هما الفاعلية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفاعلية والكفاءة في ادارتها، وعليه سيقوم الباحث بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين:

- الفعالية (Effectiveness): تعرف الفعالية على انها أداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على أهدافها المخصصة و على هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة. والفاعلية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليه، إذن فالفعالية مفهوم يمكن اختصاره في معادلة بسيطة وهي : الفعالية = الإنجاز المحقق / الإنجاز المخطط.

- وهنا يكون البحث في الفعالية مقترنا بحجم الفارق الموجود بين الأهداف المحققة والمخطط لها إيجابيا كان أو سلبيا على المنظمة. و إذا أمكن التعبير بلغة الأرقام في هذا المجال فيمكن القول أنه إذا كانت الأهداف المحققة = الأهداف المخطط لها فستكون النتيجة = 1 أما إذا كان الإنجاز المحقق أكبر من الإنجاز المخطط فستكون النتيجة أكبر من 1 والعكس صحيح. فالفعالية باختصار شديد هي درجة تحقيق الأهداف المسطرة. (نور، 1999: 59)

- تعريف الفعالية حسب (Walker & Ruibert): تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فالفعالية حسبهما تتجسد في : "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... إلخ (الداوي، 1999: 219) فالفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة.

ومما سبق يرى الباحث أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الاهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف الموضوعية) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس بالعكس والعكس صحيح.

الكفاءة (Efficiency):

- تعريف الكفاءة حسب (Ruekerts&ellber): "الكفاءة هي قدرة مردودية المؤسسة".
 - أي أنها تتعلق بالمخرجات بالمقارنة مع المدخلات، وهو ما يقترب من معنى الانتاجية.
 - تعريف الكفاءة حسب (Plauchet). الكفاءة هي: "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة" (الداوي، 1999: 220).
- ومن هذا التعريف ترتبط الكفاءة بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل). كما تعرف الكفاءة على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر" (بلوك، 2005: 15)، يتضح للباحث من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الانتاج بأقل تكلفة ممكنة. وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها: "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الانتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات" (عبد الله، 2001: 6).

ومما سبق ومن تعريفات مصطلح الكفاءة يرى الباحث أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، وتدنية التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة.

قياس أداء المؤسسة:

لفترة طويلة تم اعتبار أن الربح هو الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه (خاصة من طرف مفكري النظرية الاقتصادية التقليدية)، وهذا من منطلق أن المؤسسة تعبر عن أداءها من خلال الأرباح التي تم تحقيقها، أي إيراداتها الكلية مطروح منها التكاليف الكلية، ومن ثم فالتصور الذي كان سائداً هو أن المؤسسة التي تحقق أرباحاً أكبر هي التي لديها أداء جيد. وفقاً لهذه النظرة كان أداء المؤسسة يقاس من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها، غير أن التطورات الحادثة في القطاع الاقتصادي دفعت مفكري الإدارة البحث عن أدوات جديدة لقياس أداء المؤسسة، والتي تعبر بصفة أدق عن أدائها. وتستخدم المؤسسة للتعرف على مستوى أداءها الفعلي

مجموعة من المؤشرات تظهر التطور الذي حققته في مسيرتها نحو الأفضل او نحو الأسوأ، مع الإشارة إلى وجود طرق تقليدية في قياس الأداء وأخرى حديثة، وفيما يلي سنتناول أهم المؤشرات المستخدمة في الطرق الحديثة وكذلك في القديمة.

تتمثل أهم المؤشرات التقليدية التي تستخدم في قياس أداء المؤسسات:

الانتاجية، القيمة المضافة، فائض الاستغلال الخام، النتيجة الصافية (ربح أو خسارة)، العائد على الاستثمار، العوائد المالية، العوائد الاقتصادية، القيمة المضافة الاقتصادية، ويعتبر مؤشر القيمة المضافة من المؤشرات الأكثر انتشاراً واستعمالاً خصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية لأنه يقود إلى قياس الأداء الصافي للمؤسسة من خلال إظهار الفرق بين مردودية الأموال المستثمرة وتكلفتها، غير أن هذه المؤشرات التي تركز على الجانب المالي تعرضت إلى الكثير من الانتقادات خاصة مع نهاية السبعينات من القرن الماضي لاهتمامها بتقديم القيمة للمساهمين فقط، واهمالها لما يسمى بـ (Stakholder value) مثل الزبائن، وبداية من تسعينات القرن الماضي تم إعادة النظر في المؤشرات المالية، وهذا بوضع التحسينات عليها وتطويرها بما يتلاءم والمستجدات المحيطة. وكمحاولة لتجاوز الانتقادات السابقة الموجهة للطرق التقليدية لقياس الاداء اتجه الفكر الإداري الحديث في ظل تزاوج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطور السريع في معدلات نمو الصناعة والأسواق إلى الأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي في قياس الاداء داخل المؤسسة نظراً لأهميته في عملية القياس، وكذا من أجل التوصل ما أمكن إلى توافق الاداء المحقق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم العمل على ربط الأداء الحالي للمؤسسة بأدائها المستقبلي، وتتمثل أهم الطرق الحديثة لقياس الاداء في:

- **بطاقة الأداء المتوازنة: (Balanced scorecard):** تعتبر بطاقة الأداء المتوازنة (ويطلق عليها أيضاً تسمية بطاقة الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة ومستوى أداء المؤسسة وهذا من منطلق ان نجاح المؤسسات يتوقف إلى حد بعيد على قدرتها في قياس ادائها في مجالات (علاقات الزبائن، الأعمال الداخلية... إلخ)، حيث تكمن أهميتها في انها تتيح إمكانية توضيح الرؤية للمؤسسة بشأن كيفية ترجمة استراتيجيتها إلى أفعال، كما تجدر الإشارة إلى أن بطاقة الأداء المتوازنة موجهة على وجه الخصوص إلى الإدارة العامة باعتبارها وسيلة قيادة (يوسف، 2005 : 126).
- **لوحة القيادة (Table of Bord):** تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء، تنطلق فكرة اعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية المؤسسة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف الموضوعة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم

فيها من أجل تحسين الوضعية العامة. وتوجد عدة تعريفات للوحة القيادة إلا أننا نقتصر هنا على التعريف التالي فلوحة القيادة هي: "عبارة عن وسيلة ادارية تجمع بين المؤشرات المالية وغير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه". (الداوي، 1999 ص: 224)، لكل مؤسسة لوحة قيادة خاصة بها تتغير بتغير الغاية والأهداف ومن ثم تتغير المؤشرات المكنة للوحة القيادة تبعاً لذلك، كما توفر لوحة القيادة للإداري صورة حول أوضاع المؤسسة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار.

- **المقاييس الأساسية الأخرى للأداء:** لم يكتف الباحثون في ميدان الادارة بمشري بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة في دراساتهم الخاصة بقياس اداء المؤسسة فإلى جانب ذلك عمل عدة باحثين على اضافة سبعة مقاييس أخرى للأداء تعرف بالمقاييس الأساسية يمكن تطبيقها لقياس اداء المؤسسات الصناعية والخدمية. وقد توصلت هذه الدراسات والأبحاث إلى أنه لو تطبيق وتحليل هذه المقاييس السبعة بالطريقة الصحيحة، فإن أداء المؤسسة سيتحسن حتماً، لكن تحت شرط عدم الاستغناء عن أي مؤشر في عملية القياس، أي يجب النظر إليها من منظور التكامل، وتتمثل هذه المقاييس في: (الداوي، 1999: 225).
- **المقياس الأول:** تسليم العمليات. (ويقصد بذلك التسليم الممتاز، ويتم الحكم على ذلك من خلال مجموعة من العناصر تتمثل في الجودة، الآجال، الكمية، المكان، الشكل، والوثائق).
- **المقياس الثاني:** صحة العمليات المتتبا بها.
- **المقياس الثالث:** تخفيض الآجال. (يقصد بهذا المقياس التركيز على التخفيض المستمر لآجال البيع، الانتاج، التوزيع، والشراء، عن طريق تحديد آجال تخفيق على الأقل مرة في كل سنة ومحاولة الوصول إليها).
- **المقياس الرابع:** الجودة. (يتم الحكم على الجودة من خلال عدد العيوب بالنسبة لمليون وحدة تم معالجتها، وتجدر الاشارة إلى أن هذا المؤشر يمكن تطبيقه على وظائف المؤسسة، ليس فقط بالنسبة لوظيفتي البيع والشراء.
- **المقياس الخامس:** احترام البرنامج. (يقصد بهذا المقياس أنه يجب على جميع العمال داخل المؤسسة احترام وتطبيق برامج العمل التي تم وضعها في المؤسسة، وتتمثل هذه البرامج عادة في برنامج الانتاج والشراء، البرامج الخاصة بالحملات الاعلامية أو برنامج بعث منتج جديد..).
- **المقياس السادس:** إدخال منتجات جديدة أو خدمات جديدة على خطوط الانتاج.

- المقياس السابع: السرعة. (يقصد بهذا المقياس سرعة تقديم قيمة مضافة).

الخلاصة:

بعد أن قام الباحث بتحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء يمكن القول أن الأداء يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية لأية مؤسسة ترغب في بلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وعليه أصبح مصطلح الأداء يتصف بهذا به هذا المفهوم من ديناميكية وتطور منذ تاريخ ظهوره الأول، وبذلك يكون مفهوم الأداء هو عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، أي الجمع بين الفعالية والكفاءة في الإدارة والانتاج، كما أنه لا يتضمن فقط البعد الاقتصادي بل يتعداه إلى البعد الاجتماعي والتنظيمي، ومن ثم فهو بهذه الصورة يعد مفهوماً يتميز بالشمولية من حيث الأبعاد. ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها الاعتماد على نظام متكامل لقياس وتقويم الأداء، وعدم الاكتفاء في القياس بالمشورات التقليدية فقط (أي المالية)، بل لا بد من تدعيم ذلك بالمشورات الحديثة لأنها تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاستراتيجية للمؤسسة.

الفصل الثالث

منشآت البيع بالتجزئة في قطاع غزة

- مقدمة
- تعريف تجارة التجزئة
- مشاركة تجارة التجزئة في اقتصاد قطاع غزة
- الوظائف الرئيسية لمنشآت تجارة التجزئة
- مقومات تجارة التجزئة الناجحة
- طبيعة وأهمية تجارة التجزئة
- أنواع تجار التجزئة
- تصنيف منشآت التجزئة
- أنواع تجار التجزئة
- التحديات التي تواجه نشاط تجارة التجزئة
- خلاصة الفصل

منشآت البيع بالتجزئة في قطاع غزة

مقدمة:

تعتبر تجارة التجزئة أحد الروافد المهمة للنشاط الاقتصادي في قطاع غزة، فهذا القطاع يستوعب عددا كبيرا من العاملين فيه، كما أنه يشارك في الناتج المحلي، بالإضافة لكونه فرصة استثمارية جيدة إذا ما تم التخطيط والاعداد الجيد له. ولقد شهدت تجارة التجزئة تطورات كبيرة في قطاع غزة، فقد كان سائدا أن يقوم المستهلك بشراء ما يلزمه من مواد استهلاكية من محلات صغيرة منتشرة في الشوارع والأحياء، أو الذهاب للتسوق من الأسواق الرئيسية التي تضم بشكل أساسي الخضار والفواكه في قطاع غزة، لكن مؤخرا بدأت فكرة انشاء الأسواق المجمع تزداد وفي محاولة لتطوير قطاع البيع بالتجزئة شهد قطاع غزة محاولات لإنشاء محلات افتراضية للتسوق عبر الانترنت، وتقديم خدمات التوصيل لمكان تواجد المستهلك.

وبشكل عام ينقسم قطاع البيع بالتجزئة في قطاع غزة إلى قسمين : القطاع المنظم وهي المحلات الكبيرة ، السوبرماركت وهي التي تقوم بالحصول على كافة التراخيص اللازمة من الجهات المختصة ، كما تقوم بدفع الضرائب والرسوم المستحقة عليها ، أما القطاع الآخر فهو قطاع البيع بالتجزئة غير المنظم وهو التقليدي ذو التكلفة البسيطة ، وغالبا ما يكون بمساحة صغيرة جدا وهو غير مسجل لدى الدوائر الرسمية وعادة ما يكون أكثر انتشارا في الأحياء الشعبية والفقيرة .

تعريف تجارة التجزئة :

وقد عرف (عبد الرحيم، 1994) تجارة التجزئة بأنها: "الأنشطة المتعلقة ببيع السلع والخدمات إلى المستهلكين النهائيين"، وهذا يعني أنه يجب أن يكون المشتري هو المستهلك النهائي، وليس مشروع أعمال أو مؤسسة حكومية أو وسيط من أي نوع، وأن يكون الدافع للشراء هو اشباع الحاجات الشخصية للفرد أو الأسرة، أي الاستهلاك المباشر وليس اعادة البيع أو الاستخدام لإنتاج سلعة أخرى، حيث تمثل تجارة التجزئة المحطة الأخيرة في عملية التوزيع.

وعرفها (الضمور وسمارة، 1993) " بأنها تتضمن بيع السلع وجميع الخدمات المرتبطة بالمبيعات مباشرة والخدمات للمستهلك النهائي لإشباع حاجات ورغبات عائلية ومنزلية.

كما عرف كل من (ادريس والمرسي، 2004) منشآت التجزئة على أنها " منظمات أعمال أو أحد القنوات التسويقية التي تتولى عرض وبيع السلع والخدمات للمستهلكين النهائيين، الذين يقومون بشراء هذه المنتجات لأغراض الاستهلاك الشخصي لهم ولعائلاتهم، وليس لغرض البيع للآخرين.

وعرف (كوتلر، 2011) تجارة التجزئة على أنها " الفعاليات التي تشمل بيع السلع أو الخدمات بشكل مباشر إلى المستهلك النهائي للاستخدام الشخصي أو المؤسسي ". ولقد شهدت تجارة التجزئة تطورات كبيرة في قطاع غزة، فقد كان سائدا أن يقوم المستهلك بشراء ما يلزمه من مواد استهلاكية من محلات صغيرة منتشرة في الشوارع والأحياء، أو الذهاب للتسوق من الأسواق الرئيسية التي تضم بشكل أساسي الخضار والفواكه في قطاع غزة . (الاحصاء المركزي، 2011)

في عام 2009 بدأت فكرة انشاء الأسواق المجمعنة تزداد، وخصوصا بعد دخول العديد من البضائع من مصر عبر الأنفاق والتي تم انشائها لتخفف من الحصار المفروض على قطاع غزة من قبل الجانب الاسرائيلي.

وفي محاولة لتطوير قطاع البيع بالتجزئة شهد قطاع غزة محاولات لإنشاء محلات افتراضية للتسوق عبر الانترنت، وتقديم خدمات التوصيل لمكان تواجد المستهلك.

مشاركة تجارة التجزئة في اقتصاد قطاع غزة:

تعتبر تجارة التجزئة أحد الروافد المهمة للنشاط الاقتصادي في قطاع غزة، فهذا القطاع يستوعب عددا كبيرا من العاملين فيه، كما أنه يشارك في الناتج المحلي، بالإضافة لكونه فرصة استثمارية جيدة إذا ما تم التخطيط والاعداد الجيد له.

أشار جهاز الاحصاء المركزي (2012) بأن عدد المنشآت العاملة في تجارة التجزئة في فلسطين هو 58005 منشأة، وأن عدد العاملين فيها بلغ 115805 شخصا، أما حجم تلك التجارة فقد بلغت 171557620 دولار. (الاحصاء المركزي، 2012).

الوظائف الرئيسية لمنشآت تجارة التجزئة:

1- بالنسبة للمستهلك النهائي:

- توفير احتياجاته في الوقت المناسب.
- توفير احتياجاته في المكان المناسب.

- توفير احتياجاته بالحجم والكمية المناسبة.
- تقديم خدمات ما بعد البيع.
- تقديم عروض البيع بالتقسيط.

2- بالنسبة للمنتج:

- التجميع والتصنيف (العرض بشكل مناسب).
- الترويج وخدمات ما بعد الشراء.
- الاتصال وجمع المعلومات بالنسبة لمواصفات المنتج وأسعاره.
- الاحتفاظ بالمخزون المناسب.
- مساعدة صغار الموردين.

3- مقومات تجارة التجزئة الناجحة:

- اختيار الموقع المناسب.
- اختيار السلعة المناسبة.
- الديكور الداخلي للمنشأة.
- تدريب رجال البيع بكفاءة.
- جذب العملاء.
- انشاء قاعدة بيانات وسجلات للموردين والعملاء والمنتجات.

طبيعة وأهمية تجارة التجزئة:

يقدم تجار التجزئة بشكل أساسي مجموعة من الخدمات لعملائهم، وأهم هذه الخدمات خدمة الشراء نيابة عن العميل، خدمة البيع نيابة عن المورد أو المنتج، وللقيام بهذا الدور فإن تجار التجزئة يقومون بتقديم العديد من الخدمات مثل معرفة رغبة العملاء وتحديدها، تطوير تشكيلة سلعية مناسبة، تجميع معلومات عن السوق ثم التمويل.

تعتبر عملية الدخول إلى تجارة التجزئة عملية سهلة نسبياً، فهي لا تتطلب استثمارات ضخمة لتوفير متطلبات الإنتاج، كما أن السلع يمكن شراؤها عن طريق الائتمان، ومكان العرض

أو المحل يمكن استنتاجه، فجميع المتغيرات السابقة تجعل عملية دخول السوق سهلة نسبيا وهو ما يزيد من فرص المنافسة والتي تكون لصالح المستهلكين.

تصنيف منشآت التجزئة:

هناك مجموعة من الصفات الخاصة التي تتميز بها منشآت التجزئة عن باقي المنشآت التسويقية، وقد جمعها كل من (ادريسي والمرسي، 2004) في ثلاثة مجموعات كما يلي:

• حجم مبيعات صغير في المتوسط:

تتصف مبيعات التجزئة بأنها صغيرة بالمتوسط وذلك بالمقارنة مع الموردين الرئيسيين، وهذا يؤدي للحاجة للرقابة على التكاليف المصاحبة للمعاملات (مثل تكاليف التسليم، اللف، الحزم، البيع بالتقسيط) وإلى تعظيم أعداد المستهلكين الذين يزورون المنشأة، وغالبا ما تتسم ادارة المخزون بالصعوبة.

• شراء غير مخطط له:

يغلب على عمليات شراء المنتجات من منشآت التجزئة بأنها غير مخطط لها من جانب المستهلكين، ولا تستلزم التروي والتفكير قبل اتخاذ قرار الشراء، وبسبب هذه الخاصية فإن مقدرة منشأة التجزئة على التنبؤ وإعداد الميزانيات وإصدار الطلبات بالبضاعة، توفير عدد من مندوبي المبيعات يكون مناسباً يصبح أكثر صعوبة.

• شعبية متاجر التجزئة:

يميل المستهلكون عادة إلى زيارة المتجر أو منشأة التجزئة، وهذه العادة مستمرة حتى مع تزايد انتشار البيع بالبريد أو التليفون في السنوات الأخيرة، ومن العوامل التي تفسر رغبة المستهلكين النهائيين في التردد وزيارة منشآت التجزئة هو الاحساس بالمتعة في الشراء وإجراء المقارنات، والانتقاء بين العلامات التجارية المتاحة، وأحيانا المساومة والحصول على أفضل الأسعار، فالرغبة لدى المستهلكين هي من تصنع شعبية منشآت التجزئة التي ما زالت تحتفظ بها.

وأضاف (عبد الرحيم، 1993) خاصية رابعة هي أن معظم عملاء متجر التجزئة ينبغي جذبهم لموقع المتجر إذا لم يكن هناك مندوبي بيع يقومون بزيارة العملاء.

أنواع تجار التجزئة:

قام كل من (ادريسي، مرسي، 2004) بتصنيف منشآت التجزئة لأنواع المختلفة التالية:

أولاً: التجزئة بمتاجر أو بدونها:

حيث يمكن تصنيف متاجر التجزئة من ناحية حدوث البيع فيها من عدمه، حيث تعتمد تجارة التجزئة بالمتاجر على زيارة المستهلك للمتجر سواء كان متجراً فردياً أو سوبر ماركت أو أسواقاً كبيرة وما شابه ذلك.

أما تجارة التجزئة التي لا تعتمد على زيارة المتاجر والتي انتشرت بسرعة في الدول المتقدمة بالإضافة لانتشارها في العديد من الدول العربية وهي تضم الأنواع التالية:

1. **البيع الآلي:** من خلال ماكينة مثبتة بالشوارع أو النوادي والجامعات والمدارس (مثل ماكينات القهوة، المرطبات) حيث تعتبر شكلاً من تجارة التجزئة التي يستخدم فيها قطع النقود المعدنية.

2. **البيع المباشر:** ويطلق وصف البيع المباشر على كل من الاتصال الشخصي بالمستهلكين في منازلهم (الطواف على المنازل) أو الاتصال بالتليفون من جانب تاجر التجزئة.

3. **التسويق المباشر:** يعتبر التسويق المباشر من أشكال التجزئة والذي من خلاله يتعرض المستهلك في البداية للسلعة أو الخدمة، من خلال وسيلة غير شخصية وهو في منزله مثل الكاتالوجات والتليفزيون وشبكات الكمبيوتر.

ثانياً: تصنيف تجزئة السلع أو الخدمات:

يعتبر هذا النوع الثاني من أنواع تجارة التجزئة، حيث يمكن التمييز بين أشكال التجزئة من حيث الأشياء التي يتم بيعها أي السلع أو الخدمات.

إن متاجر التجزئة التي تبيع خدمات لا تبيع منتجات ملموسة لزيائنها ولكنها تبيع لهم خدمات غير ملموسة مثل مكاتب الحجز لشركات الطيران، مكاتب السياحة، شركات التأمين.

ثالثاً: نوعية البضاعة:

إن معظم النشرات والإحصائيات الحكومية تقسم تجار التجزئة على أساس نوع البضاعة (سيارات، أثاث، مأكولات،....) ويعتبر هذا التقسيم مهماً من حيث يستخدم في إجراء المقارنات التاريخية لاتجاهات تطور تجارة التجزئة ونمو حركة مبيعاتها عبر فترات زمنية مختلفة.

رابعاً: المتاجر ذات الأقسام المخصصة:

حيث يمكن تصنيف متاجر التجزئة على أساس مستويات التخصص في البضاعة المباعة، فهناك متاجر للتجزئة تركز على خطوط محددة من البضاعة (مثل المتاجر الخاصة بملابس الأطفال) بينما هناك أخرى تتعامل مع تشكيلة واسعة من المنتجات مثل متاجر الأقسام. والمتاجر الخاصة عادة تتعامل مع عدد محدود من المنتجات والأصناف وقطاعات معينة من المستهلكين، الأمر الذي يمكن هذا النوع من المتاجر من اتباع سياسات تسويقية خاصة في اختيار المنتجات التي تتعامل فيها وفي المنافسة مع المتاجر الأخرى خاصة متاجر الأقسام، كما أن المتاجر الخاصة تسمح للإدارة بتحقيق درجة أكبر من الرقابة على الاستثمارات وممارسة درجة أكبر من المرونة بالمقارنة بمتاجر الأقسام.

خامساً: على أساس هامش الربح - معدل الدوران:

حيث يتم احتساب هامش الربح في منشأة التجزئة من خلال طرح تكاليف البضاعة المباعة (المبالغ التي يدفعها المتجر للموردين) من إيرادات المبيعات. وعلى هذا الأساس فإن منشأة التجزئة ذات هامش الربح الاجمالي الأكبر يمكنها تحقيق أرباح أكثر. أما معدل دوران المخزون فإنه يقيس عدد المرات التي يبيع من خلالها تاجر التجزئة متوسط المخزون لديه في السنة، وهذا المعدل ببساطة يعكس سرعة دوران البضاعة المباعة.

التحديات التي تواجه نشاط تجارة التجزئة بشكل عام:

ذكر (الضمور وسمارة، 1993) بأن أهم التحديات التي تواجه هذا النشاط هي:

- عدم الثبات في المتغيرات الديموغرافية وفي هيكل الصناعة.
- انتشار التقنيات الحديثة من خلال الكمبيوتر وإمكانية استخدامها في البيع المباشر.
- تركيز المستهلكون على السهولة في الشراء وعلى الخدمات.
- زيادة انتشار محلات التجزئة ذات الخطوط السلعية المحددة.
- استمرار تطور نشاطات التجزئة الأخرى والمعروفة باسم البيع دون محلات ثابتة مثل البيع الألي، الهاتف، البريد.

خلاصة الفصل:

تعتبر تجارة التجزئة أحد الروافد المهمة للنشاط الاقتصادي في قطاع غزة، فهذا القطاع يستوعب عددا كبيرا من العاملين فيه، كما أنه يشارك في الناتج المحلي، بالإضافة لكونه فرصة استثمارية جيدة إذا ما تم التخطيط والاعداد الجيد له.

ولقد شهدت تجارة التجزئة تطورات كبيرة في قطاع غزة، فقد كان المستهلك يقوم بشراء ما يلزمه من مواد استهلاكية من محلات صغيرة منتشرة في الشوارع والأحياء، أو الذهاب للتسوق من الأسواق الرئيسية التي تضم بشكل أساسي الخضار والفواكه في قطاع غزة .

مؤخرا بدأت فكرة انشاء الأسواق المجمعّة تزداد، وخصوصا بعد دخول العديد من البضائع من مصر عبر الأنفاق والتي تم انشائها لتخفف من الحصار المفروض على قطاع غزة من قبل الجانب الاسرائيلي. كما شهد قطاع البيع بالتجزئة في قطاع غزة محاولات لإنشاء محلات افتراضية للتسوق عبر الانترنت، وتقديم خدمات التوصيل لمكان تواجد المستهلك.

الفصل الرابع

الدراسات السابقة

- المقدمة
- المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمسح الاستراتيجي.
- المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمنشآت التجارية والعوامل المؤثرة على أدائها.
- التعقيب على الدراسات السابقة
- مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

المقدمة:

تعتبر الدراسات السابقة والمراجعات الأدبية أحد العناصر الهامة والضرورية لأي دراسة علمية جادة، حيث لا يمكن لأي دراسة أن تحقق أهدافها دون الاستناد إلى ما وصلت إليه الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، فمراجعة الدراسات السابقة من شأنه أن يثري موضوع البحث بعناصر جديدة، كما أنها تساهم بشكل فعال في بناء الاطار النظري للدراسة، ويمكن للدراسات السابقة أن تساعد في تفسير نتائج البحث أو أن تدعمها.

وقد تعددت الدراسات النظرية والتطبيقية التي تتناول مسح وتحليل البيئة الاستراتيجية الخارجية سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، حيث سيقوم الباحث برصد وعرض للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تم تقسيم هذه الدراسات لتنسجم مع محوري الدراسة:

- المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمشح الاستراتيجية.
- المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بأداء المنشآت التجارية.

وقد تم تصنيف الدراسات إلى دراسات محلية وعربية، ودراسات أجنبية، وهذه الدراسات مرتبة من الأقدم إلى الأحدث.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بـمـسح البيئة الاستراتيجية:

أولاً- الدراسات المحلية والعربية:

1 - دراسة (أبو دلبوح، 2009) بعنوان: "أثر عوامل البيئة الخارجية على النشاطات التسويقية لقطاع المصوغات الذهبية "

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل البيئة الخارجية على النشاطات التسويقية لقطاع المصوغات الذهبية في الأردن من وجهة نظر مديري المؤسسات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مؤسسات قطاع المصوغات الذهبية في الأردن وعددهم 530 مؤسسة، وقد تم أخذ عينة للدراسة وكانت نسبتها 20%.

وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية :

- بأن العوامل الاقتصادية احتلت المرتبة الأولى من حيث الأثر بين مجموعة العوامل الخارجية على النشاطات التسويقية لمؤسسات قطاع المصوغات الذهبية.

وأوصت الدراسة بما يلي:

- بضرورة وضع خطط وبرامج تسويقية هادفة.
 - توفير قاعدة بيانات لهذا القطاع الاقتصادي الهام.
 - الاستفادة من دراسة العوامل الخارجية المحيطة في تعزيز مكانة المؤسسة.
 - تعزيز الاتصالات التسويقية، وبناء علاقات طيبة وواسعة مع الزبائن.
 - تأسيس هيئة رسمية تعني بشئون قطاع المصوغات الذهبية.
- 2 - دراسة (العبيدي، 2009) بعنوان: " أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع "**

وقد هدفت الدراسة إلى قياس الأهمية التي توليها الشركة للعوامل الاستراتيجية، وإظهار تأثير الاهتمام بالعوامل الاستراتيجية في الموقف التنافسي للشركة ، وبيان مدى تأثير الاهتمام بالعوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشروع من خلال تقدير رضا الزبون وتقدير ثقافة الجودة والتحسين المستمر للأداء باعتبارهم أهم عوامل إدارة الجودة الشاملة وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في هذا المجال وعددهم 35 موظفا يعملون في " مشروع تطوير مناهج الرياضيات والعلوم التطبيقية "

وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين العوامل الاستراتيجية وأثره في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري.
 - بينت الدراسة أن التحليل الاستراتيجي كان له الأثر الأكبر على كل من (إدارة الجودة الشاملة، جودة الأداء، الموقف التنافسي للشركة) من بين العوامل الاستراتيجية الأخرى المشمولة في الدراسة وهي (تحديد المهمة، العمليات، أسلوب السيناريوهات).
- 3- دراسة الروسان (2006) بعنوان: "العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني "**

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين التحليل البيئي بشقيه التحليل الخارجي وتحليل البيئة الداخلية، وبين الميزة التنافسية في القطاع المصرفي الأردني، حيث لا زالت عملية التحليل البيئي لا تحظى بالأهمية الكبيرة وغياب الوعي بأن الميزة التنافسية تُبنى بناء على ما يُتاح في خزانة المنظمة من نقاط قوة والعمل على تجاوز نقاط الضعف لديها، وهذا الأمر لا يتم بمعزل عن الفرص التي يمكن أن تظهر في البيئة الخارجية والتي إذا ما تم استثمارها بشكل سليم تعمل على

تعزيز المزايا التنافسي ، وقد تكون مجتمع البحث من مديري الفروع في القطاع المصرفي الأردني ، وعددهم 36 مديرا في عمان واريد والزرقاء. وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية التحليل البيئي الخارجي وكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية (الوقت، السرعة، النوعية، المرونة).
- كما أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية التحليل البيئي الداخلي والميزة التنافسية.

4- دراسة (روبيح،2003) بعنوان: " مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية " دراسة ميدانية

إنّ الهدف من هذا البحث هو استعراض لأهمية المعلومات الاستراتيجية وأقسامها المختلفة. ولمعرفة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية بالموضوع، وقد تكون مجتمع البحث من الشركات العاملة في دولة الكويت في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي حيث تم توزيع 468 استبانة على 100 شركة كويتية كبيرة الحجم (مائة موظف أو أكثر) وصغيرة (أقل من مائة موظف) في القطاعين الخاص والعام.، وتم الحصول على 382 إجابة من طرف 86 شركة، حيث إنّ نسبة المشاركة قد وصلت إلى 80%. وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية:

- أنّ مصطلح "المسح البيئي" و"نظام المعلومات الاحترازي" هي الأكثر استخداما في الشركات الكويتية للإشارة إلى عملية جمع المعلومات.
- أنّ معرفة مسؤولي الشركات بتلك المصطلحات متوسطة ، وأنّ المعلومات الإستراتيجية المجمعّة قليلة.
- وجود علاقة وطيدة بين معرفة المسح البيئي ومعرفة المعلومات الجزئية والمعلومات الاستراتيجية من جهة، وبين معرفة المعلومات الجزئية وسلوك تجميعها من جهة أخرى.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Bayode B,Adebola A,2012) بعنوان:

"Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment."

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر المسح البيئي كجزء من استراتيجية الشركة على أدائها في بيئة تنافسية وذلك من خلال دراسة شركتي نستلة وكادبوري في نيجيريا ، وقد شملت عينة الدراسة 70 من العاملين في إدارة شركة نستلة و70 آخرين من شركة كادبوري وقد جمعت آراؤهم من خلال استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض.

وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية:

- أن الشركتين تقومان بعمل مسح بيئي، كما وجدت أن هناك علاقة وثيقة بين انجاز المسح البيئي مع تطور أداء الشركتين.
- كما دلت النتائج على أن المسح البيئي ساعد الشركتين على اقتناص الفرص المتاحة لهما وتجنب المخاطر المحيطة بعمل الشركتين، كما أدت لزيادة ربحية الشركتين.
- وأثبتت النتائج أن المسح البيئي قد زاد من الحصة السوقية لكلتا الشركتين.

2-دراسة (Saadeghvaziri F, Khaef A,2012)

"Environmental scanning and performance: A study of Iranian

automobile parts manufacturer"

هدفت هذه الدراسة لفهم العلاقة بين المسح البيئي وأداء الشركات ، حيث تم دراسة عينة من اتحاد مصنعي قطع غيار السيارات الايرانية والتي تقع في مدينة طهران، حيث تم توزيع 100 استبانة على مدرء 100 شركة تصنيع قطع غيار، وتم استرداد 82 منها.

تم استخدام 8 مؤشرات لقياس أداء الشركات خلال 3-5 سنوات من خلال الاستبانة التي تم توزيعها وهذه المؤشرات هي:(الاستثمارات الجديدة والناجحة للشركة ، النجاح في تطبيق استراتيجيات جديدة ، التعامل مع المتغيرات المفاجئة بنجاح ، تطوير منتجات جديدة ، ايجاد أسواق جديدة ، التعامل مع تجار الجملة والتجزئة بشكل فاعل ، التعامل مع الموردين بشكل فعال ، نمو الأرباح.

وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية:

- أن 30% من تطور أداء الشركات قد فسرها المسح البيئي وأن هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء الشركة مثل العوامل الداخلية لتلك الشركة.

3-دراسة (Teryima ,etal,2012) بعنوان :

Environmental scanning as a strategy for enhancing productivity in "
a goal oriented organizations: a survey of Dangote cement, Gboko
"plant

وقد هدفت هذه الدراسة لتأسيس دور لعملية مسح البيئة الاستراتيجية كأداة لتحسين الانتاجية والنمو، وايضاح أن مسح البيئة هي أداة هامة يجب على المنظمات أن تستخدمها من أجل تحديد الفرص والتهديدات التي تؤثر على الأعمال التجارية ، وذلك في دراسة تجريبية على مصانع دانجوت للإسمنت في نيجيريا وغرب أفريقيا.

وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية:

-أن تطبيق المسح البيئي يمكن أن يعزز التحسن في تقديم الخدمات والابتكار، والميزة التنافسية المستدامة.

- أن تعزيز المسح البيئي من شأنه أن يزيد من الأرباح وأن يحسن من الانتاج.
وأوصت الدراسة :

-بأن تسعى الشركة إلى مراقبة البيانات ذات الصلة من أجل تحديد الفرص والتهديدات التي تؤثر على المعاملات التجارية و العمليات بشكل دوري.

-ضرورة توفير الموارد المالية للقيام بعملية التحليل البيئي من أجل الارتقاء بمستوى أداء المنشأة لتظل قادرة على المنافسة.

-ضرورة النظر لكثير من المؤشرات والمعطيات الهامة لعناصر مسح البيئة مثل الأحداث والتوجهات العامة والتوقعات من الجماعات ذات الصلة مثل (الحصة السوقية، الربحية، النمو) لضمان الاستفادة من مخرجات عملية مسح البيئة الاستراتيجية .

4- دراسة (Haase, Franco, 2011) بعنوان:

"Information sources for environmental scanning: do industry and firm size matter?"

وقد هدفت الدراسة لتحسين المعرفة حول المسح البيئي علي مستوى المؤسسة، وذلك للإجابة علي السؤال: هل هناك تأثير لقطاع الصناعة، وحجم المؤسسة علي مدي استخدام المعلومات الخارجية؟ أي هل تؤثر العوامل (قطاع الصناعة، حجم المؤسسة) كأحد العوامل المهمة في المسح البيئي علي استخدام الشركة لمعلومات خارجية في وضع خططها الاستراتيجية ، واستخدمت الدراسة 165 شركة في البرتغال.

وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية:

- إلي أنه بوجه عام فإن الاستخدام المتكرر للمعلومات الخارجية يكون محدودا في تلك الشركات ومعظمها يكون مصدرها شخصي وغير شخصي.
- كما وجدت الدراسة أن هناك تأثير لقطاع الصناعة التي تعمل بها الشركة وحجمها علي استخدامها للمعلومات الخارجية.
- بالإضافة لذلك فقد وجدت الدراسة أن قطاع الخدمات هي أكثر القطاعات التي تستخدم المعلومات الخارجية في المسح البيئي، وأن الشركات الصغيرة هي الأقل في استخدام تلك المعلومات.

5- دراسة (Zhang, Majid, Foo, 2011) ، بعنوان:

" The contribution of environmental scanning to organizational performance."

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير المسح البيئي على أداء مؤسسات صناعة الأغذية وصناعة النقل والمواصلات.

لقياس أداء الشركات استخدم الباحث المؤشرات التالية:

- مؤشرات مالية (زيادة في عائد الاستثمار)
- مؤشرات تتعلق بالزبائن (زيادة رضا الزبون، زيادة جذب زبائن جدد)
- مؤشرات الفعالية (الكفاءة وتقليل التكلفة)

- مؤشرات تتعلق بالموظف (زيادة الرضا الوظيفي، تقليل عدد من يترك العمل، التدريب)
 - مؤشرات النمو (المسئولية الاجتماعية، تطوير منتجات وخدمات جديدة).
- اعتمد الباحث الأسلوبين الكمي والوصفي للوصول لهدف الدراسة من خلال استبانة، ومن ثم انتقاء أفضل شركتين في هذين المجالين لعمل مقابلات ومجموعات مركزة (focus group).
- وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية:
- بأن المسح البيئي يساعد في اعطاء اشارات مبكرة لأي مخاطر أو فرص قد تواجه أو تتاح للشركة.
 - كما أنها تساعد الشركات على تطوير وتعديل استراتيجيات العمل لديها لمواكبة التطورات الحاصلة وبالتالي زيادة قدرتهم التنافسية.

6- دراسة (Karami ,2008) بعنوان:

"An investigation on environmental scanning and growth strategy in high tech small and medium sized enterprises."

تهدف هذه الدراسة لمعرفة تأثير المسح البيئي على الاستراتيجيات المنافسة التي تتبناها الشركات، وما تحققه الشركات المتوسطة والصغيرة (SMEs) عند تبنيها لها ، وقد أجريت الدراسة على قطاع صناعة الالكترونيات في بريطانيا، وذلك من خلال توزيع 508 استبانة على المدراء التنفيذيين لعينة من الشركات العاملة في هذا المجال، وتمت استجابة 132 منهم.

وقد برزت أهمية هذا البحث من خلال التغيرات السريعة في مجال الالكترونيات عالمياً، مما يستلزم المعرفة الكاملة من قبل تلك الشركات حتى تستطيع مواكبة التغيرات والتطورات في هذا المجال. واستخدم الباحث 5 عوامل للمسح البيئي كموضوع للدراسة، وهذه العوامل هي: (العوامل الاقتصادية. التغيرات التكنولوجية ، العوامل السياسية والقانونية ، العامل الاجتماعي والثقافي ، المنافسون.

وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية:

- أن 91% من تلك الشركات تغير استراتيجياتها نتيجة التغير في العوامل التكنولوجية، وكان عامل المنافسون هو العامل الثاني في ترتيب تأثيره على استراتيجية الشركات.
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين زيادة اجراء عملية المسح البيئي وتطور أداء تلك المؤسسات.

7 - دراسة (Damen, 2002) بعنوان:

"External forces influencing the e-business of Siemens OCW"

وقد اهتمت هذه الدراسة بمعرفة العوامل الخارجية المؤثرة في استراتيجية عمل شركة سيمنز وقام بدراسة:

- العوامل السياسية (السياسة الضريبية، سياسة التجارة الخارجية، سياسات الحكومة).
- العوامل الاقتصادية (المناخ الاقتصادي، مناخ الاستثمار، العولمة).
- العوامل الاجتماعية والثقافية (بناء الثقة، الثقافة الالكترونية، دخول الجيل الشاب كقوة مؤثرة في السوق).
- العوامل التكنولوجية (وجود مواقع الانترنت، المعيارية الصناعية).
- العوامل القانونية (الثقة بالعقود المبرمة عبر الانترنت، محاربة الغش والجريمة، مراعاة الخصوصية والسرية في الأعمال).

وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية:

- أن جميع العوامل السابقة تؤثر في عمل شركة سيمنز، وإن كان بدرجات متفاوتة، حيث وجد أن العولمة ودخول الأجيال الشابة كقوة مؤثرة في السوق، والثقة بالعقود المبرمة عبر الانترنت، والقوة التفاوضية للمزودين والمشتريين، هي الأشد تأثيراً.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمنشآت التجارية والعوامل المؤثرة على أدائها:

أولاً: الدراسات المحلية والعربية:

1- دراسة (سليطن، 2007) بعنوان: "الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال".

وقد هدفت الدراسة إلى إيضاح مفهوم الادارة الاستراتيجية، ومكوناتها وأهميتها، ودواعي تطبيقها في منظمات الأعمال، والتعرف على شكل الممارسة الفعلية للإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال في سوريا، وتحديد المرحلة التي تمر بها هذه المنظمات من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي، ومعرفة مدى توفر أهم متطلبات التصميم الفعال للاستراتيجيات فيها، وتبيان أثر تطبيق أسلوب الادارة الاستراتيجية على أداء منظمات الأعمال في سوريا.

وقد تكون مجتمع البحث من مجموعة منظمات الأعمال العاملة في الساحل السوري وعددها 13 منظمة أعمال، حيث تم توزيع 95 استبانة علي جميع المدراء في مختلف المستويات، وتم استرداد 90 استبانة صالحة لغرض التحليل.

وقد خلصت الدراسة لما يلي:

- قلة عدد المدراء محل البحث الذين لديهم معلومات عن مفهوم الادارة الاستراتيجية.
- وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- وجود قصور كبير في اختيار الاستراتيجيات الواجب تطبيقها وفقا للمفهوم العلمي.
- المرحلة التي تمر بها المنظمات من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي لا يتعدى مرحلة التخطيط المالي البسيط.

2- دراسة (تركمان، 2005) بعنوان: "الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات".

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أسلوب الرقابة الاستراتيجية ومدى الاستفادة من مزاياها في كلٍ من مشفى الأسد الجامعي والمشفى الوطني في اللاذقية وأسباب عدم تطبيقه والاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تساعد المنشآت محل البحث في زيادة أدائها وتحقيق أهدافها.

وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية:

- هناك علاقة بين كفاءة وفعالية المنظمات وأسلوب الرقابة المستخدم.
- تزداد كفاءة وفعالية المنظمات باستخدام أسلوب الرقابة الاستراتيجية.
- هناك علاقة بين مستوى الأداء ونوع التقنية المستخدمة لقياس الأداء.
- جميع الأدوات المستخدمة لقياس الأداء هي أدوات تقليدية، وقد لاحظنا في المشفى الوطني أنهم يقومون بقياس رضا المرضى عن طريق استبيان من وقت لآخر للاستفادة منه في تحسين الأداء.
- عدم وجود وحدة متخصصة بإعداد المعلومات وتوزيعها في كلا المشفيين.
- يقتصر نظام الاتصالات على الشكاوي من أسفل إلى أعلى.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1 - دراسة (Olarewaju,2012) بعنوان :

"Impacts of External Business Environment on Organisational Performance in the Food and Beverage Industry in Nigeria."

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير بيئة العمل الخارجية على أداء الشركات في مجال الأغذية والمشروبات في نيجيريا ، وقد تم تصميم استبانة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة من 3 شركات بها 150 موظفا ، وقد تم تحليل النتائج باستخدام نموذج الانحدار المتعدد، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- حيث تبين وجود تأثير لعوامل البيئة الخارجية (السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية - الثقافية ، التكنولوجية ، ... إلخ) على أداء الشركات (الفاعلية ، الكفاءة ، زيادة المبيعات ، تحقيق أهداف الشركة) .
- لتحقيق أهداف الشركة وديمومة نجاحها ، يجب أن يكون هناك فهم واضح لاتجاهات سوق العمل ، أشكال المنافسة في بيئتها ، هذا الفهم سيؤدي بالشركة لأن تختار الاستراتيجية المناسبة لها .

2-دراسة (Jhamb, Kiran, 2010) بعنوان:

"Organized retail in India - Drivers facilitator and SWO analysis"

وقد هدفت الدراسة لتحديد دوافع العمل في قطاع التجزئة في الهند ، ودراسة العوامل المؤثرة في قطاع التجزئة ، واجراء التحليل الرباعي SWOT لقطاع التجزئة في الهند. وقد تكون مجتمع البحث من مجموعة المنشآت العاملة في قطاع التجزئة، وقد جمعت البيانات من خلال استبانة وزعت على 50 من مدراء الشركات في مدن مختلفة بالهند. وخلصت الدراسة للنتائج التالية:

- أن وجود البنى التحتية الملائمة، انتعاش ونمو الوضع الاقتصادي، التغيرات الديموغرافية التي حدثت في العقد الأخير، افتتاح العديد من محلات البيع بالتجزئة الأجنبية، والوعي المتزايد لدى جمهور المستهلكين، كل هذه العوامل مثلت أهم الدوافع للعمل في قطاع التجارة بالتجزئة.

- أما عن أهم العوامل المؤثرة في قطاع التجزئة فقد كانت: الموقع الجغرافي للمنشأة، نمط الإدارة في المنشأة، رواتب العاملين داخل المنشأة، تدريب وتطوير قدرات الموظفين، العمل بروح الفريق والعمل الجماعي، الحوافز والمكافآت.

- أما عن نتائج تحليل البيئة الاستراتيجية فقد كانت كما يلي :

- نقاط القوة: نشوء أنماط جديدة من أماكن التسوق مثل مراكز التسوق، الهايبر ماركت، السوبر ماركت والتي تقدم المنتجات والخدمات تحت سقف واحد ، المستهلكون الهنود لديهم مستوى دخل مرتفع مما يترجم إلي مستويات كبيرة من الاستهلاك ، زيادة أعداد السكان وخصوصا من فئات الشباب ، النمو الكبير في مجال العقارات والإنشاءات وتحسن مستوى البنى التحتية.

- نقاط الضعف: الاختلافات الديموغرافية في المناطق يتطلب مواءمة في أنماط الأعمال ، وجود عدد لا بأس به من اللاعبين الكبار في هذا المجال يصعب عملية الدخول به ، محدودية اتساع السوق يحد من فرص النمو ، ارتفاع تكاليف العقارات يعتبر عائق لنم قطاع التجزئة في الهند.

- الفرص: زيادة وعي المستهلكين بالمنتجات والخدمات ، التغيير في متطلبات وأنماط حياة المستهلكين ، ابتكار وتطوير منتجات جديدة ، زيادة فرص نجاح القطاع الخاص.

- التهديدات: بطء النمو الاقتصادي أثر بشكل عكسي علي نمط الانفاق عند المستهلكين ، صعوبة السياسات والتشريعات القانونية حال دون دخول لاعبين جدد للسوق ، منافسة الأسعار وضع مزيدا من الضغوط على هوامش الأرباح ، دخول لاعبين دوليين لسوق التجزئة في الهند.

3 - دراسة (Mishra,2009) بعنوان :

Benchmarking Scheme for Retail Stores Efficiency

حيث سعت الباحثة من خلال هذه الدراسة لوضع نظام معياري لقياس كفاءة الشركات العاملة في قطاع البيع بالتجزئة في الهند ، فلقد رأت الباحثة أن التغيير في قطاع التجزئة في الهند أصبح متسارعا . في نفس الوقت فإن طريقة تصرف المستهلكون تتغير أيضا ، لذلك فتجار التجزئة بحاجة للعلم بهذه المتغيرات والاستعداد لها باستراتيجيات جديدة ومبتكرة لمعالجة الوضع. كما أن هناك العديد من الشركات الجديدة القادمة للعمل في الهند وهذا ما استلزم وجود نظام قياس ومقارنة بين كفاءة الشركات العاملة في هذا المجال . فشركات البيع بالتجزئة مهتمة إلى حد كبير إزاء الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها دون الاخلال بمتطلبات وأولويات المستهلكين. و يتناول

هذا البحث المقارنة بين أداء متاجر البيع بالتجزئة وبالتالي لتقييم الكفاءة النسبية لهذه المتاجر . وقد تكونت عينة الدراسة من 25 مجمعا تجاريا للبيع بالتجزئة في الهند، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان ومقابلة الزبائن والتجار ، وقد تم احتساب رضا الزبون من خلال زيارة الزبون للمتجر نفسه مرتين أو أكثر .

وكانت نتيجة التي وصلت لها الدراسة :

- أن المبيعات لوحدها لا يمكن لها أن تزيد من كفاءة متاجر البيع بالتجزئة.
 - يجب ألا تكثفي متاجر البيع بالتجزئة بجذب الزبائن وتقديم منتجات جيدة لهم بل عليهم أن يسعوا لإبهار هؤلاء الزبائن لأنهم أحد أصول هذه المتاجر.
 - وضعت الدراسة معادلة لاحتساب كفاءة المنشأة هي كالتالي :
- الكفاءة = المخرجات/المدخلات حيث أن :

المخرجات هي: (المبيعات السنوية + رضا الزبون)

المدخلات هي: (قيمة المتجر بالعملة المحلية + المصاريف الجارية + مساحة المتجر)

4-دراسة (Analoui , Karami ,2002) بعنوان:

"How chief executives' perception of the environment impacts on company performance"

هدفت الدراسة لمعرفة مدى تأثير تصور المدير التنفيذي للمسح البيئي على أداء الشركات ذات الحجم الصغير والشركات ذات الحجم المتوسط، وذلك كون المسح البيئي ركن أساسي لتحقيق الميزة التنافسية للشركة، كما أنها الخطوة الأولى في الإدارة الاستراتيجية للشركات ، حيث تم اختيار 508 شركة صناعية ، استجابت 132 شركة على الاستبانة بشكل كامل أي ما نسبته 27%.

خلصت الدراسة للنتائج التالية:

- 89 % من مدراء الشركات اشتركوا في اعداد الخطة الاستراتيجية لها.
- 50.08 % أعربوا عن اهتمامهم الشديد بالمسح البيئي كخطوة أولى في بناء الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- ازدادت أهمية المسح البيئي بالنسبة للمدراء كلما كبر حجم المؤسسة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

فيما سبق استعرض الباحث عددا من الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية، مرتبة زمنيا من الأحدث إلى الأقدم وجميعها مرتبط بموضوع الدراسة من عوامل المسح البيئي وعناصر الأداء.

• من حيث الأهداف

- بالنسبة لمسح عوامل البيئة الاستراتيجية:

هناك دراسة بحثت مسح البيئة الخارجية وعلاقته بأداء الشركات دراسة (Saadeghvaziri (F, Khaef A,2012) ودراسة (Zhang,Majid,Foo, 2011)، ودراسة (Damen,2002)، وهناك رسالة تناولت أثر مسح البيئة على الحصة السوقية للشركة دراسة (Adebisi)، (Babatunde,2012)، وهناك دراسة بحث علاقة حجم المؤسسة على مدى استخدام المسح البيئي دراسة (Haase,Franco,2011)، ودراسة تناولت موضوع مسح البيئة الاستراتيجية وأثره على الأنشطة التسويقية دراسة (أبو دلبوح،2009)، وهناك دراسة تناولت مسح البيئة الاستراتيجية وعلاقته بالميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية مثل دراسة (الروسان، 2006) ودراسة (2008, Karami)، وهناك دراسة بحثت مدى المدراء في استخدام معلومات المسح البيئي (روبيح 2003).

- بالنسبة لأداء المنشآت التجارية:

أما بالنسبة لأداء المنشآت ومنظمات الأعمال فجاءت دراسة (سليطن، 2007)، ودراسة (تركمان، 2005) لتؤكد ارتباط المواضيع ذات العلاقة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، أما دراسة (Jhamb, Kiran, 2010) فدرست أهم الدوافع المحركة في تجارة التجزئة، وكانت دراسة (Analoui , Karami ,2002) لمعرفة مدى تأثير تصور المدير التنفيذي للمسح البيئي على أداء الشركات ذات الحجم الصغير والشركات ذات الحجم المتوسط.

• من حيث القطاع المستهدف في الدراسة:

اختلف مجتمع البحث وعينات الدراسة من باحث لآخر فمن الدراسات السابقة من استهدف مؤسسات القطاع العام مثل دراسة (العبيدي، 2009)، ومنها من استهدف قطاع المصارف مثل دراسة (الروسان 2006)، ومنها من استهدف القطاع الخاص التجاري دراسة (أبو دلبوح 2009)، ومنها من استهدف شركات القطاع العام والخاص دراسة (روبيح، 2003)، ومنها من استهدف القطاع الصناعي دراسة (Babatunde ,Adebisi,2012)، دراسة (Karami ,2008)، ودراسة

(Damen,2002)، ودراسة (Saadeghvaziri, Khaef,2012)، ودراسة (2011) ودراسة (Zhang,Majid,Foo,)، وقد كانت الدراسة الوحيدة المتوفرة والتي قامت بدراسة قطاع البيع بالتجزئة هي دراسة (Jhamb, Kiran, 2010).

وتأتي هذه الدراسة لتكون أول دراسة يكون مجتمع البحث لها قطاع البيع بالتجزئة في قطاع غزة.

مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- الدراسة الحالية تعتبر إضافة نوعية للدراسات السابقة وبالذات في البيئة المحلية والعربية، إذ أنها تساهم في نقل الكثير من المفاهيم والأفكار من البيئات الخارجية والتي من شأنها أن ترتقي بالعمل داخل مؤسسات الأعمال.
- الدراسة الحالية تعتبر الدراسة الأولى على المستوى المحلي والتي ناقشت موضوع ذا بعد استراتيجي لدى الشريحة المستهدفة بالدراسة وهي مجال البيع بالتجزئة.
- معظم الدراسات العربية السابقة ركزت على دراسة تأثيرات المسح البيئي على مؤسسات القطاع العام وليس القطاع الخاص، وهذا ما يعتبر نقطة أصالة في هذا البحث.
- يتضح من تواريخ الدراسات السابقة في موضوع المسح البيئي أن معظم الدراسات حديثة، وهذا يدل على حداثة تنبه مؤسسات ومنظمات الأعمال إلى أهمية هذا الموضوع وأهمية دراسته.

الفصل الخامس

الطريقة والإجراءات

- المقدمة.
- منهج الدراسة.
- حدود و مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- خطوات بناء الإستبانة.
- صدق الإستبانة.
- ثبات الإستبانة.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى للوصول لها.

حيث تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها (أبو حطب وصادق، 2005: 104).

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

حدود ومجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فان معايير اختيار المجتمع المستهدف كما يلي:

المجال البشري: اقتصر المجال البشري للدراسة على أصحاب منشآت البيع بالتجزئة الكبيرة (السوبرماركت) والمسجلين لدى وزارة الاقتصاد الوطني، وقد وجد أن مجتمع الدراسة يتكون من 547 منشأة على امتداد قطاع غزة، سيتم أخذ عينة طبقية عشوائية ممثلة بعدد 226 محلا من جميع مناطق قطاع غزة وهي كما يلي:

جدول رقم (5-1)

عينة طبقية عشوائية لأصحاب منشآت البيع بالتجزئة الكبيرة (السوبرماركت)

المنطقة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة
شمال غزة	102	42
غزة	244	104
الوسطى	96	36
خانيونس	41	17
رفح	64	27
المجموع	547	226

المجال المكاني: اقتصر المجال المكاني على المنشآت العاملة في قطاع غزة.
المجال الزمني: سيتم تطبيق الدراسة المسحية على أفراد عينة الدراسة خلال النصف الأول من العام 2014.

المجال الموضوعي: اقتصرت الدراسة على تناول الأبعاد المحددة في أهداف الدراسة.

عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب المحافظة، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 40 استبانة للتأكد من صدق وثبات الاستبانة، وتم تحليل نتائجها وقام الباحث بحذف سؤال واحد لعدم اتساقه مع مجمل الاستبيان ، وقد كانت عملية الحذف لا تؤثر على النتائج لذلك فقد تم احتساب العينة الاستطلاعية في مجمل عينة الدراسة و بذلك فقد تم توزيع 250 إستبانة على مجتمع الدراسة و تم استرداد 226 استبانة بنسبة 90.8%.

تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية:

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2 (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha = 0.05$).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N+n-1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة N=547، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 \times 547}{547 + 384 - 1} \cong 226$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 226 على الأقل. (Moore,2003)

أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة حول "واقع المسح البيئي الخارجي وأثره على أداء منشآت بيع التجزئة في قطاع غزة (محلات السوبر ماركت)".

تتكون إستبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية عن المستجيب (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة بالعمل داخل المنشأة)، ومعلومات عامة عن المنشأة (اسم المنشأة التجارية، المحافظة، مساحة المنشأة، سنوات التأسيس، عدد العاملين الثابتين).

القسم الثاني: وهو عبارة عن واقع المسح البيئي الخارجي، ويتكون من 41 فقرة، موزع على 6 مجالات:

المجال الأول: العوامل السياسية، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الثاني: العوامل الاقتصادية، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثالث: العوامل الاجتماعية والثقافية، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الرابع: العوامل القانونية، ويتكون من (4) فقرات.

المجال الخامس: العوامل التكنولوجية، ويتكون من (7) فقرات.

المجال السادس: بيئة الصناعة، ويتكون من (9) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن أداء مؤسسات بيع التجزئة في قطاع غزة، ويتكون من 9 فقرات، موزع على مجالين:

المجال الأول: أثر المسح البيئي على كفاءة الأداء، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الثاني: أثر المسح البيئي على فعالية الأداء، ويتكون من (4) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (1-5):

جدول (2-5):

درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة "غير موافق بشدة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " واقع المسح البيئي الخارجي وأثره على أداء مؤسسات بيع التجزئة في قطاع غزة (محلات السوبر ماركت)", واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الإستانة:

1. الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستانة وصياغة فقراتها.
2. استئثار الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد مجالات الإستانة وفقراتها.
3. تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الإستانة.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
5. تم تصميم الإستانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (8) مجالات و(53) فقرة.
6. تم عرض الإستانة على (8) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وبعض الجامعات في قطاع غزة، والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

7. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية على (50) فقرة، ملحق (2).

صدق الاستبيان:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001: 179). وقد تم التأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 8 متخصصين في مجال إدارة الأعمال وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

الاتساق الداخلي لـ "واقع المسح البيئي الخارجي"

يوضح جدول (5-2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "العوامل السياسية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (3-5):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العوامل السياسية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تهتم المنشأة بالمتغيرات السياسية الجارية في قطاع غزة.	.740	*0.000
2.	تتابع المنشأة السياسات الجديدة للوزراء المتعاقبين على الحكومات في قطاع غزة.	.719	*0.000
3.	تتأقلم المنشأة وفق تغير العلاقات السياسية مع جيران قطاع غزة.	.374	*0.003
4.	تؤثر الاتفاقات الدولية الموقعة من قبل السلطة على عمل التجار في قطاع غزة.	.538	*0.000
5.	تستطيع المنشأة التكيف مع اغلاق المعابر والأنفاق.	.651	*0.000
6.	تتابع المنشأة تطورات ملف المصالحة الفلسطينية.	.721	*0.000
7.	تعافت المنشأة من الآثار السلبية للحرب الاسرائيلية على قطاع غزة.	.720	*0.000
8.	تتحسب المنشأة بشكل دائم للإغلاقات المتكررة للمعابر التجارية.	.286	*0.021

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (3-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "العوامل الاقتصادية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه

جدول (4-5):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العوامل الاقتصادية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تراعي المنشأة في سياساتها تذبذب معدل دخل الفرد في قطاع غزة.	.514	*0.000
2.	تؤثر معدلات البطالة على نوعية الزبائن لدى المنشأة.	.555	*0.000
3.	يتم اتباع سياسات مرنة لمواجهة الأوضاع الاقتصادية الصعبة لدى زبائن المنشأة.	.533	*0.000
4.	تتابع المنشأة الارتفاع والانخفاض في أسعار السلع التجارية الأخرى (سلع لا تتوفر في المنشأة)	.265	*0.030
5.	تتبع المنشأة سياسة نقدية جيدة لا تؤثر في معدل السيولة النقدية لديها ولا تضغط عليها.	.431	*0.001
6.	تقوم المنشأة بجدولة ديون زبائنها ودائنيها وفقاً لأوقات استلام رواتب الموظفين.	.428	*0.001
7.	تنفق المنشأة أموالاً إضافية لتأمين المحروقات لتوليد الكهرباء.	.265	*0.030

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العوامل الاجتماعية والثقافية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (5-5):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العوامل الاجتماعية والثقافية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.002	.392	تراعي المنشأة تغير نمط الاستهلاك للزبائن.
2.	*0.000	.755	توفر المنشأة مساحات جيدة لتسوق الزبائن، وبضائع متنوعة لتلبية الأذواق المختلفة.
3.	*0.000	.534	تراعي المنشأة الطبقات الفقيرة في المجتمع، وتعمل على تلبية احتياجاتها.
4.	*0.000	.582	يوجد نصيب كبير لفئة الشباب من البضائع والخدمات التي تقدمها المنشأة.
5.	*0.000	.505	تعمل المنشأة على تلبية احتياجات الأسرة المتجددة.
6.	*0.000	.591	يساعد انتشار التعليم ووسائل المعرفة الحديثة على تسهيل العمل بتجارة التجزئة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (5-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العوامل القانونية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (5-6):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العوامل القانونية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تراعي المنشأة تغير نمط الاستهلاك للزبائن.	.430	*0.001
2.	توفر المنشأة مساحات جيدة لتسوق الزبائن، وبضائع متنوعة لتلبية الأذواق المختلفة.	.636	*0.000
3.	تراعي المنشأة الطبقات الفقيرة في المجتمع، وتعمل على تلبية احتياجاتها.	.615	*0.000
4.	يوجد نصيب كبير لفئة الشباب من البضائع والخدمات التي تقدمها المنشأة.	.524	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (5-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العوامل التكنولوجية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (5-7):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العوامل التكنولوجية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.752	توفر المنشأة اتصالاً بشبكة الانترنت لزبائنها داخل المنشأة.
2.	*0.000	.668	تستخدم المنشأة وسائل حديثة لجذب الزبائن وتسويق سلعها.
3.	*0.000	.484	يمكن لزبائن المنشأة الدفع بواسطة الوسائل الالكترونية الحديثة (بطاقة الائتمان).
4.	*0.000	.584	تتواصل المنشأة مع زبائنها من خلال رسائل الجوال.
5.	*0.000	.755	تتفاعل المنشأة مع زبائنها عبر مواقع التواصل الاجتماعي.
6.	*0.000	.778	تخطط المنشأة لأن يكون لها صفحة على شبكة الانترنت.
7.	*0.001	.435	تتلقى المنشأة طلبات شراء الكترونياً.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (5-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " بيئة الصناعة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (5-8):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " بيئة الصناعة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تعمل المنشأة على ترسيخ علاقات وطيدة مع موردي السلع لها.	.286	*0.021
2.	تحرص المنشأة على التعامل مع عدة موردين بدائل لتضمن استمرار تواجد السلع لديها.	.301	*0.016
3.	تحافظ المنشأة على ولاء زبائنها من خلال قنوات تسويقية فعالة	.313	*0.013
4.	تهتم المنشأة براحة الزبون أثناء التسوق وتوفر له ميزات الدفع بالتقسيط ومزايا دفع أخرى.	.514	*0.000
5.	تتأثر سياسة وجهد المنشأة بازدياد عدد المنافسين لها.	.293	*0.019
6.	تعمل المنشأة على تقليل التكاليف الثابتة لديها لإعطائها قدرة أكبر لمواجهة المنافسين.	.264	*0.031
7.	تعمل المنشأة على تطوير حجمها ورأس مالها بشكل مستمر.	.440	*0.001
8.	تتحسب المنشأة لازدهار تجارة التجزئة في قطاع غزة ودخول منافسين جدد.	.238	*0.046
9.	تقوم المنشأة بدراسة السلع المتوفرة في السوق، والتي تشكل بديلا لما تعرضه لزبائنها.	.567	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الاتساق الداخلي لأداء مؤسسات بيع التجزئة في قطاع غزة "

يوضح جدول (5-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أثر المسح البيئي على كفاءة الأداء " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (5-9):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أثر المسح البيئي على كفاءة الأداء " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	متابعة البيئة الخارجية للمنشأة ساعد في توظيف العدد المناسب لإدارة المنشأة	.364	*0.004
2.	انخفضت تكاليف ادارة المنشأة بسبب المعلومات المتوفرة من خلال مسح البيئة الخارجية.	.517	*0.000
3.	اختارت المنشأة الموردين المناسبين لها بعد دراسة من الأنسب منهم.	.709	*0.000
4.	استطاعت المنشأة الحفاظ على حصتها السوقية وأن تكون في قائمة المنافسة.	.869	*0.000
5.	استطاعت المنشأة أن تقلص وقت أداء الأعمال نتيجة لإدارة سلسلة التوريد بشكل صحيح.	.853	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (5-9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أثر المسح البيئي على فعالية الأداء " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (5-10):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أثر المسح البيئي على فعالية الأداء " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.847	تحقق المنشأة أهدافها التجارية نتيجة لعمل المسح البيئي المستمر.
2.	*0.000	.822	تحقق المنشأة نمو مضطرد نتيجة قيامها بدراسة عوامل البيئة الخارجية.
3.	*0.000	.696	ازدادت مبيعات المنشأة نتيجة اتباع المسح البيئي المتواصل وتكيف المنشأة حسب المتغيرات الحاصلة من حولها.
4.	*0.000	.841	تخطط المنشأة لافتتاح فروع جديدة في أماكن أخرى نتيجة لنجاح أعمالها.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

يبين جدول (5-10) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقاً لما وضعت لقياسه.

جدول (11-5):

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
0.000	.519	العوامل السياسية
0.009	.327	العوامل الاقتصادية
0.000	.773	العوامل الاجتماعية والثقافية
0.039	.249	العوامل القانونية
0.000	.778	العوامل التكنولوجية
0.000	.528	بيئة الصناعة
0.000	.977	واقع المسح البيئي الخارجي
0.027	.272	أثر المسح البيئي على كفاءة الأداء
0.000	.540	أثر المسح البيئي على فعالية الأداء
0.000	.513	أداء مؤسسات بيع التجزئة في قطاع غزة

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الإستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجوي، 2010: 97)، ويقصد به أيضا "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة" (القحطاني، 2002).

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وقد تبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لجميع فقرات الإستبانة حيث بلغت (0.704). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لجميع الفقرات حيث بلغت (0.839) وهذا يعني أن معامل الصدق الذاتي مرتفع.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي: Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث تبين أن قيمة الاختبار تساوي (0.980) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.292) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
4. اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S): Kolmogorov-Smirnov Test لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

8. اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الفصل السادس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

- المقدمة.
- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية.
- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة عن المنشأة.
- تحليل فقرات الاستبانة.
- اختبار فرضيات الدراسة.

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على المعلومات الشخصية عن المستجيب (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة بالعمل داخل المنشأة) ومعلومات عامة عن المنشأة (اسم المنشأة التجارية، المحافظة، مساحة المنشأة، سنوات التأسيس، عدد العاملين الثابتين)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية
توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول (1-6)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية %	العدد	العمر
2.2	5	أقل من 25 سنة
66.5	151	25- أقل من 40 سنة
30.0	68	40- أقل من 55 سنة
1.3	3	55 سنة فأكثر
100.0	227	المجموع

يتضح من جدول (1-6) أن ما نسبته 2.2% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة، 66.5% تتراوح أعمارهم من 25- أقل من 40 سنة، 30.0% تتراوح أعمارهم من 40- أقل من 55 سنة، بينما 1.3% أعمارهم 55 سنة فأكثر. ويرجع الباحث ذلك إلى أن العمل بتجارة التجزئة يحتاج لجهود كبير لممارستها وخبرة كافية لإدارتها، وهو ما قد يتوفر في الفئة العمرية (25- أقل من 40 سنة).

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (2-6)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
43.6	99	ثانوية عامة فأقل
40.5	92	دبلوم متوسط
15.9	36	بكالوريوس
-	-	دراسات عليا
100.0	227	المجموع

يتضح من جدول (2-6) أن ما نسبته 43.6% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فأقل، 40.5% مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط، بينما 15.9% مؤهلهم العلمي بكالوريوس. ويرجع الباحث ذلك إلى أن كثيرا من المنشآت التجارية هي منشآت عائلية تدار من الأبناء الذين تعلموا المهنة من آبائهم دون الحاجة لدراسة جامعية لها، وهذا يفسر عمل ما نسبته 43.2% من أصحاب الشهادات الثانوية بهذه المهنة، كما أن أصحاب المنشآت التجارية لا يحبذون تشغيل أصحاب الشهادات الجامعية لتجنب دفع الرواتب العالية، وهذا ما يفسر عمل ما نسبته 40.5% من حملة الدبلوم المتوسط بها.

توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (3-6)

توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
99.1	225	صاحب المنشأة
0.9	2	المدير التنفيذي
-	-	مدير المبيعات
-	-	وظيفة أخرى
100.0	227	المجموع

يتضح من جدول (3-6) أن ما نسبته 99.1% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي صاحب المنشأة، بينما 0.9% مساهم الوظيفي مدير تنفيذي. ويعزو الباحث ذلك كون تلك المنشآت

التجارية هي منشآت خاصة تدار من قبل مالكيها، وبالإستعانة ببعض العاملين لديهم إذا اقتضت الضرورة لذلك، وحسب حجم المنشأة وحجم العمل بها.
توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة بالعمل داخل المنشأة:

جدول (4-6):

توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة بالعمل داخل المنشأة

النسبة المئوية %	العدد	عدد سنوات الخبرة بالعمل داخل المنشأة
1.8	4	أقل من 3 سنوات
50.2	114	من 3 إلى أقل من 6 سنوات
35.2	80	من 6- أقل من 10 سنوات
12.8	29	10 سنوات فأكثر
100.0	227	المجموع

يتضح من جدول (4-6) أن ما نسبته 1.8% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم بالعمل داخل المنشأة أقل من 3 سنوات، 50.2% تتراوح سنوات خبرتهم من 3 إلى أقل من 6 سنوات، 35.2% تتراوح سنوات خبرتهم من 6- أقل من 10 سنوات، بينما 12.8% سنوات خبرتهم 10 سنوات فأكثر. ويعزو الباحث ذلك لدخول أعداد جديدة سنويا" من منشآت التجزئة لسوق العمل وذلك لسهولة الدخول في هذا المجال.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة عن المنشأة:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المعلومات العامة عن المنشأة.
توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة:

جدول (5-6):

توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة

النسبة المئوية %	العدد	المحافظة
22.5	51	شمال غزة
41.0	93	غزة وضواحيها
16.3	37	المنطقة الوسطى
7.9	18	خانيونس
12.3	28	رفح
100.0	227	المجموع

يتضح من جدول (6-5) أن ما نسبته 22.5% من عينة الدراسة أجابوا أن محافظة منشأتهم شمال غزة، 41.0% غزة وضواحيها، 16.3% المنطقة الوسطى، 7.9% خان يونس، بينما 12.3% أجابوا أن محافظة منشأتهم رفح. ويعزو الباحث ذلك بسبب كبر محافظة غزة بالنسبة لباقي المحافظات في قطاع غزة من ناحية عدد السكان، وذلك طبقاً لجهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني، حيث قدر عدد سكان محافظة غزة بـ 588,033 نسمة من مجموع 1,701,437 نسمة، أي ما نسبته 34.5% من سكان القطاع. (الإحصاء المركزي الفلسطيني، 2013).
توزيع عينة الدراسة حسب مساحة المنشأة:

جدول (6-6):

توزيع عينة الدراسة حسب مساحة المنشأة

النسبة المئوية %	العدد	مساحة المنشأة
0.4	1	أقل من 50م ²
43.2	98	من 50 إلى 100م ²
56.4	128	أكبر من 100م ²
100.0	227	المجموع

يتضح من جدول (6-6) أن ما نسبته 0.4% من عينة الدراسة أجابوا أن مساحة منشأتهم أقل من 50م²، 43.2% تتراوح من 50 إلى 100م²، بينما 56.4% أجابوا أن مساحة منشأتهم أكبر من 100م². ويعزو الباحث ذلك إلى أن عينة الدراسة تمثل المنشآت الكبيرة نسبياً في قطاع غزة (السوبر ماركت)، وإلى ازدياد انشاء المنشآت ذات المساحات الواسعة والتي تضم أصنافاً مختلفة للبيع بالتجزئة (الأسواق المفتوحة).

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات التأسيس:

جدول (6-7):

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات التأسيس

النسبة المئوية %	العدد	سنوات التأسيس
12.8	29	أقل من 5 سنوات
55.5	126	5- أقل من 10 سنوات
18.9	43	10- أقل من 15 سنة
12.8	29	15 سنة فأكثر
100.0	227	المجموع

يتضح من جدول (6-7) أن ما نسبته 12.8% من عينة الدراسة أجابوا أن سنوات تأسيس منشأتهم أقل من 5 سنوات، 55.5% تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 18.9% تتراوح من 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما 12.8% أجابوا أن سنوات تأسيس منشأتهم 15 سنة فأكثر. ويعزو الباحث ذلك لدخول أعداد جديدة سنوياً من منشآت التجزئة لسوق العمل وذلك لسهولة الدخول في هذا المجال.

توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين الثابتين:

جدول (6-8):

توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين الثابتين

عدد العاملين الثابتين	العدد	النسبة المئوية %
5-1 عمال	217	95.6
9-6 عمال	5	2.2
15-10 عامل	4	1.8
أكثر من 15 عامل	1	0.4
المجموع	227	100.0

يتضح من جدول (6-8) أن ما نسبته 95.6% من عينة الدراسة أجابوا أن عدد العاملين الثابتين في منشأتهم يتراوح بين 1 إلى 5 عمال، 2.2% يتراوح من 6 إلى أقل من 9 عمال، 1.8% يتراوح من 10 إلى أقل من 15 عامل، بينما 0.4% أجابوا أن عدد العاملين الثابتين في منشأتهم أكثر من 15 عامل. ويعزو الباحث ذلك إلى عدم احتياج المنشأة التجارية التي تبلغ مساحتها 100 م² تقريباً لأكثر من 5 أفراد لإدارتها، وتدار غالباً بواسطة شخصين إلى ثلاثة على الأكثر.

تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. الفرضية الصفرية: متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل درجة الحياد حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3.

إذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول

الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً درجة الحياد وهي 3. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الحياد والعكس صحيح.

أولاً: تحليل فقرات " واقع المسح البيئي الخارجي " تحليل فقرات مجال " العوامل السياسية ":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6-9).

جدول (6-9)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " العوامل السياسية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تهتم المنشأة بالمتغيرات السياسية الجارية في قطاع غزة.	4.85	97.00	75.38	*0.000	1
2.	تتابع المنشأة السياسات الجديدة للوزراء المتعاقبين على الحكومات في قطاع غزة.	4.67	93.39	48.73	*0.000	2
3.	تتأقلم المنشأة وفق تغير العلاقات السياسية مع جيران قطاع غزة.	4.63	92.51	49.57	*0.000	4
4.	تؤثر الاتفاقات الدولية الموقعة من قبل السلطة على عمل التجار في قطاع غزة.	4.45	89.07	39.28	*0.000	5
5.	تستطيع المنشأة التكيف مع اغلاق المعابر والأنفاق.	4.26	85.20	26.53	*0.000	6
6.	تتابع المنشأة تطورات ملف المصالحة الفلسطينية.	3.45	69.07	8.94	*0.000	8
7.	تعافت المنشأة من الآثار السلبية للحرب الاسرائيلية على قطاع غزة.	3.70	74.01	11.01	*0.000	7
8.	تتحسب المنشأة بشكل دائم للإغلاق المتكرر للمعابر التجارية.	4.67	93.39	51.36	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	4.34	86.71	67.44	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (6-9) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي 4.85 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 97.00%، قيمة الاختبار 75.38 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (6) يساوي 3.45 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.07%، قيمة الاختبار 8.94، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.34، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 86.71%، قيمة الاختبار 67.44، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "العوامل السياسية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث الموافقة الشديدة لمتابعة أفراد العينة للتطورات السياسية المذكورة في الفقرة رقم (1) إلى أهميتها القصوى في مجال عملهم، من حيث تأثيرها المباشر على مفاصل الحياة في قطاع غزة، فالتغيرات السياسية تؤثر على مصدر البضائع الموردة لقطاع غزة، وحركة المعابر. كما انها تؤثر بشكل غير مباشر على أسعار العملات، وتسهيلات البنوك، والرغبة الشرائية للمستهلكين. كما يعزو الباحث انخفاض نسبة متابعة تطورات المصالحة الفلسطينية (فقرة رقم 6) بالنسبة لباقي الفقرات، إلى وصول المواطن الفلسطيني لحالة اليأس من الوصول لاتفاق مصالحة جدي، يتم تطبيقه على أرض الواقع، ويؤدي لحل الأزمة السياسية الحاصلة في الضفة الغربية وقطاع غزة.

إلا انه وبشكل عام فقد وافق أفراد العينة وبشدة على اهتمامهم بالمتغيرات السياسية الحاصلة حولهم، لما له من تأثير مباشر على اعمالهم حيث بلغ متوسط موافقتهم عليها 86.71%.

تحليل فقرات مجال "العوامل الاقتصادية":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6-10).

جدول (6-10):

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "العوامل الاقتصادية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تراعي المنشأة في سياساتها تذبذب معدل دخل الفرد في قطاع غزة.	4.91	98.24	101.40	*0.000	2
2.	تؤثر معدلات البطالة على نوعية الزبائن لدى المنشأة	4.81	96.30	68.30	*0.000	4
3.	يتم اتباع سياسات مرنة لمواجهة الأوضاع الاقتصادية الصعبة لدى زبائن المنشأة.	4.59	91.89	47.96	*0.000	5
4.	تتابع المنشأة الارتفاع والانخفاض في أسعار السلع التجارية الأخرى (سلع لا تتوفر في المنشأة)	4.34	86.78	42.52	*0.000	7
5.	تتبع المنشأة سياسة نقدية جيدة لا تؤثر في معدل السيولة النقدية لديها ولا تضغط عليها.	4.48	89.60	44.54	*0.000	6
6.	تقوم المنشأة بجدولة ديون زبائنها ودائنيها وفقاً لأوقات استلام رواتب الموظفين.	4.84	96.83	75.78	*0.000	3
7.	تتفق المنشأة أموالاً إضافية لتأمين المحروقات لتوليد الكهرباء.	4.95	98.94	130.82	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	4.70	94.08	133.30	00*	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (6-10) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (7) يساوي 4.95 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 98.94%، قيمة الاختبار 130.82، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي 4.34 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 86.78%، قيمة الاختبار 42.52، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.70، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 94.08%، قيمة الاختبار 133.30، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "العوامل الاقتصادية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية العوامل الاقتصادية في عمل المنشآت التجارية، ففقرة الانفاق لشراء الوقود اللازم لعمل المنشأة احتلت المرتبة الأولى بسبب تأثيرها المباشر على مصاريف المنشأة، باعتبارها مصروف اضافي تحول من الحالات الطارئة للحالات الدائمة بسبب أزمة الكهرباء الملازمة لقطاع غزة منذ فترة طويلة. كما كان تذبذب دخل الفرد بسبب اغلاق الانفاق الحدودية تارة، وانقطاع الرواتب أو عدم انتظام صرفها تارة أخرى، من العوامل الهامة التي وافق عليها أفراد العينة.

إلا أنه وبشكل عام فقد وافق أفراد العينة وبشدة على اهتمامهم بالعوامل الاقتصادية، لما لها من تأثير مباشر على أعمالهم حيث بلغ متوسط موافقتهم عليها 94.08%.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Jhamb,Kiran,2010)، والتي أظهرت بأن العوامل الاقتصادية مثل انتعاش دخل الفرد، ووجود البنى التحتية الملائمة (على سبيل المثال توفر التيار الكهربائي بصورة دائمة) له أثر كبير في عمل المنشأة التجارية.

تحليل فقرات مجال "العوامل الاجتماعية والثقافية":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياذ وهي 3. النتائج موضحة في جدول (6-11).

جدول (6-11):

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "العوامل الاجتماعية والثقافية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تراعي المنشأة تغير نمط الاستهلاك للزبائن.	4.95	98.94	130.82	*0.000	1
2.	توفر المنشأة مساحات جيدة لتسوق الزبائن، وبضائع متنوعة لتلبية الأذواق المختلفة.	4.81	96.21	67.55	*0.000	2
3.	تراعي المنشأة الطبقات الفقيرة في المجتمع، وتعمل على تلبية احتياجاتها.	4.58	91.63	48.19	*0.000	3
4.	يوجد نصيب كبير لفئة الشباب من البضائع والخدمات التي تقدمها المنشأة.	4.20	84.05	41.70	*0.000	6
5.	تعمل المنشأة على تلبية احتياجات الأسرة المتجددة.	4.29	85.81	42.73	*0.000	5
6.	يساعد انتشار التعليم ووسائل المعرفة الحديثة على تسهيل العمل بتجارة التجزئة.	4.54	90.75	46.36	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	4.56	91.23	111.71	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (6-11) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي 4.95 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 98.94%، قيمة الاختبار 130.82، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي 4.20 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.05%، قيمة الاختبار 41.70، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.56، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 91.23%، قيمة الاختبار 111.71، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "العوامل الاجتماعية والثقافية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث مراعاة المنشأة التجارية - فقرة رقم (1) - لتغير أنماط الاستهلاك للزبائن، إلى تذبذب الظروف الحياتية للمواطنين في قطاع غزة، حيث يلجأ المواطن لشراء كميات كبيرة من المواد الاستهلاكية في الاغلاقات والحروب، وتضطر المنشأة لتخزين كميات كبيرة منها لتلبية تلك الاحتياجات، بينما يحجم المواطن عن الشراء في أوقات انقطاع الرواتب والأزمات الاقتصادية. كما عملت بعض وسائل التواصل الحديثة على تغيير أنماط وأذواق المستهلكين مثل استعمال شبكة التواصل الاجتماعي فيس بوك. وهذا كله يتطلب الانتباه والمراعاة الكبيرتين من قبل المنشأة التجارية.

كما انخفضت نسبة الموافقة على الفقرة رقم (4)، بشأن التعليم واثره على تجارة التجزئة، وذلك بسبب انتشاره أصلاً في قطاع غزة، وعدم معاناة القطاع من وجود أمية إلا بنسب ضئيلة

جدا" تكاد لا تذكر، بالإضافة لوجود العديد من حملة الشهادات الجامعية بدون عمل، والذين يتجهون لإنشاء مشاريع صغيرة مرتبطة بتجارة التجزئة.

و بشكل عام فقد وافق أفراد العينة وبشدة على اهتمامهم بالعوامل الاجتماعية والثقافية، لما لها من تأثير مباشر على أعمالهم حيث بلغ متوسط موافقتهم عليها 91.23%.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Biharie,2012)، والتي أشارت إلى أن أنماط الاستهلاك تتغير من حين لآخر، ومن الأسباب التي اهتمت بها الدراسة، استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، وأثرها في تجارة التجزئة.

تحليل فقرات مجال " العوامل القانونية ":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6-12).

جدول (6-12):

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " العوامل القانونية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تدرك المنشأة مخاطر عدم تنفيذ القوانين التي تحمي المستهلك.	4.95	99.03	102.86	*0.000	1
2.	تلجأ المنشأة لغرفة التجارة والصناعة لمساندتها عند تعرضها لمشاكل تتعلق بعملها.	3.24	64.76	5.98	*0.000	4
3.	تطلع المنشأة على القوانين الصادرة، والتي تنظم العمل التجاري في قطاع غزة	4.24	84.85	43.59	*0.000	3
4.	يؤثر التخليص الجمركي عبر الجانب الاسرائيلي على اجراءات العمل في المنشأة.	4.37	87.40	36.85	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	4.20	84.01	62.37	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (6-12) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي 4.95 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 99.03%، قيمة الاختبار 102.86 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة (2) يساوي 3.24 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 64.76%، قيمة الاختبار 5.98 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.20، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 84.01%، قيمة الاختبار 62.37 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "العوامل القانونية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. التعليق ويعزو الباحث الموافقة الشديدة على الفقرة (1)، والتي تعنى بمراقبة المنشآت التجارية لحماية المستهلك من الغش، والبضائع الفاسدة، لإدراك أصحاب تلك المنشآت المخاطر التي يمكن ان يواجهونها في حال عدم الالتزام بتلك القوانين، حيث تقوم وزارة الاقتصاد الوطني ومن خلال مفتشين بجولات فحص دورية، للتأكد من تنفيذ المعايير الموضوعة لحماية المستهلك.
- كما يعزو انخفاض تأييد أصحاب العينة لاستعانتهم بغرفة التجارة والصناعة في الفقرة (2) عند مواجهتهم لمشاكل في أعمالهم، إلى ضعف العمل النقابي في قطاع غزة، وعدم وجود الموارد الكافية لدعم أصحاب تلك المنشآت في أوضاع الأزمات.
- و بشكل عام فقد وافق أفراد العينة وبشكل كبير على اهتمامهم بالعوامل القانونية، لما لها من تأثير مباشر على أعمالهم حيث بلغ متوسط موافقتهم عليها 84.01%.

واتفقت هذه النتائج مع أورده معهد أبحاث السياسات الفلسطينية (ماس، 2013)، من تأكيده على دور الجهات الرقابية في حماية المستهلك ومنها، قانون حماية المستهلك الفلسطيني الصادر عام 2005، ودائرة حماية المستهلك التابعة لوزارة الاقتصاد الوطني، والضابطة الجمركية، والجمعيات الاستهلاكية المختلفة، والإعلام الفلسطيني المحلي، والدور الأهم للمواطن والمستهلك الفلسطيني نفسه.

تحليل فقرات مجال "العوامل التكنولوجية":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6-13).

جدول (6-13):

لمتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "العوامل التكنولوجية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	توفر المنشأة اتصالاً بشبكة الانترنت لزبائنها داخل المنشأة.	2.64	52.78	-5.49	*0.000	4
2.	تستخدم المنشأة وسائل حديثة لجذب الزبائن وتسويق سلعها.	4.29	85.81	35.77	*0.000	2
3.	يمكن لزبائن المنشأة الدفع بواسطة الوسائل الالكترونية الحديثة (بطاقة الائتمان).	4.64	92.74	39.30	*0.000	1
4.	تتواصل المنشأة مع زبائنها من خلال رسائل الجوال.	3.91	78.15	14.42	*0.000	3
5.	تتفاعل المنشأة مع زبائنها عبر مواقع التواصل الاجتماعي.	2.12	42.47	-27.39	*0.000	5
6.	تخطط المنشأة لأن يكون لها صفحة على شبكة الانترنت.	2.10	41.94	-30.20	*0.000	6
7.	تتلقى المنشأة طلبات شراء الكترونياً.	2.06	41.23	-36.92	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	3.11	62.13	4.25	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (6-13) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي 4.64 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 92.74%، قيمة الاختبار 39.30، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (7) يساوي 2.06 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 41.23%، قيمة الاختبار -36.92، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.11، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 62.13%، قيمة الاختبار 4.25، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "العوامل التكنولوجية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث موافقة أفراد العينة على استخدامهم لبطاقات الائتمان كوسيلة حديثة للتعامل في الفقرة (3)، إلى رغبة أصحاب تلك المنشآت تسهيل عمليات الدفع الإلكتروني، وهي ميزة تسويقية جيدة تساعد أصحاب المنشأة التجارية على المنافسة، خصوصاً مع الازدياد المضطرد في استخدامها داخل قطاع غزة.

كما يعزو الباحث عدم موافقة أفراد العينة على الفقرة رقم (7)، بسبب عدم امتلاك معظم مواقع الكترونية خاصة بهم، وبالتالي عدم المقدرة على التواصل مع الزبائن الكترونياً. وبشكل عام فقد وافق أفراد العينة وبشكل متوسط على اهتمامهم بالعوامل التكنولوجية، حيث بلغ اهتمامهم بتلك الوسائل 62.13%، وذلك لضعف البنية التحتية التكنولوجية والتي لا بد من توفرها لإتمام البيع الإلكتروني.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Bekele, 2013)، والتي أجريت في السويد، حيث تناولت تلك الدراسة العوامل المؤدية لاستمرارية العمل والنجاح في تجارة التجزئة والتي كان من أهمها توفير البنية التحتية الإلكترونية الحديثة لإتمام معاملات البيع والشراء.

تحليل فقرات مجال " بيئة الصناعة " :

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6-14).

جدول (6-14):

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " بيئة الصناعة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تعمل المنشأة على ترسيخ علاقات وطيدة مع موردي السلع لها.	4.84	96.74	68.43	*0.000	1
2.	تحرص المنشأة على التعامل مع عدة موردين بدائل لتضمن استمرار تواجد السلع لديها.	4.75	94.98	60.63	*0.000	2
3.	تحافظ المنشأة على ولاء زبائنها من خلال قنوات تسويقية فعالة.	4.61	92.16	49.51	*0.000	4
4.	تهتم المنشأة براحة الزبون أثناء التسوق وتوفر له ميزات الدفع بالتقسيط ومزايا دفع أخرى.	4.52	90.31	44.80	*0.000	5
5.	تتأثر سياسة وجهد المنشأة بازدياد عدد المنافسين لها.	4.47	89.34	44.20	*0.000	6
6.	تعمل المنشأة على تقليل التكاليف الثابتة لديها لإعطائها قدرة أكبر لمواجهة المنافسين.	4.42	88.37	43.23	*0.000	9
7.	تعمل المنشأة على تطوير حجمها ورأس مالها بشكل مستمر.	4.44	88.90	41.54	*0.000	8
8.	تتحسب المنشأة لازدهار تجارة التجزئة في قطاع غزة ودخول منافسين جدد.	4.46	89.25	42.61	*0.000	7
9.	تقوم المنشأة بدراسة السلع المتوفرة في السوق، والتي تشكل بديلاً لما تعرضه لزيائنها.	4.61	92.25	48.85	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	4.57	91.37	128.08	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (6-14) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي 4.84 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 96.74%، قيمة الاختبار 68.43 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي

0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (6) يساوي 4.42 أي أن المتوسط الحسابي النسبي %88.37، قيمة الاختبار 43.23 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.57، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي %91.37، قيمة الاختبار 128.08 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " بيئة الصناعة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث موافقة أفراد العينة الكبيرة على حرصهم الشديد للحفاظ على علاقة مستمرة ومتميزة مع الموردين لها في الفقرة (1)، إلى أهمية تلك العلاقة التي تضمن استمرار تدفق السلع والبضائع لمنشأتهم التجارية، بل وتفضيلهم عن غيرهم من ناحية السعر والكميات في حالة النقص الشديد للبضائع.

كما يعزو الباحث الموافقة الكبيرة على الفقرة (6)، والمتعلقة بتقليل التكاليف الثابتة التي تدفعها المنشأة، على تأثيرها المباشر على ربحية المنشأة.

و بشكل عام فقد وافق أفراد العينة وبشدة على اهتمامهم ببيئة الصناعة، لما لها من تأثير مباشر على أعمالهم حيث بلغ متوسط موافقتهم عليها %91.37.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Mann , Buyn , 2006). والتي قاما فيها بتحليل العوامل الاستراتيجية الخمسة لبورتر في مجال صناعة النسيج في الهند، وأثر التسهيلات التي تمنحها الحكومة للشركات الأجنبية للاستثمار داخل الهند على الشركات المحلية، وأبرزت الدراسة مقدرة الشركات المحلية على التنافس مع الشركات الأجنبية، وهذا يبين مدى أهمية بيئة الصناعة في تحديد مستقبل أي عمل تجاري سواء كان ذلك محلياً أو دولياً. 7

تحليل جميع فقرات " واقع المسح البيئي الخارجي":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6-15).

جدول (6-15):

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات واقع المسح البيئي الخارجي

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
4	*0.000	67.44	86.71	4.34	العوامل السياسية
1	*0.000	133.30	94.08	4.70	العوامل الاقتصادية
3	*0.000	111.71	91.23	4.56	العوامل الاجتماعية والثقافية
5	*0.000	62.37	84.01	4.20	العوامل القانونية
6	*0.000	4.25	62.13	3.11	العوامل التكنولوجية
2	*0.000	128.08	91.37	4.57	بيئة الصناعة
	*0.000	139.58	85.20	4.26	واقع المسح البيئي الخارجي

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (6-15) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات واقع المسح البيئي الخارجي يساوي 4.26 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.20%، قيمة الاختبار 139.58 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات واقع المسح البيئي الخارجي بشكل عام.

ويعزو الباحث اهتمام أفراد العينة بالعوامل الاقتصادية في فقرة (2)، إلى تأثيرها المباشر على عملهم، مثل معدل دخل الفرد، البطالة، التضخم، السيولة، رواتب الموظفين وأزمة الكهرباء التي يعاني منها قطاع غزة بشكل كبير.

واتفقت هذه النتائج مع التقرير الصادر عن وزارة الاقتصاد الوطني (2014/3/18) في قطاع غزة، والذي أشار لبعض المؤشرات الاقتصادية في لعام 2013، حيث انخفض مؤشر الاعمال بنسبة 29% والذي بدوره أثر على جميع مناحي الحياة الاقتصادية، حيث انخفضت حركة الانفاق بنسبة 35% ، مما أثر على قطاع الصناعة بالانخفاض بنسبة 26.95% ، بينما انخفضت المبيعات بنسبة 31.5% بسبب انخفاض الواردات، وانخفض قطاع المقاولات بنسبة 33.5%.

ثانيا: تحليل فقرات " أداء مؤسسات بيع التجزئة في قطاع غزة ":

- تحليل فقرات مجال " أثر المسح البيئي على كفاءة الأداء ":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6-16).

جدول (6-16):

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " أثر المسح البيئي على كفاءة الأداء "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	متابعة البيئة الخارجية للمنشأة ساعد في توظيف العدد المناسب لإدارة المنشأة.	3.30	65.93	5.14	*0.000	4
2.	انخفضت تكاليف ادارة المنشأة بسبب المعلومات المتوفرة من خلال مسح البيئة الخارجية.	3.35	66.96	6.36	*0.000	3
3.	اختارت المنشأة الموردين المناسبين لها بعد دراسة من الأنسب منهم.	4.39	87.84	27.43	*0.000	1
4.	استطاعت المنشأة الحفاظ على حصتها السوقية وأن تكون في قائمة المنافسة.	3.70	74.10	12.90	*0.000	2
5.	استطاعت المنشأة أن تقلص وقت أداء الأعمال نتيجة لإدارة سلسلة التوريد بشكل صحيح.	2.95	59.03	-0.92	0.359	5
	جميع فقرات المجال معاً	3.54	70.78	16.09	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (6-16) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي 4.39 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 87.84%، قيمة الاختبار 27.43 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
 - المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) يساوي 2.95 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 59.03%، قيمة الاختبار -0.92، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.359 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3.
 - بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.54، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.78%، قيمة الاختبار 16.09، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " أثر المسح البيئي على كفاءة الأداء " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
- ويعزو الباحث موافقة أفراد العينة بشكل كبير على الفقرة (3) والمتعلقة باختيار الموردين المناسبين لهم، والتي بلغت 87.84%، إلى أهمية تأمين السلع اللازمة للمنشأة في الوقت المناسب وبالكمية التي تحتاجها المنشأة، مما يؤثر بشدة على عملها. كما انخفض التأييد لتقليل الوقت اللازم لإدارة المنشأة من خلال الإدارة الصحيحة لسلسلة التوريد والتي بلغت 59.03%، إلى عدم قدرة إدارة المنشأة على التحكم بالظروف التي تؤثر على سلسلة التوريد، مثل إغلاق المعابر، والحروب المتكررة على قطاع غزة، والأزمات المتتالية التي تعصف بالقطاع مثل انقطاع التيار الكهربائي لفترات طويلة.
- وبشكل عام فقد وافق أفراد العينة على أن لمسح البيئة الخارجية أثر إيجابي على كفاءة المؤسسة، لما لها من تأثير مباشر على أعمالهم حيث بلغ متوسط موافقتهم عليها 70.78%.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات مثل دراسة (Mishra,2009)، والتي عملت على وضع قاعدة مثالية لقياس كفاءة منشأة البيع بالتجزئة، وخلصت إلى ان عاملي المبيعات ورضا الزبون هما أكثر العوامل التي يجب أخذها بالاعتبار عند القيام بذلك.

تحليل فقرات مجال " أثر المسح البيئي على فعالية الأداء":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6-17).

جدول (6-17):

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " أثر المسح البيئي على فعالية الأداء "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تحقق المنشأة أهدافها التجارية نتيجة لعمل المسح البيئي المستمر.	4.75	95.07	61.14	*0.000	1
2.	تحقق المنشأة نمو مضطرد نتيجة قيامها بدراسة عوامل البيئة الخارجية.	4.74	94.71	59.17	*0.000	2
3.	ازدادت مبيعات المنشأة نتيجة اتباع المسح البيئي المتواصل وتكيف المنشأة حسب المتغيرات الحاصلة من حولها.	4.60	92.07	47.56	*0.000	3
4.	تخطط المنشأة لافتتاح فروع جديدة في أماكن أخرى نتيجة لنجاح أعمالها.	3.08	61.60	1.41	0.160	4
	جميع فقرات المجال معاً	4.30	85.93	48.63	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (6-17) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي 4.75 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 95.07%، قيمة الاختبار 61.14، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي 3.08 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.60%، قيمة الاختبار 1.41، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.160 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.30، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 85.93%، قيمة الاختبار 48.63، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "أثر المسح البيئي على فعالية الأداء" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث الموافقة الكبيرة (95.07%) لأفراد العينة على الفقرة (1) والمتعلقة بتحقيق أهدافها الموضوعية نتيجة الانتباه للبيئة الخارجية المحيطة بالمنشأة، إلى أن تحقيق أهداف المؤسسة من ربحية وتنافسية واستمرار هو صلب سبب انشائها. ولا بد من المتابعة المستمرة المتواصلة للبيئة الخارجية لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما انخفض تأييد أفراد العينة للفقرة (4) إلى 61.60%، والمتعلقة بخططها الرامية لافتتاح فروع جديدة إلى حدة المنافسة وعدم المقدره على ادارة اكثر من فرع واحد، بما يتطلبه من موازنات اضافية، وجهد اداري كبير.

وبشكل عام فقد وافق أفراد العينة على أن لمسح البيئة الخارجية أثر ايجابي على فعالية اداء المنشأة التجارية، لما لها من تأثير مباشر على أعمالهم حيث بلغ متوسط موافقتهم عليها 85.93%.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة Grewal (2010, etc)، والتي اهتمت بعوامل النجاح الرئيسية لتجارة التجزئة، والتي خلصت الى ان شكل المتجر وتنظيمه، الخدمات المقدمة للزبون فيه، ادارة المخزون، السعر المنافس، مواكبة التكنولوجيا، وإدارة سلسلة التوريد بشكل صحيح هي أهم العوامل التي تبقى على المنشأة التجارية في دائرة المنافسة.

تحليل جميع فقرات " أداء مؤسسات بيع التجزئة في قطاع غزة":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6-18).

جدول (6-18):

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات أداء مؤسسات بيع التجزئة في قطاع غزة

الترتيب	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
2	*0.000	16.09	70.78	3.54	أثر المسح البيئي على كفاءة الأداء
1	*0.000	48.63	85.93	4.30	أثر المسح البيئي على فعالية الأداء
	*0.000	43.99	77.50	3.88	أداء مؤسسات بيع التجزئة في قطاع غزة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (6-18) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات أداء مؤسسات بيع التجزئة في قطاع غزة يساوي 3.88 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.50%، قيمة الاختبار 43.99 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الحياد

وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات أداء مؤسسات بيع التجزئة في قطاع غزة بشكل عام.

تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات واقع المسح البيئي الخارجي يساوي 4.26 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.20%،

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Ismailyov,2012)، والتي اهتمت بدراسة قيمة بعض الشركات من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية لها، واستخدام نموذج بورتر لتحليل بيئة الصناعة الخارجية، والبيئة التنافسية للشركات، ومن خلال ذلك التحليل استطاع الباحث معرفة القيمة الحقيقية لكل شركة من تلك الشركات، وتصنيفها. ويرى الباحث أن استخدام التحليل الخارجي والداخلي لتصنيف الشركات دليل كبير على تأثيرها الكبير على أداء تلك الشركات بشكل عام.

كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Damen,2002)، وقد اهتمت هذه الدراسة بمعرفة العوامل الخارجية المؤثرة في استراتيجية عمل شركة سيمنز، وقد خلص الباحث إلى أن العوامل السياسية (السياسة الضريبية، سياسة التجارة الخارجية، سياسات الحكومة)، العوامل الاقتصادية (المناخ الاقتصادي، مناخ الاستثمار، العولمة)، العوامل الاجتماعية والثقافية (بناء الثقة، الثقافة الالكترونية، دخول الجيل الشاب كقوة مؤثرة في السوق)، التكنولوجية (وجود مواقع الانترنت، المعيارية الصناعية)، والعوامل القانونية (الثقة بالعقود المبرمة عبر الانترنت، محاربة الغش والجريمة، مراعاة الخصوصية والسرية في الأعمال) هي التي تؤثر في عمل شركة سيمنز.

تحليل فرضيات الدراسة:

الفرضية (1):

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام وسائل مسح البيئة الخارجية على أداء المنشأة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهي تنقسم لفرضيتين فرعيتين وهما:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام وسائل مسح البيئة الخارجية على كفاءة أداء المؤسسة عند دلالة $\alpha \leq 0.05$.

نموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression- Model)

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة **Stepwise** يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع " كفاءة أداء المنشأة " هي: العوامل السياسية، العوامل الاجتماعية والثقافية. وأن باقي المتغيرات تبين أن تأثيرها ضعيف.
- معامل التحديد = 0.044، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.036، وهذا يعني أن 3.6% من التغير في كفاءة أداء المنشأة (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 96.4% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على كفاءة أداء المنشأة.

جدول (6-19):

تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	3.837	3.180	المقدار الثابت
0.012	-2.530	-0.280	العوامل السياسية
0.029	2.198	0.345	العوامل الاجتماعية والثقافية
معامل التحديد المُعدَّل = 0.036		معامل التحديد = 0.044	

$$\text{كفاءة أداء المؤسسة} = 3.180 - 0.280 * \text{العوامل السياسية} + 0.345 * \text{العوامل الاجتماعية والثقافية}$$

من خلال جدول (6-19) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير " كفاءة أداء المؤسسة " حسب قيمة اختبار T كما يلي: العوامل السياسية ومن ثم العوامل الاجتماعية والثقافية.

ويعزو الباحث سبب تأثير العوامل السياسية والاجتماعية والثقافية بالدرجة الأولى على كفاءة المنشأة، ذلك لطبيعة الظروف السياسية المضطربة والمتغيرة باستمرار في قطاع غزة، حيث عانى قطاع غزة خلال 6 سنوات من ويلات 3 حروب واعتداءات من قبل إسرائيل، هذا بالإضافة للحصار المفروض عليه منذ 9 سنوات، مما كان له الأثر البالغ على تغير كثير من أنماط السلوك الشرائي ونمط الاستهلاك لدى السكان، وبالتالي أثر ذلك على أداء أصحاب المنشآت التجارية من حيث كمية المشتريات، أو نوعية الأصناف، وبذلك يعتبر العامل السياسي وتقلباته هو المحرك الأساسي لكافة العوامل الأخرى والتي تؤثر على أداء المنشآت التجارية.

2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام وسائل مسح البيئة الخارجية على فعالية أداء المؤسسة عند دلالة $\alpha \leq 0.05$.

نموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression- Model)

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع " فعالية أداء المؤسسة " هي: العوامل السياسية، العوامل الاجتماعية والثقافية، العوامل التكنولوجية، العوامل الاقتصادية. وأن باقي المتغيرات تبين أن تأثيرها ضعيف.
- معامل التحديد = 0.184، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.170، وهذا يعني أن 17% من التغير في فعالية أداء المؤسسة (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 83% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على فعالية أداء المؤسسة.

جدول (6-20):

تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.014	2.485	2.022	المقدار الثابت
0.000	4.418	0.367	العوامل السياسية
0.003	3.024	0.362	العوامل الاجتماعية والثقافية
0.003	3.015	0.201	العوامل التكنولوجية
0.009	-2.635	-0.338	العوامل الاقتصادية
معامل التحديد المُعدَّل = 0.170		معامل التحديد = 0.184	

فعالية أداء المؤسسة = $2.022 + 0.367 * \text{العوامل السياسية} + 0.362 * \text{العوامل الاجتماعية والثقافية} + 0.201 * \text{العوامل التكنولوجية} - 0.338 * \text{العوامل الاقتصادية}$

من خلال جدول (6-20) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير " فعالية أداء المؤسسة " حسب قيمة اختبار T كما يلي: العوامل السياسية ومن ثم العوامل الاجتماعية والثقافية ومن ثم العوامل التكنولوجية، وأخيرا العوامل الاقتصادية.

ويرى الباحث أن العوامل التي أثرت على كفاءة المنشأة وما قد تم تقديم الأسباب له سابقا، ينطبق عند الحديث عن سبب تأثير نفس العوامل على فعالية المنشأة، إلا أنه أضيف لها باقي العوامل كمؤثرة على فعالية المنشأة، وهذا ينسجم مع سياق نتائج البحث.

الفرضية (2):

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة حول " مدى استخدام وسائل مسح البيئة الخارجية وأثرها على أداء المؤسسة " تعزى للمعلومات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة بالعمل داخل المنشأة) عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

تم استخدام اختبار " T العينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة حول " مدى استخدام وسائل مسح البيئة الخارجية وأثرها على أداء المؤسسة " تعزى إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (6-21) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T العينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى العمر.

ويرجع الباحث عدم وجود فروق جوهرية في اجابات المبحوثين والتي تعزى للعمر، إلى تشابه الظروف التي يعمل بها كل أفراد العينة، وأن ادارة المنشأة التجارية تحتاج لسنوات قليلة من الخبرة لإتقان ذلك العمل.

جدول (6-21):

نتائج اختبار " T العنيتين مستقلتين " - العمر

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		40 سنة فأكثر	أقل من 40 سنة	
0.838	0.208	4.33	4.34	العوامل السياسية
0.283	-1.063	4.72	4.70	العوامل الاقتصادية
0.204	1.279	4.54	4.57	العوامل الاجتماعية والثقافية
0.915	0.114	4.20	4.20	العوامل القانونية
0.130	-1.577	3.16	3.08	العوامل التكنولوجية
0.346	-0.937	4.59	4.56	بيئة الصناعة
0.431	-0.866	4.27	4.25	واقع المسح البيئي الخارجي
0.139	-1.436	3.61	3.51	أثر المسح البيئي على كفاءة الأداء
0.279	-1.147	4.34	4.28	أثر المسح البيئي على فعالية الأداء
0.060	-2.017	3.93	3.85	أداء مؤسسات بيع التجزئة في قطاع
0.162	-1.552	4.21	4.18	جميع المجالات معا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة حول " مدى استخدام وسائل مسح البيئة الخارجية وأثرها على أداء المؤسسة " تعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (6-22) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 $\alpha \leq$ للمجالات " العوامل الاجتماعية والثقافية، العوامل القانونية، العوامل التكنولوجية، أثر المسح البيئي على كفاءة الأداء، أداء مؤسسات بيع التجزئة في قطاع غزة " والمجالات مجتمعة معا

وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس. أما بالنسبة لباقي المجالات، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي. ويعزو الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المؤهل العلمي بكالوريوس بالرغم من أنهم يشكلون 15% من افراد العينة إلى مقدرتهم العلمية لإدارة المنشأة التجارية، بالمقارنة مع من هم سواهم.

جدول (6-22):

نتائج اختبار " التباين الأحادي " – المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		بكالوريوس	دبلوم متوسط	ثانوية عامة فأقل	
0.223	1.510	4.26	4.35	4.35	العوامل السياسية
0.783	0.245	4.71	4.71	4.69	العوامل الاقتصادية
*0.013	4.435	4.62	4.59	4.52	العوامل الاجتماعية والثقافية
*0.019	4.042	4.28	4.23	4.14	العوامل القانونية
*0.003	5.849	3.29	3.11	3.04	العوامل التكنولوجية
0.420	0.871	4.56	4.55	4.59	بيئة الصناعة
0.143	1.961	4.29	4.27	4.24	واقع المسح البيئي الخارجي
*0.000	10.023	3.77	3.61	3.39	أثر المسح البيئي على كفاءة الأداء
0.963	0.038	4.31	4.29	4.30	أثر المسح البيئي على فعالية الأداء
*0.000	8.924	4.01	3.91	3.79	أداء مؤسسات بيع التجزئة في
*0.004	5.677	4.24	4.20	4.16	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة حول " مدى استخدام وسائل مسح البيئة الخارجية وأثرها على أداء المؤسسة " تعزى إلى عدد سنوات الخبرة بالعمل داخل المنشأة.

من النتائج الموضحة في جدول (6-23) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 $\alpha \leq$ للمجالات " العوامل السياسية، العوامل الاجتماعية والثقافية، أثر المسح البيئي على كفاءة الأداء، أداء مؤسسات بيع التجزئة في قطاع غزة " والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عدد سنوات الخبرة بالعمل داخل المنشأة وذلك لصالح الذين سنوات خبرتهم بالعمل 10 سنوات فأكثر.

أما بالنسبة لباقي المجالات، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عدد سنوات الخبرة بالعمل داخل المنشأة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه ومهما كان العمل لا يحتاج لسنوات خبرة عديدة، فإن إدارة المنشأة ستكون أفضل بسبب عامل الخبرة، الذي يصقل إدارة المنشأة بتجارب عديدة، ويمكن ان يضاف لها مؤهل علمي يزيد من كفاءة ادارة المنشأة.

جدول (6-23):

نتائج اختبار " التباين الأحادي " – عدد سنوات الخبرة بالعمل داخل المنشأة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	القيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		10 سنوات فأكثر	6 - أقل من 10 سنوات	أقل من 6 سنوات	
*0.014	4.322	4.38	4.26	4.37	العوامل السياسية
0.521	0.654	4.74	4.71	4.69	العوامل الاقتصادية
*0.015	4.285	4.60	4.52	4.53	العوامل الاجتماعية والثقافية
0.616	0.485	4.21	4.18	4.22	العوامل القانونية
0.097	2.353	3.25	3.08	3.09	العوامل التكنولوجية
0.962	0.038	4.56	4.57	4.57	بيئة الصناعة
0.055	2.942	4.29	4.23	4.27	واقع المسح البيئي الخارجي
*0.000	8.689	3.88	3.54	3.46	أثر المسح البيئي على كفاءة الأداء
0.099	2.333	4.34	4.22	4.34	أثر المسح البيئي على فعالية الأداء
*0.000	9.005	4.09	3.84	3.85	أداء مؤسسات بيع التجزئة في قطاع غزة
*0.005	5.512	4.25	4.16	4.20	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية (3):

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة حول " مدى استخدام وسائل مسح البيئة الخارجية وأثرها على أداء المؤسسة " تعزى للمعلومات العامة عن المنشأة (المحافظة، مساحة المنشأة، سنوات التأسيس، عدد العاملين الثابتين) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين

الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة حول " مدى استخدام وسائل مسح البيئة الخارجية وأثرها على أداء المؤسسة " تعزى إلى المحافظة.

من النتائج الموضحة في جدول (6-24) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالات " العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية والثقافية، أثر المسح البيئي على فعالية الأداء " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المحافظة.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المحافظة وذلك لصالح المنشآت في محافظة غزة وضواحيها.

ويعزو الباحث وجود بعض الفروق لصالح المنشآت التجارية في مدينة غزة وضواحيها، إلى حدة المنافسة في مجال تجارة التجزئة، بسبب كثافة عدد السكان بها، وكونها مدينة رئيسية تحتوي على مباني الجامعات، والمقار الحكومية، وأماكن تواجد مؤسسات المجتمع المدني بخلاف باقي المناطق.

جدول (6-24)
نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المحافظة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		شمال غزة	غزة وضواحيها	المنطقة الوسطى	خان يونس	رغ	
*0.000	6.390	4.49	4.22	4.46	4.26	4.35	العوامل السياسية
0.520	0.810	4.73	4.66	4.73	4.69	4.72	العوامل الاقتصادية
0.202	1.503	4.56	4.55	4.49	4.59	4.57	العوامل الاجتماعية والثقافية
*0.031	2.705	4.15	4.01	4.19	4.24	4.23	العوامل القانونية
*0.000	9.068	2.88	2.86	3.13	3.25	3.05	العوامل التكنولوجية
*0.023	2.890	4.56	4.43	4.59	4.59	4.58	بيئة الصناعة
*0.001	4.787	4.25	4.14	4.28	4.28	4.26	واقع المسح البيئي الخارجي
*0.000	23.13	3.25	3.39	3.06	3.75	3.72	أثر المسح البيئي على كفاءة الأداء
0.123	1.838	4.46	4.19	4.32	4.30	4.23	أثر المسح البيئي على فعالية الأداء
*0.000	15.64	3.79	3.75	3.62	3.99	3.94	أداء مؤسسات بيع التجزئة في
*0.000	7.020	4.17	4.07	4.16	4.23	4.20	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة حول " مدى استخدام وسائل مسح البيئة الخارجية وأثرها على أداء المؤسسة " تعزى إلى مساحة المنشأة.

من النتائج الموضحة في جدول (6-25) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " T العينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالين " العوامل التكنولوجية، أثر المسح البيئي على فعالية الأداء " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى عدد مساحة المنشأة وذلك لصالح المنشآت التي مساحتها أكبر من 100 م²،

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المنشآت التي مساحتها أكبر من 100 م² تلجأ لتوفير وسائل تكنولوجية تساعدها تسويقياً "لجلب الزبائن، كما تزيد من فاعلية أدائها. أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً"، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى مساحة المنشأة. ويرجع الباحث ذلك لتشابه الظروف الاجتماعية والسياسية والقانونية والاقتصادية في جميع مناطق قطاع غزة.

جدول (6-25):

نتائج اختبار "T العنيتين مستقلتين" - مساحة المنشأة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أكبر من 100 م ²	100 م ² فأقل	
0.797	-0.257	4.34	4.33	العوامل السياسية
0.841	-0.200	4.71	4.70	العوامل الاقتصادية
0.645	0.462	4.56	4.57	العوامل الاجتماعية والثقافية
0.190	-1.315	4.22	4.17	العوامل القانونية
*0.009	-2.641	3.16	3.03	العوامل التكنولوجية
0.188	-1.319	4.58	4.55	بيئة الصناعة
0.053	-1.947	4.28	4.24	واقع المسح البيئي الخارجي
0.077	1.776	3.49	3.61	أثر المسح البيئي على كفاءة الأداء
*0.040	-2.069	4.34	4.23	أثر المسح البيئي على فعالية الأداء
0.676	0.419	3.87	3.88	أداء مؤسسات بيع التجزئة في قطاع غزة
0.146	-1.459	4.20	4.18	جميع المجالات معاً

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة حول "مدى استخدام وسائل مسح البيئة الخارجية وأثرها على أداء المؤسسة" تعزى إلى سنوات التأسيس.

من النتائج الموضحة في جدول (6-26) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 $\alpha \leq$ للمجالات "العوامل التكنولوجية، واقع المسح البيئي الخارجي، أثر المسح البيئي على كفاءة الأداء، أداء مؤسسات بيع التجزئة في قطاع" والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات التأسيس وذلك لصالح المنشآت التي سنوات تأسيسها 15 سنة فأكثر. ويرجع الباحث ذلك إلى زيادة خبرة المنشأة كلما ازدادت سنوات التأسيس، مما سيؤثر على ادارتها للمنشأة، وبالتالي الأخذ بالحسبان المسح البيئي الخارجي للمنشأة.

أما بالنسبة لباقي المجالات، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات التأسيس. ويرجع الباحث ذلك لتشابه الظروف الاجتماعية والسياسية والقانونية والاقتصادية في جميع مناطق قطاع غزة.

جدول (6-26):

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات التأسيس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 سنة فأكثر	10- أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.791	0.348	4.35	4.31	4.35	4.31	العوامل السياسية
0.655	0.541	4.72	4.70	4.71	4.67	العوامل الاقتصادية
0.320	1.174	4.55	4.52	4.57	4.61	العوامل الاجتماعية والثقافية
0.470	0.846	4.22	4.14	4.21	4.23	العوامل القانونية
*0.004	4.612	3.31	3.01	3.08	3.18	العوامل التكنولوجية
0.133	1.883	4.60	4.53	4.59	4.52	بيئة الصناعة
*0.039	2.839	4.31	4.21	4.26	4.26	واقع المسح البيئي الخارجي
*0.000	8.688	3.96	3.50	3.46	3.50	أثر المسح البيئي على كفاءة الأداء
0.649	0.549	4.33	4.23	4.31	4.32	أثر المسح البيئي على فعالية الأداء
*0.000	8.725	4.13	3.82	3.84	3.87	أداء مؤسسات بيع التجزئة في قطاع غزة
*0.001	5.945	4.27	4.14	4.19	4.19	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة حول " مدى استخدام وسائل مسح البيئة الخارجية وأثرها على أداء المؤسسة " تعزى إلى عدد العاملين الثابتين.

من النتائج الموضحة في جدول (6-27) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " العينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالات " العوامل الاجتماعية والثقافية، العوامل التكنولوجية، واقع المسح البيئي الخارجي، أثر المسح البيئي على كفاءة الأداء، أداء مؤسسات بيع التجزئة في قطاع غزة " والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عدد العاملين الثابتين وذلك لصالح المنشآت التي عدد العاملين فيها 6 عمال فأكثر. ويرجع الباحث ذلك إلى أن زيادة عدد العاملين في المنشأة يدل على كبر حجم أعمالها، وبالتالي حاجتها الماسة للمتابعة المستمرة للتغيرات البيئية حولها، لتتلاءم مع ما يحدث من تطورات على أي صعيد كان ذلك سياسيا، اقتصاديا" أو غيره.

أما بالنسبة لباقي المجالات، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عدد العاملين الثابتين. ويرجع الباحث ذلك لتشابه الظروف السياسية والقانونية والاقتصادية في جميع مناطق قطاع غزة.

جدول (6-27):

نتائج اختبار "T العينتين مستقلتين" - عدد العاملين الثابتين

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		6 عمال فأكثر	5-1 عمال	
0.290	1.061	4.24	4.34	العوامل السياسية
0.757	0.310	4.69	4.71	العوامل الاقتصادية
*0.008	-	4.73	4.55	العوامل الاجتماعية والثقافية
0.165	-	4.33	4.19	العوامل القانونية
*0.000	-	3.91	3.07	العوامل التكنولوجية
0.454	-	4.61	4.57	بيئة الصناعة
*0.000	-	4.42	4.25	واقع المسح البيئي الخارجي
*0.000	-	4.08	3.51	أثر المسح البيئي على كفاءة الأداء
0.101	-	4.50	4.29	أثر المسح البيئي على فعالية الأداء
*0.000	-	4.27	3.86	أداء مؤسسات بيع التجزئة في قطاع غزة
*0.000	-	4.39	4.18	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفصل السابع

النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة:

بعد تحليل وتفسير محاور الدراسة واختبار الفرضيات توصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. أن العمل بتجارة التجزئة يحتاج لجهد كبير لممارستها وخبرة كافية لإدارتها، وهو ما قد يتوفر في الفئة العمرية (25- أقل من 40 سنة).
2. أن كثيرا من المنشآت التجارية هي منشآت عائلية تدار من الأبناء الذين تعلموا المهنة من آبائهم دون الحاجة لدراسة جامعية لها، وهذا يفسر عمل ما نسبته 43.2% من أصحاب الشهادات الثانوية بهذه المهنة، وما نسبته 40.5% من حملة الدبلوم المتوسط بها.
3. المنشآت التجارية هي منشآت خاصة تدار من قبل مالكيها، وبالاستعانة ببعض العاملين لديهم إذا اقتضت الضرورة لذلك، وحسب حجم المنشأة وحجم العمل بها.
4. أن الحجم الأكبر لمنشآت البيع بالتجزئة متواجد في مدينة غزة وشمالها بما نسبته 63.5%.
5. ازدياد انشاء المنشآت ذات المساحات الواسعة والتي تضم أصنافا مختلفة للبيع بالتجزئة (الأسواق المفتوحة).
6. سنوات التأسيس لأكثر من 55% من منشآت البيع بالتجزئة هو ما بين 5- 10 سنوات ، وأن ما يقارب 13% قد مضى على تأسيسها أكثر من 15 سنة .
7. أن عدد العاملين الثابتين في الغالبية العظمى من منشآت البيع بالتجزئة 95.6% يتراوح بين 1- 5 عمال .
8. أن المنشآت ذات المساحات الكبيرة وسنوات التأسيس الأقدم تنظر بجدية أكبر لموضوع مسح البيئة الاستراتيجية الخارجية لما لها من تأثير على أداء منشأتهم.
9. أن هناك اهتمام بالمتغيرات السياسية الحاصلة، حيث بلغ متوسط موافقتهم عليها 86.71%.
10. أفراد العينة وافقوا و بشدة على اهتمامهم بالعوامل الاقتصادية، حيث بلغ متوسط موافقتهم عليها 94.08%.
11. وافق أفراد العينة و بشدة على اهتمامهم بالعوامل الاجتماعية و الثقافية ، حيث بلغ متوسط موافقتهم عليها 91.23%.
12. وافق أفراد العينة على اهتمامهم بالعوامل القانونية، حيث بلغ متوسط موافقتهم عليها 84.01%.

13. أثبتت النتائج أن هناك مؤشرات على ضعف العمل النقابي تمثل في احجام أصحاب محال البيع بالتجزئة عن الاستعانة بغرفة التجارة والصناعة عند مواجهتهم لمشاكل في أعمالهم .
14. دلت النتائج على أن هناك توجها لأصحاب منشآت البيع بالتجزئة نحو استغلال وسائل الاتصال الحديث ومواقع التواصل الاجتماعي للترويج لمنشآتهم .
15. وافق أفراد العينة و بشكل متوسط على اهتمامهم بالعوامل التكنولوجية، حيث بلغ اهتمامهم بتلك الوسائل 62.13%، وذلك لضعف البنية التحتية التكنولوجية والتي لا بد من توفرها لإتمام البيع الالكتروني.
16. وافق أفراد العينة وبشدة على اهتمامهم ببيئة الصناعة، لما لها من تأثير مباشر على أعمالهم حيث بلغ متوسط موافقتهم عليها 91.37%.
17. استحوذت العوامل الاقتصادية على الاهتمام الأكبر لأصحاب منشآت البيع بالتجزئة عند اهتمامهم بالعوامل الخارجية المؤثرة على أعمالهم.
18. انخفاض تأييد أفراد العينة 61.6% والمتعلقة بخططهم الرامية لافتتاح فروع جديدة .
19. وافق أفراد العينة على أن لمسح البيئة الخارجية أثر ايجابي على كفاءة المنشأة، لما لها من تأثير مباشر على أعمالهم حيث بلغ متوسط موافقتهم عليها 70.78%.
20. وافق أفراد العينة على أن لمسح البيئة الخارجية أثر ايجابي على فعالية أداء المنشأة التجارية، لما لها من تأثير مباشر على أعمالهم حيث بلغ متوسط موافقتهم عليها 85.93%.

توصيات الدراسة:

المحور الأول: توصيات تتعلق بمسح البيئة الاستراتيجية.

1. العمل على زيادة الوعي بأهمية مسح البيئة الاستراتيجية لدى منشآت البيع بالتجزئة وأثر هذا المسح على الأداء، من خلال ورشات العمل وتقديم الدعم لتلك المنشآت.
2. ضرورة الاستفادة من مخرجات عملية المسح سواء من جهة تلافي المخاطر المحتملة، أو اغتنام الفرص المتاحة، مما له الأثر الكبير على تطور الأداء بشكل عام.
3. نشر المعلومات والاحصاءات المتعلقة بالبيئة الخارجية وبيئة الصناعة في مجال تجارة التجزئة على المواقع الالكترونية، ليسهل الوصول لها، واستخدامها من قبل أصحاب تلك المنشآت لاتخاذ القرارات المناسبة لهم.

4. اعطاء مزيدا من الاهتمام والأولوية للعوامل الاجتماعية والثقافية والعوامل السياسية وعدم الاكتفاء بالاهتمام بالعوامل الاقتصادية، وذلك حسب نتائج الدراسة ثبت أن العوامل السياسية والعوامل الاجتماعية والثقافية أكثر تأثيرا على أداء المنشآت من العوامل الاقتصادية التي هي محط الاهتمام الأكبر.
5. الاهتمام بالعوامل التكنولوجية ووسائل الاتصال الحديث نظرا لما تبين من ضعف وقلة اهتمام في تأثيرات هذا العامل.

المحور الثاني: توصيات تتعلق بمنشآت البيع بالتجزئة:

1. اعطاء مزيدا من الاهتمام، واجراء مزيدا من الدراسات والأبحاث العلمية والأكاديمية لهذا القطاع الاقتصادي - البيع بالتجزئة - بما يخص جميع تفاصيله، نظرا لأهمية هذا النشاط الاقتصادي، وقلة الدراسات والأبحاث التي أجريت فيه.
2. تدريب وتطوير مهارات أصحاب العلاقة في المنشآت بوسائل جمع المعلومات وكيفية الاستفادة منها خلال التخطيط وعملية صنع القرارات.

توصيات عامة:

1. تفعيل دور الجمعيات والمؤسسات التي تحمي وترعى مصالح القطاع الخاص بشكل عام، ونخص بالذكر دور الغرف التجارية لتمارس مزيدا من الأدوار في حماية مصالح القطاع الخاص عند سن التشريعات والقوانين.
2. زيادة المراجع المتعلقة بمسح البيئة الاستراتيجية لدى مكتبة الجامعة الاسلامية، والاهتمام بترجمة بعض الكتب التي ستشكل اضافة للمكتبة في هذا المجال.

أبحاث ودراسات مقترحة:

1. مدى وعي أصحاب محال البيع بالتجزئة نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية في قطاع غزة.
2. أثر العوامل الاجتماعية والثقافية علي أداء قطاع التجزئة في قطاع غزة.
3. دور مسح البيئة الاستراتيجية في عملية صنع القرار لدى تجار الجملة (المواد الاستهلاكية) في قطاع غزة.

4. تأثير المسح البيئي على الاستراتيجيات المنافسة التي تتبناها منشآت البيع بالتجزئة في قطاع غزة، وما تحققه عند تبنيها لها.
5. دراسة للعوامل المؤثرة في قطاع التجزئة، وتحديد دوافع العمل فيه بقطاع غزة.
6. واقع المسح البيئي الخارجي وأثره على أداء تجار الجملة (الموزعين) في قطاع غزة.
7. واقع التخطيط الاستراتيجي في منشآت البيع بالتجزئة في قطاع غزة.

المراجع

المراجع:

- أبو حطب، فؤاد وأمال، صادق (2000): " مناهج لبحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية"، مكتبة الأنجلو المصرية: القاهرة.
- أبو زيد، معتصم حسين (2010)، " ملخص مادة الادارة الاستراتيجية " جامعة الملك فيصل، السعودية.
- أبو فارة، يوسف أحمد (2004)، " التسويق الالكتروني، عناصر التسويق الالكتروني عبر الانترنت"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو ناعم، عبد الحميد (1993): الادارة الاستراتيجية، إعداد المدير الاستراتيجي، الطبعة الثانية. دار الثقافة العربية المتبديان، القاهرة.
- اتحاد الغرف التجارية والصناعية والزراعية الفلسطينية، (2004).
- أحمد سيد مصطفى (2002): إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر.
- أحمد سيد مصطفى (2005)، الإدارة الإستراتيجية، دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الإستراتيجي، القاهرة، مصر.
- أحمد نور (1999)، "مبادئ محاسبة التكاليف"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- الاقتصاد الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، 2008، فلسطين.
- بلوط، حسن إبراهيم (2005)، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- تقرير التنمية الانسانية 2009-2010 الأرض الفلسطينية المحتلة، الاستثمار في الأمن الإنساني من اجل دولة مستقبلية، رام الله، 2010.
- جبريل، سعيد صالح (2012)، دراسة بعنوان " واقع التجارة الالكترونية في فلسطين والتحديات المستقبلية"، جامعة الأزهر. غزة.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2013)، "مسح قطاع الأعمال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، 2013: النتائج الرئيسية. رام الله- فلسطين.

- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2013. كتاب فلسطين الاحصائي السنوي، 2013. رقم "14" ، رام الله، فلسطين.
- الحارثي، سعد، والسلمي، عبد الوهاب (2007) ، "رضا العملاء عن جودة الخدمة المقدمة من الخطوط الجوية السعودية في الرحلات الداخلية" ، مركز البحوث، معهد الادارة العامة.
- حجاج، عبد الرؤوف (2007): " الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها"، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور، الجزائر، جامعة سكيكدة.
- حداد، أكرم (2008)، النقود والمصارف، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
- حلس، رائد محمد، أمد للإعلام 2014/1/4 تقرير www.amad.ps h++phll
- خصاونة، صالح وآخرون (1994) ، مبادئ الاقتصاد، منشورات جامعة القدس المفتوحة، الأردن.
- خليل، نبيل مرسي (1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر.
- الداوي الشيخ (1999)، نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر، الجزائر.
- دليل الاستثمار والتجارة والمشاريع عابرة الحدود بين إسرائيل وفلسطين (2008)، منتدى الأعمال الإسرائيلي الفلسطيني، القدس.
- الدوري، زكريا (2010)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- رجب، محمد كمال حسين (2011) ، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- الروسان، محمود (2006) ، دراسة بعنوان "العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الاردني" ، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 63.

- رويح، كمال (2003) ، دراسة بعنوان "مدى وعي مسئولى الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية"، جامعة الكويت، الكويت.
- زايد، عادل محمد (2003ص239)، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
- سليطن، سوما (2007)، دراسة بعنوان "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال"، جامعة تشرين، سوريا.
- سليمان، محمد احمد (2010): " التسويق وتكنولوجيا الاتصالات: الهاتف، الموبايل، الانترنت"، دار زمزم للطباعة والنشر، الطبعة الاولى، الأردن. عمان.
- شارلز هل، جاريت جونز (2001)، الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، (ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال) دار المريخ للنشر، الرياض.
- الشواربي، عبد الحميد، الشواربي عبد الحليم (2002) إدارة المخاطر الائتمانية من جهتي النظر المصرفية والقانونية، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر.
- الطائي، رعد وقداة، عيسى (2008) ، "ادارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان.
- العارف، ناديا (2005) الادارة الاستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، دار الجامعية الاسكندرية، مصر ٤٣٩،
- عبد الحميد، عبد المطلب (2002)، البنوك الشاملة عملياتها وادارتها، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- عبد الرحمن، تيشوري، "ادارة الأداء وأهدافه ومعاييرهِ"
- عبد اللطيف، عبد اللطيف. تركمان، حنان (2005)، دراسة بعنوان "الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية /سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية / المجلد 27/العدد (4)، سوريا.

- العبدلي، عابدين عابد (2005)، تقدير أثر الصادرات على النمو الاقتصادي في الدول الإسلامية، دراسة تحليلية قياسية، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، السنة التاسعة، العدد 27، ص 259-265، مصر.
- عبيدة، صلاح، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، مشروع النشر والتحليل لبيانات التعداد، تفاوت نمو المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية بين المحافظات الفلسطينية 1997-2007، 2009 ص 55.
- العبيدي، أمل (2009)، دراسة بعنوان " أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع "، الأكاديمية العربية، الدانمارك.
- عداي الحسين، فلاح حسن (2000)، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان - الأردن.
- العصار ، رشاد، الحلبي ، رياض (2010)، النفود والبنوك، دار ضياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العقاد، ايمن (2005)، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، معهد التنمية الادارية، دمشق ٦٢، سوريا.
- على، ميا، بسام، زاهر، سوما، سليطين (2007)، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد 1.
- علي، عبد الله (2001)، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية- حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- عمر، صخري (2005)، التحليل الاقتصادي الكلي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- العيسوي، ابراهيم (2001)، التنمية في عالم متغير، دراسة مفهوم التنمية ومؤشراتها، دار الشروق، القاهرة، مصر.
- الغنيم، ضياء الدين (2008)، السيولة والربحية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.

- فليح، خلف (2006)، النقود والبنوك، دار الكتاب العالمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- فياض، خالد (2009)، ظاهرة الاستهلاك بين التحليل الاقتصادي والتفسير الاجتماعي، رؤية نظرية، وزارة الاعلام المصرية.
- القحطاني، محمد علي مانع (2002). أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- القطامين، أحمد (2003)، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
- الكرخي، مجيد،(2009):"التخطيط الاستراتيجي -عرض نظري وتطبيقي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- كريم، محمود (1999) حول الإبعاد الاقتصادية للدولة الفلسطينية، صامد الاقتصادي، العدد 115-116 دار الكرمل للنشر والتوزيع، عمان.
- ماس وأخرون (2011)، المراقب الاقتصادي والاجتماعي، عدد 23، رام الله.
- ماس، تقرير نهائي لجلسة طاولة مستديرة ، " واقع حماية المستهلك الفلسطيني في قطاع الأغذية " .
- ماس، نشرة الأمن الغذائي، رام الله، العدد 4، 2010.
- الماضي، محمد المحمدى (2003)، السياسات الادارية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، مصر.
- ماهر، احمد(1996)، دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية، الاسكندرية، 1996.
- مجيد وسعيد(2004)، مقدمة في التحليل الاقتصادي الكلي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 91-99، الأردن.
- المرسي، محمد جمال وآخرون (2002)، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- مركز المعلومات الفلسطيني www.wafainfo.ps h++phll

- مركز الميزان لحقوق الإنسان، الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية في موازنات السلطة الفلسطينية، مرجع سبق ذكره.
- مركز دراسات الشرق الأوسط (1994)، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، ماس، وآخرون، المراقب الاقتصادي والاجتماعي، العدد 4، كانون الثاني 2006.
- المغربي، عبد الحميد (1999)، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، القاهرة: مجموعة النيل العربية، مصر.
- موقع الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، قاعدة بيانات مسح التعليم والثقافة لعام 2007 - 2008، رام الله، فلسطين
<http://www.pcbs.gov.ps/DesktopDefault.aspx?tabID=3778&lang=ar-JO>
- نادية، العارف (2000)، الإدارة الإستراتيجية - إدارة الألفية الثالثة - الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- نبيل، جمال، سليم عبد النبي (2012) " الأثار الاقتصادية والاجتماعية لموازنات السلطة الفلسطينية " رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- نبيهة، جابر (2013)، " العوامل المؤثرة على النمو والربحية لتجارة التجزئة ".
- نصر عبد الكريم، خلفية عامة عن الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في الأراضي الفلسطينية، مرجع سبق ذكره 2004.
- نصر، عبد الكريم، مجلة فلسطين اليوم، مارس 2014.
- النقيب، فضل وآخرون (2003)، واقع ومستقبل العلاقة الاقتصادية الفلسطينية-الإسرائيلية، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني ماس، رام الله.
- وادي، مدحت (2006)، أثر التضخم على الإفصاح المحاسبي للقوائم المالية في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية، مكتبة الجامعة الإسلامية، غزة.
- وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني - قطاع غزة - أداء الاقتصاد لعام 2013، تقرير.
- وزارة التخطيط، أولويات العمل التنموي في القطاعات الاجتماعية في الأراضي الفلسطينية المحتلة، مرجع سبق ذكره.

- ياسين، سعد غالب (1998) الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، الرياض، المملكة السعودية.

المراجع الأجنبية:

- Analoui Farhad and Karami Azhdar (2002): "How chief executives' perception of the environment impacts on company performance" Journal of Management Development, Vol. 21 Iss: 4 pp. 290 – 305
- Azhdar Karami (2008):" An investigation on environmental scanning and growth strategy in high tech small and medium sized enterprises", High Technology Small Firms Conference, 21 – 23 May 2008, University of Twente, The Netherlands.
- Bayode Babatunde and Adebola Adebisi(2012):"Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment" Economic Insights Trends and Challenges Vol. 16 ,No. 1/2012 pp 24 – 34.
- Damen,Martijn (2002: "External forces influencing the e-business of Siemens OCW" Master's thesis , Twente university of technology,Netherlands.
- Deepika Jhamb and Ravi Kiran (2010): "Organized retail in India - Drivers facilitator and SWOT analysis" Asian Journal Of Management Research, Vol. 2, Iss: 1.
- Druker P. ,(1999) the future of management according to Druker , global village Editions, Paris, p73.
- Faraz Saadeghvaziri, Ahmad Ali Khaef, Peyman Motaqi and Asghar Esfahani (2012):"Environmental scanning and performance: A study of Iranian automobile parts manufacturers", African Journal of Business Management Vol. 6(14), pp. 4921-4925.
- Haase,Heiko and Franco,Mario (2011):"Information sources for environmental scanning: do industry and firm size matter?" Management Decision, Vol. 49, Iss: 10 pp. 1642 – 1657.
- Hoffman K.D. ,Bateson I.E.G,(2002)"Essential of service marketing concepts strategies of cases" 2nd edition ,mason,ohio,sonth west pubeshing .
- <http://www.mba knol.com/ratail-management>.
- Ismayilov Tural (2012). "Strategic Analysis and Corporate Valuation of IC Companies A/S", Aarhus School of Business and Social Sciences , 1st November 2012, Aarhus University.

- Kotler Philip ,Gary Armstrong, (2005) "Marketing, An Introduction".Prentice Hall,7th ed,NewJersy.
- M.J. Korichi(1988), Measuring economic efficiency in manufacturing industry: a case study of electricity in Algeria and some other countries 1974-1983),London.
- Manveer K. ,(2011),"Assessment of five competitive forces of the Indian apparel industry: Entry and Expansion strategies for forign retailers".
- Michael Porter , (1990). "the competitive advantage of nations" , Harvard Business Review N°2, march –april,
- Mishra Rohita.(2009), "Benchmarking Scheme for Retail Stores Efficiency", Indian Institute for Production Management, Kansbahal, Orissa, India
- Moore D., McCabe, G. ,Duckworth, W, Sclove, S. (2003), The Practice of Business Statistics.
- Olarewaju Adeoye,(2012), "Impacts of External Business Environment on Organizational Performance in the Food and Beverage Industry in Nigeria." School of Management, Information Technology and Governance, University of KwaZulu-Natal, Durban, South Africa.
- Soegard Kristian,(2009),"Key Success Factor For Skan Banks ",Master Thesis , Copenhagen.
- Teryima Joesef, and et al,(2012), "Environmental scanning as a strategy for enhancing productivity in a goal oriented organizations: a survey of Dangote cement, Gboko plant". Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies Vol. 1(7) pp. 217-227.
- Xue Zhang, Shaheen Majid and Schubert Foo (2011):"The Contribution of Environmental Scanning to Organizational Performance" Singapore Journal of Library & Information Management Vol. 4.
- Wheelen T.& Hunger J.D.(2012),Strategic Management &Business Policy. N.Y.
- Yves Simon and Patriche joffre, (1997), encyclopedia management, 2nd edition, Oxford University Press.

الملاحق

ملحق رقم (1)
أسماء المحكمين للاستبانة

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي	جهة العمل
1.	أ.د. يوسف عاشور	أ.د في كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
2.	د. سامي أبو الروس	دكتور مشارك في كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
3.	د. عبد الناصر وادي	أستاذ مساعد في كلية التجارة	جامعة الأقصى
4.	د. رامي صالح عبده	دكتور في كلية التجارة	جامعة الأقصى
5.	د. نضال عبد الله	دكتور في كلية التجارة	جامعة الأقصى
6.	د. اسكندر نشوان	دكتور في كلية التجارة	جامعة الأقصى
7.	د. وسيم الهابيل	أستاذ مشارك في كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
8.	أحمد شحدة غباين	مدير فرع غزة في شركة يونيبال	شركة يونيبال

ملحق رقم (2): الاستبانة



الجامعة الإسلامية - غزة

شؤون البحث العلمي والدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول " واقع المسح البيئي الخارجي وأثره على أداء منشآت بيع التجزئة في قطاع غزة (محلات السوبرماركت)" وذلك كبحت تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أرجو من السيد/ المدير التنفيذي أو صاحب المنشأة أن يقوم بتعبئة نموذج الاستبانة بكل دقة وموضوعية لما لذلك من أثر على نتائج الدراسة، مع العلم أن جميع البيانات التي ستجمع من خلال هذه الاستبانة ستستخدم فقط لغرض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

الباحث /محمود رضوان

جوال/ 0599-616161

الرجاء وضع إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة:

أولاً: المعلومات الشخصية (المدير التنفيذي أو صاحب المنشأة أو مدير المبيعات):				
1. العمر				
أقل من 25 سنة	25 - أقل من 40 سنة	40 أقل من 55 سنة	55 سنة فما فوق	
2 - المؤهل العلمي				
ثانوية عامة فأقل	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا	
3 - المسمى الوظيفي				
صاحب المنشأة	المدير التنفيذي	مدير المبيعات	وظيفة أخرى (الرجاء التحديد)	
4 - عدد سنوات الخبرة بالعمل داخل المنشأة				
أقل من 3 سنوات	3 - أقل 6 سنوات	6 - أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	
ثانياً: معلومات عامة عن المنشأة:				
1- اسم المنشأة التجارية:				
2- المحافظة:				
شمال غزة	غزة وضواحيها	المنطقة الوسطى	خانيونس	رفح
3- مساحة المنشأة:				
أقل من 50 م ²	من 50 إلى 100 م ²	أكبر من 100 م ²		
4- سنوات التأسيس				
أقل من 5 سنوات	5- أقل من 10 سنوات	10 - أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر	
5 - عدد العاملين الثابتين:				
1 - 5 عمال	6 - 9 عمال	10 - 15 عمال	أكثر من 15 عمال	

(الرجاء وضع إشارة (√) عند العبارة التي تراها مناسبة لرأيك)

م	فقرات الاستبانة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. العوامل السياسية						
1.	تهتم المنشأة بالمتغيرات السياسية الجارية في قطاع غزة.					
2.	تتابع المنشأة السياسات الجديدة للوزراء المتعاقبين على الحكومات					
3.	تتأقلم المنشأة وفق تغير العلاقات السياسية مع جيران قطاع غزة.					
4.	تؤثر الاتفاقات الدولية الموقعة من قبل السلطة على عمل التجار					
5.	تستطيع المنشأة التكيف مع اغلاق المعابر والأنفاق.					
6.	تتابع المنشأة تطورات ملف المصالحة الفلسطينية.					
7.	تعافت المنشأة من الآثار السلبية للحرب الاسرائيلية على قطاع					
8.	تتحسب المنشأة بشكل دائم للإغلاقات المتكررة للمعابر التجارية.					
2. العوامل الاقتصادية						
9.	تراعي المنشأة في سياساتها تذبذب معدل دخل الفرد في قطاع غزة.					
10.	تؤثر معدلات البطالة على نوعية الزبائن لدى المنشأة.					
11.	يتم اتباع سياسات مرنة لمواجهة الأوضاع الاقتصادية الصعبة لدى					
12.	تتابع المنشأة الارتفاع والانخفاض في أسعار السلع التجارية الأخرى (سلع لا تتوفر في المنشأة)					
13.	تتبع المنشأة سياسة نقدية جيدة لا تؤثر في معدل السيولة النقدية لديها ولا تضغط عليها.					
14.	تقوم المنشأة بجدولة ديون زبائنها ودائنيها وفقا لأوقات استلام					
15.	تنفق المنشأة أموالا اضافية لتأمين المحروقات لتوليد الكهرباء.					

م	فقرات الاستبانة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
3. العوامل الاجتماعية والثقافية						
16.	تراعي المنشأة تغيير نمط الاستهلاك للزبائن.					
17.	توفر المنشأة مساحات جيدة لتسوق الزبائن، وبضائع متنوعة لتلبية الأذواق المختلفة.					
18.	تراعي المنشأة الطبقات الفقيرة في المجتمع، وتعمل على تلبية احتياجاتها.					
19.	يوجد نصيب كبير لفئة الشباب من البضائع والخدمات التي تقدمها المنشأة.					
20.	تعمل المنشأة على تلبية احتياجات الأسرة المتجددة.					
21.	يساعد انتشار التعليم ووسائل المعرفة الحديثة على تسهيل العمل بتجارة التجزئة.					
4. العوامل القانونية						
22.	تدرك المنشأة مخاطر عدم تنفيذ القوانين التي تحمي المستهلك.					
23.	تلجأ المنشأة لغرفة التجارة والصناعة لمساندتها عند تعرضها لمشاكل تتعلق بعملها.					
24.	تطلع المنشأة على القوانين الصادرة، والتي تنظم العمل التجاري في قطاع غزة.					
25.	يؤثر التخليص الجمركي عبر الجانب الإسرائيلي على اجراءات العمل في المنشأة.					
5. العوامل التكنولوجية						
26.	توفر المنشأة اتصالاً بشبكة الانترنت لزيائنها داخل المنشأة.					
27.	تستخدم المنشأة وسائل حديثة لجذب الزبائن وتسويق سلعها.					
28.	يمكن لزيائن المنشأة الدفع بواسطة الوسائل الالكترونية الحديثة (بطاقة الائتمان).					

					29. تتواصل المنشأة مع زبائنها من خلال رسائل الجوال.
					30. تتفاعل المنشأة مع زبائنها عبر مواقع التواصل الاجتماعي.
					31. تخطط المنشأة لأن يكون لها صفحة على شبكة الانترنت.
					32. تتلقى المنشأة طلبات شراء الكترونيا.
6. بيئة الصناعة					
					33. تعمل المنشأة على ترسيخ علاقات وطيدة مع موردي السلع لها.
					34. تحرص المنشأة على التعامل مع عدة موردين بدائل لتضمن استمرار تواجد السلع لديها.
					35. تحافظ المنشأة على ولاء زبائنها من خلال قنوات تسويقية فعالة.
					36. تهتم المنشأة براحة الزبون أثناء التسوق وتوفر له ميزات الدفع بالتقسيط ومزايا دفع أخرى.
					37. تتأثر سياسة وجهد المنشأة بازدياد عدد المنافسين لها.
					38. تعمل المنشأة على تقليل التكاليف الثابتة لديها لإعطائها قدرة أكبر لمواجهة المنافسين.
					39. تعمل المنشأة على تطوير حجمها ورأس مالها بشكل مستمر.
					40. تتحسب المنشأة لازدهار تجارة التجزئة في قطاع غزة ودخول منافسين جدد.
					41. تقوم المنشأة بدراسة السلع المتوفرة في السوق، والتي تشكل بديلا لما تعرضه لزيائنها.
1. أثر المسح البيئي على كفاءة الأداء					
					42. متابعة البيئة الخارجية للمنشأة ساعد في توظيف العدد المناسب لإدارة المنشأة.
					43. انخفضت تكاليف ادارة المنشأة بسبب المعلومات المتوفرة من خلال مسح البيئة الخارجية.
					44. اختارت المنشأة الموردين المناسبين لها بعد دراسة الأنسب منهم.
					45. استطاعت المنشأة الحفاظ على حصتها السوقية وأن تكون في قائمة المنافسة.

					46. استطاعت المنشأة أن تقلص وقت أداء الأعمال نتيجة لإدارة سلسلة التوريد بشكل صحيح.
2. أثر المسح البيئي على فعالية الأداء					
					47. تحقق المنشأة أهدافها التجارية نتيجة لعمل المسح البيئي المستمر.
					48. تحقق المنشأة نمو مضطرد نتيجة قيامها بدراسة عوامل البيئة
					49. ازدادت مبيعات المنشأة نتيجة اتباع المسح البيئي المتواصل وتكيف المنشأة حسب المتغيرات الحاصلة من حولها.
					50. تخطط المنشأة لافتتاح فروع جديدة في أماكن أخرى نتيجة لنجاح أعمالها.

شاكرين حسن تعاونكم معنا.

ملحق رقم (3)

تشريعات حماية المستهلك

صدر في فلسطين قانون حماية المستهلك رقم 21 لعام 2005، والذي ينص بشكل مختصر على الأمور التالية:

حيث يتمتع المستهلك بالحقوق الآتية:

1. الحفاظ على صحته وسلامته عند استعماله للسلعة أو الخدمة من حيث الجودة والنوعية.
2. الحصول على المعاملة العادلة دون تمييز من قبل مزودي الخدمة أو المصنع.
3. تشكيل جمعيات لحماية المستهلك والانتساب لها.
4. العيش في بيئة نظيفة وسليمة، وحصوله على سلعة وخدمة مطابقة للتعليمات الفنية الالزامية.
5. الاختيار الحر للسلع والخدمات من بين بدائل سلعية أو خدماتية، وكذلك له الحق في الحصول على الصفقات العادلة مثل ضمان الجودة والسعر المعقول، ورفض الصفقات الاجبارية.
6. الحصول على المعلومات الصحيحة عن المنتجات التي يشتريها.
7. التعويض بالتقاضي مباشرة أو بواسطة جمعيات حماية المستهلك لحماية حقوقه وتعويضه عن الأضرار التي قد تكون لحقت به.
8. استبدال السلعة أو اصلاحها أو استرجاع ثمنها، كذلك استرداد المبالغ التي يكون قد سددها لقاء خدمة أو سلعة في حال عدم مطابقتها للمواصفات أو لعدم استيفائها للغرض الذي اشترت من أجله.
9. طلب فاتورة من المزود يحدد فيها: اسم المؤسسة، رقم سجلها التجاري، عنوانها، تعريف السلعة أو الخدمة ووحدة البيع، الثمن والكمية المتفق عليها والقيمة الاجمالية للفاتورة بالعملة المتداولة. (المجلس التشريعي الفلسطيني، 2005).

بالإضافة للقوانين السابقة هناك دوائر رسمية (حكومية) تعمل في مجال حماية المستهلك منها:

1. الادارة العامة لحماية المستهلك التابعة لوزارة الاقتصاد الوطني، وتعتبر الدائرة التنفيذية الأساسية التي تراقب المنتجات والسلع في السوق الفلسطيني.
2. المجلس الفلسطيني لحماية المستهلك، وهو مجلس تنسيقي.
3. مؤسسات المواصفات والمقاييس.
4. الضابطة الجمركية التابعة لوزارة المالية.
5. دائرة صحة المياه التي تتابع المياه والأغذية الفاسدة وتتبع وزارة الصحة.
6. وغيرها من المؤسسات التي تراقب عمل المنشآت الاستهلاكية. (ماس، 2013).

إن وجود مثل هذه القوانين والمؤسسات التي تعمل على حماية المستهلك تستوجب من المنشآت التجارية الالتزام بالعمل بموجبها حتى لا تقع تحت طائلة القانون مما من شأنه أن يسبب خسائر فادحة للمنشأة (ماس، 2013).

التشريعات القانونية لتنظيم عمل التجار:

تعددت القوانين المعمول بها في فلسطين، والتي تعني بتنظيم عمل التجارة سواء كانت الداخلية أو الخارجية، ومن هذه القوانين:

1. قانون الافلاس: وهو قانون ينظم ويحمي حالة الافلاس في حالة وصول التاجر لها كما هو معمول به في العديد من دول العالم.
2. قانون الأوزان والمقاييس والمكاييل: وهو يقضي بتعديل وتوحيد التشريعات المتعلقة بالأوزان والمقاييس والمكاييل.
3. قانون تنظيم الشركات: وهي قوانين تعني بتنظيم عمل الشركات، وشروط انشائها وتحديد ملكيتها وطبيعة عملها.
4. قانون العلامات التجارية: وفيه يتم تسجيل العلامات التجارية وأسماء أصحابها وعناوينهم وأوصاف بضائعهم، وإعلانات تحويل العلامات التجارية أو نقلها من مالك لأخر، ويقصد

بالعلامة التجارية هنا بأنها " أي علامة استعملت أو كان في النية استعمالها على أية بضائع أو فيما له تعلق بها للدلالة على أن تلك البضائع تخص صاحب العلامة بحكم صنعها أو الاتجار بها "

5. قانون المواصفات والمقاييس الفلسطينية: وقد تم اصدار هذا القانون لإنشاء مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية، والتي من أهم مهامها:

- اعتماد أنظمة معينة للمواصفات والمقاييس تقوم على أسس علمية حديثة ومواكبة التطور العلمي في مجال أنشطة المواصفات والمقاييس وضبط الجودة.
- المساهمة في توفير الحماية الصحية والاقتصادية والبيئية للمستهلك.
- دعم الاقتصاد الوطني، وخطط التنمية الاقتصادية، والمساهمة في تأهيل الصناعة وتطويرها مع المؤسسات المختصة في فلسطين.

6. قوانين تشجيع الاستثمار: وهي قوانين مشجعة للمستثمر الأجنبي والمحلي على حد سواء من خلال امتيازات تعطى لهم، وذلك لدعم الاقتصاد الوطني وزيادة التنمية.

7. قانون تنظيم أعمال الوكلاء التجاريين: وهي من أهم القوانين المتعلقة بتجارة التجزئة، ونظراً لأن معظم المواد الاستهلاكية يتم استيرادها من الخارج، فإن تسجيل الوكالات وحماية مالكيها من أهم القوانين التي تساعد التاجر على النجاح في عمله.

8. قانون منع التدليس والغش التجاري: وهو قانون يحمي المستهلك من جشع بعض التجار من خلال اخفاء عيوب السلعة، واتباع أساليب غير قانونية لترويج أو بيع ما لديهم.