

أثر استخدام التخطيط الإستراتيجي على تطوير تجارة التجزئة بالمملكة العربية السعودية "دراسة حالة محافظة رنية"

جعفر عبد الله موسى إدريس

قسم إدارة الأعمال - جامعة الطائف - المملكة العربية السعودية

الملخص: تعد تجارة التجزئة من أكبر الأنشطة الاقتصادية، وتمثل أكثر من 40% من إجمالي المشروعات المنتشرة في دول العالم وتصل نسبة الأيدي العاملة التي تعمل في هذا المجال إلى 20% من إجمالي حجم العمالة. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام التخطيط الاستراتيجي على تطوير تجارة التجزئة بالمملكة العربية السعودية "دراسة حالة محافظة رنية"، والمملكة تعتبر الأولى عربياً في تجارة التجزئة لما تتوفر لديها من الإمكانيات البشرية والمادية والجغرافية. افترضت الدراسة أن محافظة رنية تستخدم التخطيط الاستراتيجي في تطوير تجارة التجزئة. وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات وتحليلها على الاستبيان وتحليلها من خلال الحزمة لإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) فقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية لتحديد متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن كافة الفقرات. تناولت الدراسة المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي وتجارة التجزئة ووظائفها وتجارة التجزئة بالمملكة العربية السعودية وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن محافظة رنية تتميز بموقع جغرافي متميز، تجعلها مركزاً تجارياً متميزاً. وتجارة التجزئة مزدهرة إلى حد ما مقارنة بالسابق، إلا أن محافظة رنية لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي في تطويرها وقدمت الدراسة توصيات من شأنها تطوير تجارة التجزئة بالمحافظة والمملكة بأكملها. ومن أهمها ضرورة استخدام الأسس العلمية للتخطيط الاستراتيجي في تطوير تجارة التجزئة..

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، تجارة التجزئة، محافظة رنية.

1. المقدمة:

ترجع كلمة إستراتيجية كما تحدها المعاجم في أصلها إلى العلوم العسكرية وتعني فن تخطيط العمليات في الحرب لا سيما ما يتعلق منها بحركة الجيش وفقاً لأحسن الأوضاع المناسبة للحرب، وتربط بكلمة الإستراتيجية "كلمة تكتيك" وهي أيضاً كما تعرفها المعاجم تعني فن وضع أو تحريك القوات المحاربة من أجل المعركة.

ويرجع أصل الإستراتيجية إلى المصطلح اليوناني Strategies والذي استخدم في عام 1506 ق.م. أثناء الحرب التي نشبت بين الإغريق والفرس في العام 506 قبل الميلاد ليعبر عن فن قيادة الجيوش.

بعد الحرب العالمية الثانية ظهرت أهمية الإدارة الإستراتيجية في المجالات المختلفة، بدلا من كانت محصورة في المفهوم العسكري، أصبحت الشركات العامة والخاصة تهتم بالإدارة الإستراتيجية، لتحقيق أهدافها وغاياتها لمقابلة التغييرات التكنولوجية نتيجة للتطور التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات.

تعد عملية البيع بالتجزئة إحدى العمليات الاقتصادية داخل الدولة أو البيئة المحلية، يتطلب الأمر مراعاة اختلاف الظروف البيئية والثقافية السائدة بداخلها.

وتمثل تجارة التجزئة جزءاً كبيراً من حجم الاقتصاد العالمي، إذا أنها تمثل الجزء الأكبر والأهم من النشاط الاقتصادي، ربما تصل المشروعات الخاصة بمبيعات التجزئة إلى 30% من إجمالي المشروعات المنتشرة في دول الاتحاد الأوروبي، وتصل نسبة الأيدي العاملة التي تعمل في هذا المجال إلى 15% من إجمالي حجم العمالة، ويزيد عدد متاجر التجزئة عن 3,5 مليون متجر متخصص في البيع بالتجزئة داخل الاتحاد الأوروبي، وتمثل مبيعات التجزئة ما يزيد عن 40% من إجمالي المبيعات في العديد من الدول الأوروبية. (موسى، جعفر، 2013)

مشكلة البحث

تعد قطاع البيع بالتجزئة أحد أهم القطاعات والمؤثرة على الأنشطة الاقتصادية. ويلاحظ المتخصصون في مجال التجزئة أن مبيعاتها أخذت في التزايد في جميع أنحاء العالم، وذلك لتغيير نمط الأداء فيها. ولأهمية نشاط تجارة التجزئة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية يتطلب تخطيطاً إستراتيجياً لتطوير تجارة التجزئة بالمملكة وتحديداً محافظة رنية على وجه الخصوص .

فإن المشكلة الأساسية التي تواجه تجارة التجزئة بالمملكة العربية السعودية عموماً ومحافظة رنية خصوصاً عدم وجود خطط إستراتيجية لتطوير تجارة التجزئة رغم الفرص الكبيرة أمام هذا النشاط .

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع ، حيث تعد تجارة التجزئة الموضوعات الهامة وتبرز أهمية الدراسة في : كونها عن " تجارة التجزئة" ذات الأهمية الكبيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. تجارة التجزئة تساهم في تعظيم دخل الأفراد وتقلل من نسبة البطالة في شريحة الشباب ، و توفر للأسر حاجاته الاستهلاكية والمؤسسية.

1. تساهم تجارة التجزئة بأكثر من 40% من إجمالي المشروعات والأنشطة الاقتصادية، وتزيد نسبة الأيدي العاملة فيها عن 20% من إجمالي حجم العمالة في أي بلد.
2. يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة والتوصيات في تطوير تجارة التجزئة بمحافظة رنية والمحافظات الأخرى مع استخدام الخطط الإستراتيجية تساعد على التنبؤ بالمستقبل .

أهداف الدراسة :

هدف البحث التعرف على :

1. المفاهيم الأساسية لتجارة التجزئة .
2. نشاط تجارة التجزئة بالمملكة العربية السعودية وتحديداً محافظة رنية .
3. دور التخطيط الإستراتيجي على تطوير تجارة التجزئة.

فروض الدراسة :

1. تفترض الدراسة أن محافظة رنية (البلدية) تستخدم التخطيط الاستراتيجي في تطوير تجارة التجزئة .
2. تفترض الدراسة أن محافظة رنية لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي في تطوير تجارة التجزئة .
3. هناك دور ملحوظ للتخطيط الاستراتيجي في تطوير تجارة التجزئة بمحافظة رنية.

منهجية الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات وتحليلها على الاستبيان وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) فقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية لتحديد متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن كافة الفقرات.

2. الإطار النظري:

مفهوم التخطيط الاستراتيجي : Strategic Planning Concept

تساهم الإدارة الإستراتيجية في إعداد وتهيئة كوادر الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية لهم، حيث يتعرض مديرو الإدارة الوظيفية لنوع من التفكير الإستراتيجي ، وعرض مجموعة من المشاكل الإدارية التي تتحمل أن تتم مواجهتها عندما تتم ترقيتهم إلى مناصب الإدارة العليا، وتساعد عملية المشاركة هؤلاء المديرين في أنشطة الإدارة الإستراتيجية إلى

تزويدهم بإطار شمولي لعمليات التفكير ، وذلك من خلال رؤيتهم للكيفية التي يتم بها خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة.(موسى ، جعفر ، 2013).

عرف Wheeling&Hung الإدارة الإستراتيجية بأنها : عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف وإستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال المتعلقة بكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة .⁽¹⁾ يمكن القول : إن الإدارة الإستراتيجية تعني تصورات ورؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ، ونقاط القوى والضعف المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها .

يرجع أصل كلمة إستراتيجية Strategy إلى كلمة اليونانية Strategies وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك. وأرتبط مفهوم الإستراتيجية حتى القرن التاسع عشر بمفهوم إدارة القوى الحربية وفنون إدارة المعارك، إلا أن هذه النظرة تغيرت في بداية القرن العشرين، حيث أصبحت تشمل مجالات مختلفة وشاملة.

بعد الحرب العالمية الثانية ظهرت أهمية الإدارة الإستراتيجية في المجالات المختلفة، بدلا من كانت محصورة في المفهوم العسكري، أصبحت الشركات العامة والخاصة تهتم بالإدارة الإستراتيجية، لتحقيق أهدافها وغاياتها لمقابلة التغييرات التكنولوجية نتيجة للتطور التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات.

يعرف بيتر داركر (Peter.F.Drucker,1974) التخطيط بأنه "عملية مستمرة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع وبطريقة منظمة ، حسب أفضل المومات الممكنة. والمتعلقة بالآثار المستقبلية للقرارات، والتنظيم بصورة منظمة للجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس نتائج القرارات، وقياس نتائج القرارات مقابل التوقعات من خلال استرجاع للمعلومات بصورة منظمة.

كما يعرف تيري (GeorgeR.Terry,1972) التخطيط بأنه : " اختبار وربط للحقائق وإعداد واستخدام الافتراضات المتعلقة بالمستقبل لإعداد النشاطات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة " .

وفي تعريف آخر للتخطيط يوضح اثنان من الكتاب 5 أن التخطيط يتكون من سلسلة من القرارات التي تأخذ في الحسبان الحالات التي يتحمل أن تسود بالمستقبل مع تخصيص الموارد وتحديد النشاطات لمحاولة تعظيم عمليات المشروع خلال هذه الفترة في المستقبل.

يتضح من التعريفات السابقة أن التخطيط عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق أهداف معينة ، وتحديد الوسائل المختلفة لتحقيق هذه الأهداف ، وإعداد البرامج التفصيلية لأداء النشاطات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف بطريقة تحقق الكفاءة والفعالية من حيث استخدام الموارد المتاحة للمشروع وذلك في ضوء معلومات عن الظروف الداخلية بالمشروع والظروف الخارجية المحيطة به .

والتخطيط الاستراتيجي :

هو ذلك النوع من التخطيط الذي يشتمل على تحديد للمهمة الأساسية للمشروع والأهداف الأساسية. التي يرجى تحقيقها والاستراتيجيات التي سيقوم المشروع باستخدامها لتوجيه الموارد المختلفة لتحقيق الأهداف ، والسياسات الأساسية للمشروع ، وكذلك الأهداف والاستراتيجيات والسياسات للنشاطات الرئيسية للمشروع في تحقيق الأهداف المرجوة بصورة تفصيلية ، ويشمل على برامج تفصيلية للنشاطات المختلفة التي يجب أداؤها وأنواع الموارد التي يجب استخدامها .(عفيفي، صديق ، وآخرون ، 1990).

¹-يرجع الكتاب أصل كلمة إستراتيجية Strategy إلى الكلمة اليونانية إستراتيجوس Strategos وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك .

ويعرفه (PolICASTRO,2003:1) بكونه الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى وتوجه المنظمة الفعلي لتحقيق هذه الأهداف .

وأورد التقرير الفدرالي تعريفاً أكثر شمولاً ، حيث عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها ، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه " (FeberationReport,February,1997).

ويشير (Steiner,1977:71) إلى التخطيط الاستراتيجي يقوم على أربعة عناصر مهمة وهي :

1. المستقبلية في اتخاذ القرارات: أي ضرورة تحديد بدائل يمكن إتباع أي منها مستقبلاً، وعندما يتم الاختيار يصبح ذلك البديل الأساسي لجميع القرارات التي من خلال امتزاجها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باكتشاف التهديدات وتجنبها.
2. العملية: أي أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرائق الوصول إلى الاستراتيجيات ، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف ، فهي العملية التي تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة .
3. الفلسفة: التخطيط الاستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة ، وجزء مهم من العملية الإدارية ، وهو لا يمثل سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل .
4. الهيكلية: عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسات والاستراتيجيات ، وهي أيضاً تعمل على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة ، فالتخطيط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها البعض ، وهي الخطط الإستراتيجية ، والخطط أو البرامج متوسط المدى ، والخطط أو البرامج قصيرة المدى .

مفهوم تجارة التجزئة : Retailing Concepts

تجارة التجزئة:

تشمل جميع الأنشطة التي تتعلق ببيع السلع والخدمات للمستهلكين النهائيين مباشرة لاستخدامهم الشخصي ، أو لعائلتهم أو مؤسساتهم ، و ليس لاستعمال تجاري ، فالمنشآت التي تبيع السلع أو الخدمات للمستهلك النهائي هي أذن منشأة تجزئة سواء كانت مصنعة أو تجارة جملة أو تجارة تجزئة ، ولا يهم الطريقة التي تباع بها السلعة "شخصياً أو بالبريد أو بالتلفون أو من خلال ماكينات البيع" وأين تباع ؟ في المتجر أو في الشارع أو في منزل المستهلك ، فيمكن القول بأن تاجر التجزئة أو متجر التجزئة هو أي مشروع تجاري يكون دخله أساساً من مبيعات التجزئة . (موسى ، جعفر ، 2013)

يعتبر تاجر التجزئة Retailer:

هو ذلك الشخص المعنوي الذي يبيع سلعاً أو خدمات إلى المستهلك الأخير بصفة أساسية وليس لأشخاص يرغبون في شراء السلع واستخدامها في إنتاج سلع أخرى أو إعادة بيعها ثانية.

إن صفة التجزئة هي تلك التي يدفع المشتري إليها الرغبة في إشباع حاجه شخصية له أو لأفراد عائلته أو أصدقائه عن طريق الاستهلاك الشخصي للسلعة أو الخدمة المشتراه وتمثل تجارة التجزئة جزءاً كبيراً من المشروعات التجارية ومنشآت الأعمال في أي دولة من دولة من العالم ، وتلعب دوراً حيوياً في النشاط الاقتصادي للدولة ، فعلى سبيل المثال تقوم الأمريكيون بإنفاق 886 مليار دولار سنوياً " أي حوالي نصف دخلهم بعد خصم الضرائب في متاجر التجزئة . (موسى ، جعفر ، 2013)

Retailing covers all of the activities involved in the sale of products final consumer- retailing is important to all of us.

ويعد تاجر التجزئة من أهم الحلقات في قنوات التوزيع ، ذلك لأنه يلعب دور كل من البائع والمشتري في وقت واحد ، وعلى تاجر التجزئة ، شأنه في ذلك شأن منتجي السلع ، تحديد الجزء المستهدف من سوق المستهلكين الذي ينوي المشروع خدمته ويتطلب ذلك من تاجر التجزئة دراسة البيئة التسويقية و المستهلكين المستهدفين ، بهدف تحديد حاجاتهم وقدراتهم الشرائية .

وتكمن أهمية تجارة التجزئة في كونها تمثل أكبر نسبة مقارنة مع القنوات التوزيع الأخرى ، بالإضافة إلى كونها أكثر الوسطاء قرباً من المستهلك الأخير .

في الآونة الأخيرة نلاحظ تزايداً مستمراً في عدد متاجر التجزئة نتيجة لزيادة السكان ولاسيما في المدن الكبيرة ، ودخول عدد كبير من المستثمرين والعاملين في مجال التجزئة ، لأن هنالك اعتقاد سائد إن تجارة التجزئة لا يتطلب قدراً كبيراً من الخبرة والمقدرة المالية والمهاراتية .

يعرف تاجر التجزئة بالمؤسسية التسويقية التي تعمل على توزيع السلع الاستهلاكية للمستهلك الأخير لاستعماله الشخصي أو استعمال أفراد أسرته ، ويعمل تاجر التجزئة على خلق المنافع المكانية والزمانية والحيازية عن طريق عرض السلع الملائمة للمستهلك الأخير والتي يرغب في شرائها ، في الوقت الذي يحتاج فيه إليها والعمل على مده بجميع التسهيلات الممكنة لنقل ملكيتها وحيازتها إليه.

إن تاجر التجزئة هو ذلك التاجر الذي تكون مبيعاته للمستهلك الأخير ، أي أكبر نسبة من مبيعاته للمستهلك الأخير ، وعلى الرغم ما قد يبيعه تاجر التجزئة أحياناً لغير المستهلك الأخير كالبيع للمطاعم والمقاهي والأندية ، فان ذلك لا ينزع منه صفة تاجر التجزئة ، طالما نشاطه الرئيسي هو البيع للجمهور المستهلكين النهائيين .

وتعد تجارة التجزئة مهمة لكل من المنتج والمستهلك نظراً لما تقدمه للطرفين من خدمات هامة ، فمن ناحية المنتج يعتبر تاجر التجزئة وسيلة لإيصال منتجاته إلى المستهلك الأخير ، أما من ناحية المستهلك فيعتبر تاجر التجزئة المصدر الرئيسي الذي يمدّه بكل ما يحتاجه من السلع والخدمات المختلفة .

وتجارة التجزئة ومهمة للاقتصاد الوطني لأنها تخلق فرص عمل للكثيرين ، كما أنها تقلل من تكاليف التوزيع ، والجهد المبذول للحصول على السلع المرغوبة "وذلك لوجود تشكيه كبيرة منها في مكان واحد" ولذا سبق إن قلنا تجارة التجزئة تخلق المنافع المكانية والزمانية والحيازية لهذه السلع .

ويجب الإشارة إلى أن تجارة التجزئة إلا تقتصر فقط على السلع المادية ، بل تضم الخدمات أيضاً ، كالمصارف والخدمات الطبية ، والخدمات الفندقية ،... الخ. وذلك لأنها جميعاً تقدم الخدمات للمستهلك الأخير .
الاتجاهات الرئيسية السائدة في مجال البيع بالتجزئة خلال تسعينيات القرن الماضي :

- نقص في العدد الإجمالي للمتاجر.
- زيادة عدد المراكز التجارية الكبرى المتخصصة في مبيعات الأطعمة وغيرها من المنتجات.
- إنشاء مراكز تسوق حديثة.
- نمو حجم مبيعات التجزئة وزيادة في مساحة المتاجر.
- انخفاض معدلات التضخم.
- زيادة في أنماط المحال التجارية الصغيرة.
- التركيز على مبيعات التجزئة.
- زيادة أصناف المنتجات المعروضة داخل المتاجر الكبرى.

- زيادة قوة المبيعات في الأماكن الحيوية وضعفها في الأماكن ذات المستوى المعيشي المنخفض .
- تحكم سلاسل متاجر التجزئة الكبرى في سلسلة التوريد .
- تغيرات في إمكانية الحصول على احتياطي مبيعات التجزئة.
- زيادة استخدام التقنيات الدقيقة من قبل تجار التجزئة .
- تنوع أكثر في الأماكن التي يمكن إنشاء متاجر للبيع بالتجزئة .
- الاستخدام الأوسع لمراكز الإدارة الموجودة داخل المدن .
- مزيد من المعرفة حول نشاط تجار التجزئة .

هذه المتغيرات المذكورة أعلاه تم الحصول عليها من خلال دراسة اقتصاديات الدول المتقدمة، وأظهرت الدراسة العديد من الخصائص المتشابهة ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي :

الأول: التغيرات المتسارعة بالنسبة للمواقع التي تتم فيها عمليات البيع بالتجزئة في العقود الماضية ، فحدث بالفعل تعديل في مواقع مبيعات التجزئة وانتشار المراكز التجارية ، والأبعاد اللامركزية فيما يتعلق بمواقع مبيعات التجزئة .
الثاني: الإستراتيجيات التي يتبعها تجار التجزئة قد أصبحت أكثر تشعباً ، واختلفت المقاييس وأساليب التصميم و التقنيات وطرق العمل المتبعة بداخلها ، وتحسين جودة المنتجات .

الثالث: تجار التجزئة نمت قوتهم ونفوذهم وأصبحوا يمثلون قوة أساسية في عالم الأعمال ، وارتفاع مستوى الأداء بشكل أكبر ، مع زيادة عمليات الدمج أو الاستيلاء التي تتم بين الشركات على المستوى الدولي ، مثل الدمج الذي حدث بين متاجر Wal Mart التابعة لمتاجر Wool co في كندا ونظيرتها Asda في المملكة المتحدة و متاجر Seiyu في اليابان ، والدمج بين متاجر Carrefour و Promoters في فرنسا والتوسعات في كل من متاجر Delhaize, A hold في مختلف أنحاء العالم .

وظائف تاجر التجزئة : Retailing Function

يقوم تاجر التجزئة بمجموعة من الوظائف التسويقية ويمكن تلخيصه فيما يلي :

1. الشراء : يقوم تاجر التجزئة بتجميع السلع والمنتجات من مصادر مختلفة وعرضها أمام المستهلك الأخير في الوقت المناسب والمكان المناسب والكمية المناسبة .

تعد تاجر التجزئة من أقرب الوسطاء إلى جمهور المستهلكين فهو من أكثر الوسطاء إلاماً برغبات وحاجات المستهلكين، فيقوم تاجر التجزئة بشراء السلع من تاجر الجملة أو المنتجين وفقاً لميول العملاء والتنبؤ بالمبيعات المقبلة. حيث أن الشراء الجيد يتطلب التعرف على احتياجات المستهلكين واختيار مصادر الشراء.

2. التخزين : يقوم تاجر التجزئة بتقدير الطلب في المستقبل ، ثم يحاول الاحتفاظ بالمخزون السلعي المناسب لمقابلة هذا الطلب ، أي التعرف على احتياجات المستهلكين وإشباع هذه الحاجات .

ومن ناحية أخرى ، نجد أن قرب مخازن تجارة الجملة ، أو المنتجين من محل تاجر التجزئة واحتفاظ هذه المخازن بكميات كافية من السلع التي يمكن نقلها بسرعة إلى تاجر التجزئة تقلل من حاجة تاجر التجزئة من الاحتفاظ بمخزون كبير .

3. البيع : إذا اعتبرنا تاجر التجزئة وكلياً عن المستهلك في عملية الشراء ، فيمكننا اعتباره وكلياً عن المنتج في عملية البيع ويتصل تاجر التجزئة اتصالاً مباشراً بالمستهلك الأخير ومن ثم يمكنه أن يؤثر تأثيراً كبيراً على طلب العملاء. ويعتمد نجاح تاجر التجزئة على قدرته ومهاراته وخبرته في تصريف المخزون السلعي ، ويعتمد في هذا على بعض الطرق الحديثة في البيع مثل الإعلان ، عرض السلعة ، والخدمات ، عرض السلع بالأسعار المناسبة .

4. التقسيم : تاجر التجزئة يشتري السلعة في شكل وحدات تكون عادة أكبر من الوحدات التي يرغب المستهلك في شرائها ، فهو يشتري بالطن ، أو الصندوق ، أو البرميل ، بينما يبيع بالكيلو أو العبلة أو اللتر من الوحدات الصغيرة ، وتقوم تاجر

التجزئة بعد استلامه البضاعة من المنتج أو تاجر الجملة بعملية فرز وتقسيم السلع واستبعاد الوحدات التالفة ، لتسهيل البيع للمستهلكين النهائيين .

5. التمويل : يصنع تاجر التجزئة سياسية تمويلية سليمة لتحقيق التوازن بين المدفوعات والمقبوضات النقدية وسياسية سليمة لمنح الائتمان . ويجب علي تاجر الجملة الاحتفاظ بمخزون كاف من السلع و دفع نفقات التشغيل المختلفة " إيجار، رواتب والأجور، الإعلانات.... الخ" ، فان تاجر التجزئة الذي يشتري بضاعته بالائتمان من تاجر الجملة والمنتجين تقوم بدوره بمنح أنواع مختلفة من الائتمان لعملائه و يمكن التميز بين نوعين رئيسيين من الائتمان الذي يمنحه تاجر التجزئة لعملائهم ، أولهما : البيع بالتقسيط وغالباً في السلع ألمعمره مثل السيارات ، الثلاجات.... الخ. إما النوع الثاني : فهو البيع على الحساب على أن يتم السداد عند حصول العميل على دخله في أول الشهر.

6. تحمل المخاطر: يتعرض تاجر التجزئة لبعض المخاطر نتيجة لاحتفاظه بكميات كبيرة من المخزون السلعي ، فإن عدم تصريف هذا المخزون في الوقت المناسب يؤدي إلى تعرضه إلى الخسارة . وتاجر التجزئة يقوم باختيار السلع وشراءها وهذه السلع قد لا تلقي قبول من المستهلكين النهائيين وقد تنخفض الأسعار أو تقل الطلب في المواصفات والسلع الموسمية أو قد تنتهي تاريخ صلاحيتها أو تتلف . ، بالإضافة إلى تحمل مخاطر الديون المفروضة والتي تؤدي إلى خسائر .

7. النقل والتغليف : تاجر التجزئة غالباً يتم نقل السلع إليه بالمجان بواسطة تجارة الجملة أو المنتجين . و يقوم تاجر التجزئة بتقديم خدمة إيصال السلع إلى منازل المستهلكين أو إلى سياراتهم و لربما تعتبر هذه التكلفة من أهم نفقات النقل التي يتحملها تاجر التجزئة .

8. المحاسبة والسجلات : الدفاتر والسجلات التي تحتفظ بها تاجر التجزئة تعتبر غير كافية في عملية التحليل المالي ، ولكن هذا السجلات تساعد في معرفة المشتريات والمبيعات والمخزون والمصرفات والديون ، يجب على تاجر التجزئة أن يقوم بالموازنة بين نفقات الاحتفاظ بمثل هذه السجلات وبين قيمتها وفائدتها .

تجارة التجزئة في المملكة العربية السعودية :

حصلت السعودية على المرتبة الأولى عربياً والترتيب العاشر عالمياً وفقاً لمؤشر تنمية تجارة التجزئة العالمية لعام 2007. فقد بلغ إجمالي الناتج المحلي 347.4 مليون دولار لعام 2006، في حين سجل معدل نمو للناتج المحلي الإجمالي الحقيقي بلغ 4.15% في العام الماضي، و6% عام 2007. ويتوقع أن يتسارع هذا النمو على نحو أكبر من ذي قبل ليصل إلى 6.7 في المائة عام 2008. (الائنين 29 أكتوبر 2007).

بلغت قيمة الصادرات من السلع نحو 208.8 مليون دولار عام 2006، في حين وصلت قيمة الواردات من السلع نحو 66.2 مليون دولار، علماً أن عدد سكان السعودية وصل إلى 24.5 مليون نسمة. وبحسب المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، يصدر مؤشر تنمية تجارة التجزئة العالمية سنوياً منذ عام 2001 عن إحدى الشركات الاستشارية في العلوم الإدارية في العالم. وهو يهدف بشكل رئيسي إلى مساعدة الدول على ترتيب أولويات إستراتيجيتها التنموية العالمية، ويشمل هذا العام 30 دولة ناهضة منها ست دول عربية. ويأتي المؤشر بتصنيف الدول وفقاً لـ 25 متغيراً يشمل المخاطر الاقتصادية والسياسية وجاذبية أسواق التجزئة والفرق بين نمو الناتج المحلي الإجمالي من جهة ونمو تجارة التجزئة من جهة أخرى. ويركز على الفرص الاستثمارية المتاحة لكل من التاجر الشامل وتاجر التجزئة في قطاع الأغذية، وهما النموذجان اللذان يتصدران المفاهيم الحديثة لتجارة التجزئة. وفي السياق ذاته، توقع تقرير صادر عن أحد البنوك الأمريكية أن يتسارع نمو الناتج المحلي الإجمالي للسعودية على نحو أكبر من ذي قبل ليصل إلى 6.7% عام 2008، بعد أن كان نحو 6% عام 2007. في المقابل، سيصل الناتج الإجمالي الخليجي إلى 7.7% عام 2008، بعد أن كان في حدود 6.9% في السنة الحالية وبين 3.5% و4% في التسعينات. واحتلت المملكة المرتبة السادسة عالمياً في مؤشر تجارة التجزئة لعام 2013، بعدما جاءت الصين في المركز الأول، جاءت بعدها الإمارات في المركز الثاني، والكويت في المركز الرابع. ويشهد ترتيب المملكة تفاوتاً سنوياً في الترتيب

، حيث تراجعت في 2011 إلى المركز السابع عالمياً ضمن المؤشر السنوي الخاص بنمو قطاع التجزئة العالمي، الخاص بالمراتب العليا للأسواق الناشئة، بعد أن كانت في المرتبة الرابعة في 2010.

وفي الوقت نفسه أطلقت حكومات بلدان المجلس مشاريع مكثفة للتنمية الاقتصادية، ورصدت مليارات الدولارات للبنية التحتية وتطوير رأس المال البشري والتنوع الاقتصادي. وأدى هذا الاتجاه القوي في سبيل الإصلاح إلى عودة قوية للنمو الاقتصادي في جميع أنحاء منطقة الخليج. وارتفع الناتج المحلي الإجمالي لبلدان المنطقة، بحسب التقرير، بصورة ثابتة من عام 2002 حتى الآن، حيث وصل إلى 6.5% عام 2006، وهي نسبة تزيد كثيراً على المتوسط السنوي المخيب للآمال (3.5% إلى 4.0%) الذي سجلته بلدان المنطقة في التسعينيات. ولفت التقرير إلى أن أسرع اقتصاديين من حيث النمو في منطقة الخليج هما الإمارات العربية المتحدة وقطر، حيث بلغ معدل النمو في المتوسط 9.3% بين عامي 2002 و2007 (تقديري). وسيعني المزيد من التحسن في الشروط التجارية والثروات الإضافية التي ستبسط على بلدان المجلس إتاحة الفرصة لهذه الاقتصاديات للمحافظة على ديناميكية لا يستهان بها وتسجيل مستويات استثمارية عالية ونمو في الناتج المحلي الإجمالي يتراوح بين 9% و10% سنوياً خلال عام 2008.

وتعتبر السعودية أضخم سوق تجزئة في شبه الجزيرة العربية، وهي سوق تزداد انفتاحاً على الاستثمار الأجنبي. وقد تمخض الدخول في عضوية منظمة التجارة العالمية في عام 2006 م عن وجود نظام أكثر تحرراً وعن قوانين استثمارية أكثر تساهلاً يستطيع بموجبها تجار التجزئة الأجانب أن يسيطروا على حصة 51 في المائة من الشركات المحلية. وتساعد زيادة مساحة الحرية شركات تجارة التجزئة العالمية على تلبية الطلب الذي ينمو بسرعة. ويتوقع أن تزداد واردات البضائع الاستهلاكية بنسبة 5 في المائة وتقدر قيمتها حالياً بقيمة 3.5 مليارات دولار.

وإلى جانب الإمكانيات التي يوحدتها عدد السكان من الشباب والأثرياء نسبياً، جعل تحرير الاقتصاد السعودي يحتل المرتبة 17 في المؤشر الخاص بتجارة التجزئة العالمية. وتظهر الأبحاث التي يتم نشرها بأنه سيتم توفير حوالي مليون متر مربع من مساحات التجزئة في المستقبل القريب في العربية السعودية، وان عمليات التطوير بدأت تنتقل إلى المدن الثانوية، وخلال السنوات الست المقبلة، سوف تتضاعف المساحات المخصصة للتجزئة وسيكون جزء كبير منها خارج مدينتي الرياض وجدة في مدن ومناطق أصغر وأبعد.

يصدر مؤشر تنمية تجارة التجزئة العالمية Global Retail Development Index سنوياً منذ عام 2001 م عن شركة A.T. Kearney، إحدى أكبر الشركات الاستشارية في العلوم الإدارية في العالم، وهي شركة ذات حضور عالمي في تقيس الأسواق الرئيسية والناهضة، وتقديم الاستشارات الإستراتيجية والتشغيلية والتقنية والتنظيمية للشركات الرائدة في العالم. يهدف المؤشر بشكل رئيسي إلى مساعدة الدول على ترتيب أولويات استراتيجياتها التنموية العالمية. ويشمل المؤشر الأخير الذي أصدرته الشركة لعام 2007 م الماضي 30 دولة ناهضة، منها 6 دول عربية. كما غطى 6 دول جديدة منها دولة عربية واحدة هي الجزائر.

الدول المدرجة فيه وفقاً لـ 25 متغيراً تشمل المخاطر الاقتصادية والسياسية، جاذبية أسواق التجزئة، مستويات تشبع السوق، والفرق بين نمو الناتج المحلي الإجمالي من جهة ونمو تجارة التجزئة من جهة أخرى. ويركز المؤشر على الفرص الاستثمارية المتاحة لكل من التاجر الشامل وتاجر التجزئة في قطاع الأغذية، وهما النموذجان اللذان يتصدران المفاهيم الحديثة لتجارة التجزئة في العالم.

ويتوقع خبراء ومحللون مختصون أن تتضاعف المساحات الخاصة بتجارة التجزئة في منطقة الخليج ثلاث مرات لتصل بحلول عام 2016 إلى 15 مليون متر مربع، في ضوء النمو الكبير الذي تشهده المنطقة في عدد السكان وفي قطاع السياحة خصوصاً في السعودية وأظهرت دراسة أعدتها مؤسسة ريتيل العالمية وجود 5.3 ملايين متر مربع من المساحات المكتملة المخصصة لتجارة التجزئة في المنطقة، وتوقعت أن يصل حجم قطاع عقارات تجارة التجزئة إلى 100 مليار دولار

سنويا. وتعتبر مدن الرياض، جدة ، دبي، وأبو ظبي محركات دفع كبرى لقطاع تجارة التجزئة في المنطقة. وأوضح "أنه على الرغم من أن دبي لا تزال تحتضن أكبر المساحات المخصصة لتجارة التجزئة بين هذه المدن، بواقع 1.3 مليون متر مربع، إلا أن الرياض وجدة تقعان على مقربة منها بواقع 750 ألفاً و 800 ألف متر مربع على التوالي. وبينت أن الدورة الجديدة سجلت نمواً نسبته 350 % مقارنة بالعام الماضي، وهو ما يمثل انعكاساً لوتيرة النمو الحقيقي المتسارعة للمشاريع العقارية الخاصة بتجارة التجزئة مثل مراكز التسوق ومحلات السوبر ماركت الكبرى والأسواق وغيرها من المرافق المماثلة. ويتطلع العديد من الخبراء العالميين إلى الإسهام فيما بات يتميز بكونه سوقاً متسارعة النمو." وأكدت أن هذه الأرقام مرشحة للتضاعف خلال سنوات قليلة، في ضوء وجود 4.6 ملايين متر مربع أخرى لا تزال قيد الإنشاء من مساحات التجزئة الإجمالية القابلة للتأجير، إذ من المنتظر أن تضيف "دبي فستيفال سيتي" و"دبي مول" و"مول أوف أربيا" وحدها نحو 1.2 مليون متر مربع من مساحات التجزئة إلى المنطقة. أما مشروع الشبيلي جرانند مول في مدينة الخبر بالسعودية البالغة مساحته 250 ألف متر مربع فسيكون أكبر منطقة لتجارة التجزئة في الشرق الأوسط لحين الانتهاء من "دبي مول" و"مول أوفأربيا". وسيضيف كل من مركز التسوق في لاجيو وجزيرة اللؤلؤة - قطر السكنية، ومول الكويت في الكويت، والبحرين سيتي سنتر في المنامة، والشبيلي جرانند مول في الخبر، 750 ألف متر مربع من مساحات التجزئة.

وأعدت الدراسة مبررات التسارع في المشاريع إلى ارتفاع معدلات السياحة وأعداد السياح القادمين إلى المنطقة، إذ تتوقع منظمة السفر العالمية أن يصل عدد السياح القادمين إلى الشرق الأوسط إلى 68 مليوناً بحلول عام 2020، وتعتبر مدينة جدة من أكبر المستفيدين من هذا النمو كونها أكبر منافذ الحج والعمرة في المملكة، علاوة على النمو المتزايد في أعداد السكان حيث يُقدّر عدد سكان منطقة الخليج بنحو 36 مليون نسمة، منهم نحو 25 مليوناً في المملكة العربية السعودية، ويتوقع في ظل نسبة نمو سكاني سنوي تبلغ 3 في المائة وفقاً لمؤشرات التنمية العالمية الصادرة عن البنك الدولي عام 2005 أن يصل عدد سكان منطقة الخليج إلى 50 مليون نسمة بحلول عام 2015 ومن المتوقع أن يتضاعف عدد سكان العاصمة الرياض ثلاث مرات خلال هذه الفترة ليصل إلى 15 مليون نسمة.

3. الدراسة الميدانية

محافظة رنية الموقع والسكان :

تقع محافظة رنية في الدرع الغربي الجنوبي من شبه الجزيرة العربية وتحديدا في الجزء الجنوبي من إقليم نجد وهي تقع بين أربع مناطق إدارية تشترك جميعها في حدود طويلة بطرق معبدة عديدة ، بريا وصحراوية وجبلية في الشرق منها الباحة وفي الجنوب عسير وشرقا الرياض. وتمثل رنية التابعة لمنطقة مكة المكرمة ربع فضاء المنطقة حيث تبلغ مساحتها أكثر من 62 ألف كيلو متر مربع ويقطنها نحو مائة وعشرين ألف نسمة ومساحتها مفتوحة على جميع الجهات من ناحية الحدود وتشكل صورة جغرافية متسعة متباعدة الأطراف ويخترقها واديها المعروف بوادي رنية الذي يأخذ مياهه من سلسلة جبال السروات من وسط الباحة غربا حتى سبت العلايا وينحدر ماؤها شرقا حتى يلتقي مع وادي ببشة شرق رنية ويفيض في عالية نجد الجنوبية الغربية. يتميز موقع محافظة رنية بأهمية كبرى فهي بوابة مكة المكرمة إلى المناطق الأخرى كما أن شهرتها منذ القدم كمنطقة زراعية أعطتها ميزة خاصة كونها مساحة زراعية شاسعة ثرية بأشجار النخيل والمزروعات وخصوبة تربتها وكثرة أوديتها وشعابها.(موقع رنية بالإنترنت).

يبلغ عدد التجمعات الرئيسية في المحافظة حوالي 19 تجمعا عمرانيا رئيسيا ينتمي أكثر من 79% من هذا العدد إلى الفئات الحجمية (5000-10000 نسمة) ويستأثر مركز رنية بالتجمعات العمرانية الأكبر حيث يضم ثلاثة تجمعات تتراوح

أحجامها السكانية بين (15000- 20000 نسمة). أما مدينة رنية أكبر التجمعات العمرانية بالمحافظة فتنتهي إلى الفئة الحجمية (90000- 100000 الألف نسمة).

حيث تعبر رنية به البوابة لمنطقة مكة المكرمة مع هذه المحافظات وتمثل ربع قضاء منطقة مكة المكرمة مساحة. • الارتفاع: (1000 قدم تقريباً) • تشتهر رنية بزراعة النخيل • يبلغ طول وادي رنية أكثر من 300 كم. • يوجد في المحافظة سد وادي رنية. • يوجد في رنية (أماكن تعدين) منها مناجم الصديقات والشماس وحزام والشباط وحداء وضلفع وسلي وغيرها. • يوجد في رنية محمية الهضب. • يوجد في رنية معالم أثرية وكتابات (حميرية) وكهوف أثرية. • عدد السكان : ثمانون ألف نسمة. • عدد المراكز التابعة لها : 6 مراكز • عدد القرى التابعة لها : / أكثر من مائة قرية وهجرة و 125 مورداً للبادية. • الخدمات والمكاتب البلدية التابعة لبلدية المحافظة : فرع البلدية بالأملج • معلومات أخرى • رنية واحة زراعية تقع في الجزء الجنوبي من إقليم نجد وتبعد حوالي (740 كم) عن الرياض و(350 كم) شرق محافظة الطائف و(147) عن محافظة الخرمة و(150 كم) عن محافظة بيشة إلى الشمال. المساحة الإجمالية : تبلغ مساحة رنية : أكثر من 62.000م2 (62 ألف كيلو متر مربع). المساحة التي تشرف عليها البلدية (36.000 كيلو متر مربع تقريباً).

تجارة التجزئة بمحافظة رنية :

تتكون أسواق محافظة رنية من الأسواق التالية :

- الأسواق التابعة للبلدية ، سوق الخضروات واللحوم ، سوق الأملج للخضر واللحوم .
- الأسواق المملوكة للأفراد ، بن خميس ، رنية مول ، سوق الرشيد ، هيابر ثمار .
- الأسواق المستقبلية، بن خميس الحديثة. السوق المركزي التابع للبلدية وسوق بالعزيرية.

تقدر المحلات التجارية بمحافظة رنية ، وتحديدًا ببلدية رنية (1002) محل تجاري تشمل البقالات ، محلات الملابس والعطارات ، المخازن ، العقارات ، الخدمات ، الصيدليات ، محطات الوقود ، النجارة والموبيليات ، والموبايلات ، المطاعم ، العطور ، المكتبات... الخ ، بالإضافة إلى بلدية توجد بلدية الأملج وبها محلات تجارية أقل من رنية .

الجزء الأول : مجتمع وعينة الدراسة :

تم توزيع عدد (50) استبيان على فئات عمرية مختلفة ومستويات تعليمية وخبرات مختلفة من الذين تم اختيارهم عشوائياً لتعتبر عن مؤشر عام يمكن تعميمه والاعتماد عليه.

وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات وتحليلها على الاستبيان وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) فقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية لتحديد متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن كافة الفقرات.

بيانات الجزء الأول :

جدول (1) توزيع الاستبيانات

النسبة	العدد	الاستبيانات
100%	50	الاستبيانات الموزعة
92 %	46	الاستبيانات المسترجعة
8 %	4	الاستبيانات التالفة
92%	46	الاستبيانات القابلة للتحليل

شملت الاستبيانات الموزعة العاملون بالبلدية والعاملون في قطاع التجزئة (التجار) بمحافظة رنية ، حيث أن نسبة الاستبيانات المسترجعة بلغت 92% من إجمالي الاستبيانات الموزعة و بنسبة فاقد 8 % وهي نسبة مقبولة من الناحية الإحصائية .

جدول (2) توزيع الاستبيانات حسب الفئة العمرية

النسبة	العدد	الفئة
20,7%	11 أقل من 30 سنة
27,6%	10	30 - أقل من 35 سنة
18%	13	35 - أقل من 40 سنة .
15,5%	8	40 - أقل من 45 سنة
10,3%	4	45- أقل من 50 سنة
-	-	50 - أقل من 55 سنة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم المستقيين تتراوح أعمارهم ما بين (30-50) سنة ويقل عددهم في الفئة العمرية (45) سنة فأكثر. وهذا طبيعي لأن معظم الذين يعملون في قطاع التجزئة من الفئة العمرية الشابة. خاصة في قطاع الالكترونيات والجوالات.

جدول (3) توزيع الاستبيانات حسب المستوى التعليمي

النسبة%	العدد	المستوى التعليمي
13%	6	ابتدائي
26,1%	12	متوسط
32,6%	15	ثانوي
28,3%	13	جامعي
-	-	فوق الجامعي
-	-	أخرى

الجدول رقم (3) أعلاه تبين أن هناك تفاوت في مستويات المستقيين التعليمية ، حيث أن نسبة 13% من حملة المؤهل الابتدائي وأن نسبة 26,1% من المتوسط ، و32,6% من خريجي الثانوي ، وإن نسبة 28,3% من حملة الشهادات الجامعية . حيث نلاحظ أن لا وجود لحملة الدراسات العليا.

جدول (4) توزيع الاستبيانات حسب الخبرة في العمل الريادي في المشروعات الصغيرة

النسبة	العدد	الفئة
30%	14 أقل من سنة
37%	17	1 - أقل من 3 سنوات
23,9%	11	3 - أقل من 5 سنوات .
8,7%	4	5- أقل من 10 سنوات
-	-	10- أقل من 20 سنوات

نلاحظ من الجدول رقم (4) توزيع الاستبيانات حسب الخبرة في العمل في متاجر التجزئة أن معظم العاملون بنسبة 30% خبرتهم سنة فأقل ، ونسبة 37% لمن تتراوح خبرتهم بين سنة إلى ثلاثة سنوات و23% منهم تتراوح خبرتهم بين (3-5) سنوات ، وأن 8,7% من المستقيين تتراوح خبراتهم بين 10 سنوات فأكثر.

الجدير بالذكر أن سنوات الخبرة عندما تتراوح بنسبة 91,7% (5-1) سنة و هذا تشير إلأن هناك محلات تجزئة جديدة تم إنشاؤها في هذه الفترة وهذا تعني أن قطاع التنمية في تطور ونمو مستمر .

الجدول (5) توضح المؤشرات الخاصة بأثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير تجارة التجزئة كما يلي :
بيانات الجزء الثاني : تحليل الاستبيان وعرض نتائج الدراسة ومناقشتها

جدول (5) مؤشرات أثار استخدام التخطيط الاستراتيجي على تطوير تجارة التجزئة :

المقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1. تتميز محافظة رنية بموقع جغرافي جيد لتجارة التجزئة .	45,7%	19,5%	15,2%	13%	6,5%	5,90	2,36
2. تجارة التجزئة بمحافظة رنية في حالة نمو وتطور مستمر .	39,1%	23,9%	19,5%	10,9%	6,5%	5,64	2,32
3. هنالك مراكز تسوق حديثة بأسواق محافظة رنية .	52,2%	19,5%	13%	8,7%	8,7%	6,23	3,12
4. الأسواق الناشئة في محافظة رنية له رواد كثر.	50%	35%	15%	-	-	6,65	3,32
5. تعتبر حركة تجارة التجزئة نشطة بمحافظة رنية أكثر مما كان عليه .	35%	28,3%	19,5%	8,7%	10,9%	5,75	2,87
6. متاجر التجزئة بمحافظة رنية قادرة على تلبية احتياجات كافة المواطنين .	47,8%	28,2%	13%	10,9%	-	6,35	3,17
7. توجد علامات تجارية عالمية ووطنية بأسواق محافظة رنية .	32,7%	30,8%	10,9%	10,3%	-	4,95	2,47
8. هناك عدد كبير من المراكز التجارية المتخصصة توفر احتياجات المواطنين .	26,1%	19,5%	13%	8,7%	26,1%	9,81	2,45
9. نلاحظ نمو في حجم مبيعات التجزئة وزيادة مساحة متاجر التجزئة .	37%	17,4%	10,9%	6,5%	6,5%	5,05	2,52
10. توجد مزايا تنافسية كبيرة بين متاجر التجزئة .	21,7%	19,5%	10,9%	47,8%	-	5,45	2,72
11. الأسواق بالمحافظة منظمة وموزعة توزيع جيد حسب الأقسام السلعية .	37%	28,3%	13%	6,5%	6,5%	4,21	2,11
12. هناك خطة واضحة لتطوير تجارة التجزئة وإنشاء الأسواق الجديدة .	23,9%	26,1%	15%	0%	35%	4,65	2,32

2.37	4.75	%30,4 14	%8,7 4	%6,5 3	%28,3 13	%26,1 12	13. توجد تخطيط استراتيجي واضح للبلدية فيما يتعلق بتطوير تجارة التجزئة .
2.12	425	%37 17	%8,7 4	%13 6	%21,7 10	%19,5 9	14. للمحافظة خطط بعيدة المدى لتطوير تجارة التجزئة .
2.052	4.105	%32,6 15	%26 12	%4,3 2	%15 7	%21,7 10	15. توجد خطط متوسط المدى تهدف إلى تطوير تجارة التجزئة .
2,50	5,00	%26 12	%13 6	%6,5 3	%17,4 8	%37 17	16. تتسم الخطط هذه الخطط بالمرونة لمقابلة المتغيرات المحتملة .
1.85	3.7	%39,1 18	%26 12	%6,5 3	%10,9 5	%17,4 8	17.العاملين بالمحافظة لديهم دراية بالخطط في المدى الطويل والمتوسط أو القصير.
2.47	4.95	%23,9 11	%13 6	%8,7 4	%26 12	%28,2 13	18. تتبع متاجر التجزئة إستراتيجية تمييز المنتج أي منتج فريد ومتميز.
3.32	6.05	%15 7	%10,9 5	%15 7	%23,9 11	%34,8 16	19. تتبع متاجر التجزئة إستراتيجية قيادة التكلفة أي تقليل التكلفة .
2.32	4.65	%8,7 4	%10,9 5	%13 6	%19,5 9	%47,8 22	20. السوق مقسمة إلى قطاعات وشرائح لاختيار السوق المستهدف .
2,53	5,6	%13 6	%23,9 11	%8,7 4	%28,2 13	%26 12	21.وجود نظرة طويلة المدى لدى منشأة التجزئة .
2,75	5,50	10,8 5	%15 7	%13 6	%26 12	%34,8 16	22.يتم دراسة الإمكانيات المتاحة والمنافسة من خلال شبكة السوق
3,15	6,30	- -	%13 6	%10,8 5	%28,2 13	%47,7 22	23. يتم اختيار موقع منشأة التجزئة وفق دراسة وخطة استراتيجيه .
2.33	4,66	%39,3 16	- --	%23 7	%26 12	%10,3 11	24.مدى وضع في الاعتبار عوامل مثل السكان والتركيبية العمرية .
2,73	5,46	%6,5 3	%6,5 3	%13 6	%28,2 13	%37 17	25. السعي إلى تحقيق الأرباح من خلال مقابلة احتياجات وتوقعات العملاء .
3,05	6,1	%10,8 5	%10,8 5	%8,7 4	%19,5 9	%52,1 9 24	26. تجد سهولة في اختيار السوق المستهدف .
2,46	4,93	%26 12	%8,7 4	%4,3 2	%39,1 18	%21,7 10	27. مستوى الدخل مناسب ، حيث يمكن الصرف على السلع الكمالية .
2,46	4,93	%19,5 9	%13 6	%10,8 5	%17,4 8	%39,1 18	28. يتم تقييم قطاعات السوق على ضوء البيئة التنافسية .
2,46	4,93	%17,4	%17,4	%15	%26	%10,3	29. معدل دوران المخزون مرتفع دائماً .

		8	8	7	12	11	
2,56	5,13	%26	%8,7	%10,8	%28,2	%26	30. هامش الربح مرتفع مقارنة مع المنافسين.
		12	4	5	13	12	

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

- أن معظم المستنقصون بنسبة 75,2% يؤكدون أن محافظة رنية تتمتع بموقع ذات أهمية كبيرة في تجارة التجزئة.
 - يلاحظ من نتائج الدراسة أن نسبة 66% يرون أن أسواق التجزئة بمحافظة رنية في حالة نمو وتطور مستمر.
 - 77% من المستنقصون يؤكدون عدم وجود خطط إستراتيجية واضحة لتطوير تجارة التجزئة بالمحافظة .
 - 68% يرون أن المحافظة ليست لديها خطط إستراتيجية مكتوبة تتعلق بتطوير تجارة التجزئة.
 - كما نسبة 76% يرون أن هناك أسواق ومراكز تسوق حديثة ، ويمكن التنبؤ بذلك من خلال سنوات الخبرة في قطاع التجزئة ، حيث أن 30% منهم خبراتهم سنة فأقل . و37% منهم تتراوح خبراتهم (3-5) سنة وهذا يؤكد صحة فرضية القائلة أن هناك أسواق ومراكز تسوق حديثة.
 - يلاحظ أن غالبية العاملين في قطاع التجزئة من الشباب ممن تتراوح أعمارهم بين 30-45 نسبة إجمالية 89,7% وتقل في 50 فأكثر بنسبة 10,3%.
 - متاجر التجزئة بمحافظة رنية قادرة على تلبية احتياجات المواطنين بدرجة كبيرة ، حيث هناك زيادة في مبيعاتها ومساحتها التجارية.
 - متاجر التجزئة بمحافظة رنية موزعة توزيعاً حسب الأقسام .
- أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية وهي استخدام المحافظة للتخطيط الاستراتيجي ، فان النتائج توضح أن :
- لا توجد خطة واضحة لتطوير تجارة التجزئة وإنشاء الأسواق الجديدة ، كما يبين المؤشرات بالجدول أعلاه.
 - البلدية هي الجهة المسؤولة عن تنظيم الأسواق وإنشاءها وليست لديها خطط إستراتيجية واضحة ورؤية مستقبلية مكتوبة .
 - متاجر التجزئة لا تتبع إستراتيجية محددة في تسويق منتجاتها.
 - لا توجد إستراتيجية واضحة في عملية اختيار المواقع التجارية لمتاجر التجزئة .
 - لا توجد مكاتب متخصصة لإجراء دراسات الجدوى الاقتصادية وإنما تتم الدراسة وفقاً لخبرة صاحب المتجر.

وفي إطار جمع المعلومات قام الباحث بزيارة إلى رئاسة البلدية :

وسألنا إدارة البلدية عن الخطة الإستراتيجية لمحافظة رنية فوجدنا لا توجد خطة إستراتيجية لتطوير تجارة التجزئة بالمحافظة ، فإن الخطط الإستراتيجية والاقتراحات تقدمها المجلس التشريعي المحلي إلى المحافظة في إطار مشروعات التنمية الخاصة بالمحافظة وتقوم المحافظة بتنفيذ هذه المشروعات.

وتجدر الإشارة إلى أن معظم الأسواق مملوكة للأفراد، وتقوم البلدية التابعة للمحافظة بالتصديق والأشراف على هذه الأسواق.

4. النتائج :

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج اشتملت على الآتي :

1. تتميز محافظة رنية بموقع جغرافي متميز ، تجمعها مركزاً تجارياً متميزاً.
2. تجارة التجزئة مزدهرة إلى حد ما مقارنة بالسابق .
3. جميع الذين تم استخصائهم يؤكدون عدم وجود جهة مختصة بوضع الاستراتيجيات لا سيما في تجارة التجزئة.
4. لا توجد وحدة للتخطيط الإستراتيجي بالمحافظة، بل المجلس المحلي تقدم اقتراحات للمحافظة وهي تقوم بتنفيذها.
5. الأسواق التجارية معظمها مملوكة لأفراد ومؤسسات ، وتقوم البلدية بالتصديق والإشراف والرقابة.
6. هناك أسواق مركزية مقترحة يتم إنشاؤها في المستقبل .
7. زيادة عدد المراكز التجارية الكبرى المتخصصة في مبيعات الأطعمة وغيرها من المنتجات .
8. انتشار ظاهرة اليقظة التنافسية خاصة في الأسواق والمحلات الجديدة .
9. تم إنشاء مراكز تسوق حديثة وظهور مولات كبيرة بالمدينة .
10. هناك نمو في حجم المبيعات بمتاجر التجزئة وزيادة في مساحة المتاجر .
11. زيادة استخدام التقنيات الحديثة من قبل تجار التجزئة (الكمبيوتر في الكاشير وكامرات المراقبة.....الخ) .
12. توجد تنوع أكثر في الأماكن التي يمكن إنشاء متاجر للبيع بالتجزئة .

5. التوصيات :

1. ضرورة استخدام التخطيط الاستراتيجي في تطوير تجارة التجزئة بمحافظة رنية ، لكي تزدهر بصورة أكبر.
2. ضرورة دعم المشروعات الريادية وإيجاد الحاضنة لها من أجل نجاحها وتطويرها
3. يجب إجراء دراسة تحليلية للمصفوفة الرباعية (SWOT) الغرض منها التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات بمحافظة رنية.
4. ضرورة تأسيس وحدة للتخطيط الاستراتيجي بالمحافظة ومن مهامها وضع الإستراتيجيات الخاصة بمشروعات التجزئة وغيرها.
5. يجب إدراك أهمية تجارة التجزئة وانعكاسها على الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ودورها في خفض نسبة البطالة وزيادة الدخل وتنمية المشروعات الريادية الصغيرة .
6. زيادة عدد المراكز التجارية الكبرى المتخصصة في مبيعات الأطعمة وغيرها من المنتجات .
7. تشجيع المزيد من العلامات التجارية والامتيازات وفروع الشركات العالمية للدخول في السوق السعودي والاستثمار فيها.
8. زيادة استخدام التقنيات الحديثة من قبل تجار التجزئة .
9. إجراء مزيد من الدراسات الإستراتيجية حول تجارة التجزئة بالمملكة العربية السعودية من أجل التعرف على حجم الفرص المستقبلية لتجارة التجزئة بالمحافظة والمملكة .

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع العربية:

1. العسكري ، أحمد شاكر ، أسواق التجزئة ، عمان ، بيت الأفكار 2002 .
2. ماهر ، أحمد ، الإدارة الإستراتيجية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2007 .
3. القاطمين ، أحمد ، الإدارة الإستراتيجية ، (المفاهيم والحالات) ، عمان ، دار المجد ، 2002 .
4. السيد ، إسماعيل ، الإدارة الإستراتيجية ، " مفاهيم حالات ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2000 .
5. سعيد ، السيد ، إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ، دار العلوم 2006م .
6. العلاق ، بشير عباس ، التسويق الحديث مبادئه وإدارته وبحوثه " دارالجمهورية ، بنغازي 1998 .
7. رضوان ، طارق رضوان محمد رضوان ، تجارة التجزئة ، طنطا ، كلية التجارة ، 2009 .
8. عبد الله ، عبد الرحيم محمد ، إدارة قنوات التسويق ، القاهرة ، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح 1993 .
9. عبد الله ، عبد الرحيم محمد ، تجارة التجزئة ، القاهرة ، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح 1994 .
10. رضوان ، فاروق عبد الفتاح وآخرون ، تجارة التجزئة ، طنطا ، مركز جامعة طنطا للتعليم المفتوح ، 2007 .
11. خليل ، نبيل مرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 1996 .
12. حمدان ، خالد محمد ، وائل محمد إدريس ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، " منبر معاصر ، عمان ، اليازوري 2009 .
13. جيرى جونسون سولز ، دراسة الإستراتيجية الكلية ، ترجمة عمر أحمد المقلي ، الدوحة ، العالمية للطباعة 2000 .
14. موسى ، جعفر عبد الله ، تجارة التجزئة ومهارات البيع ، خوارزم ، جدة ، 2013م .
14. جون ألان ، التخطيط الاستراتيجي الناجح ، ترجمة خالد العامري ، كوجان بيرج 2001 .
15. المرسي ، جمال الدين وآخرون ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2007 .
16. العبادي ، سمير ، نظام سيودان ، إستراتيجيات التسويق ، عمان ، دار حامد ، 1999 م .
17. شارلز وجاديت ، الإدارة الإستراتيجية ، الجز الأول ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ، محمد سعيد عبد العال ، الرياض ، دار المريخ 2001 .
18. شارلو وجاديت ، الإدارة الإستراتيجية ، الجز الثاني ، الحالات التطبيقية ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ، محمد سعيد ، الرياض ، دار المريخ 2001م .
19. جواد ، شوقي ناجي ، إدارة الإستراتيجي ، عمان ، دار حامد 2001م .
20. كيرستن جاستافسون ، جونيل جونسون ، البيع بالتجزئة وفن توزيع وتعبئة الأطعمة الطازجة ، ترجمة خالد العامري ، القاهرة ، دار الفاروق ، 2007 .
21. بازرعة ، محمود صادق بازرعة ، إدارة التسويق ، القاهرة ، المكتبة الأكاديمية ، 2001 م .
22. زهير ، مصطفى ، التسويق " مبادئه وطرقه ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 1966 .
23. معلا ، ناجي ، رائف توفيق ، أصول التسويق ، مدخل تحليلي ، عمان ، دار وائل 2003 .
24. نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية 2005 م .
25. المغربي ، عبد المجيد عبد الفتاح ، الإدارة الإستراتيجية ، لقياس الأداء المتوازن ، القاهرة ، المكتبة المصرية 2006 م .
26. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، رمضان فهيم غريبة . التخطيط الإستراتيجي " لقياس الأداء المتوازن " الرياض ، الشقري ، 2006 ، 1427 .
27. المقلي ، عمر عثمان ، الإدارة الإستراتيجية ، الخرطوم ، مطابع العملة السودانية 2002 . 28. عبد الحميد ، طلعت أسعد ، سلوك المستهلك ' المفاهيم العصرية والتطبيقات ، الرياض ، مكتبة الشقري ، 2005 .
29. كريس اسشون - تقييم الأداء الاستراتيجي عرب علا أحمد صلاح - القاهرة يميك 2003 .
30. إصدارات سلسلة يميك ، التخطيط الاستراتيجي ، القاهرة ، يميك ، 2003م .
31. السالم ، مؤيد سعيد ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، عمان : دار وائل 2005 م .

ثانيا: المراجع الاجنبية :

- 1.Kotler, Philip, Marketing An Introduction 2Ed Englewood Cliffs N .J prentice Hall Inc1996.
- 2.Kotler Philip , Marketing Management Analysis planning Implementation and control , Englewood Cliffs NJ .prentice Hall Inc 2000.
3. Review of Joseph pine Book (Mass Customization – the New frontier in Business Competition 2004,www,managinchange .com .
- 4.pin B Joseph II 8 Gilmore , James H 2000 Markets of one . Grating Customer unique value through Mass C
- 5.Wheelmen , Thomas L& Hunger ,J David ' Strategic Management and Business Policy " Pearson Education Inc ,Upper Saddle River New Jersey , 10Ed , 2006.
- 6.Atkinson , Philip , Strategic : Failing to Plan is planning to Fail Management Services 48(1) ,2004.
- 7.Coulter , Mary , Strategic Management in Action 2nd ,Prentice Hall : Upper Saddle River ,New Jersey, 2003.
- 8.Kovitz , Alan , Adam , &Rintzler Arnold " Why Strategic Planning , Mid-Atlantic development , 2003.

ABSTRACT

The retail trade of the largest economic activities, and represent more than 40% of the total volume of employment in the world's projects and working up the hands that work in this area to 20% of total employment size ratio.

The purpose of research is to identify the impact of strategic planning on the development of retail trade in Saudi Arabia, which is considered the first Arab in the retail of what is available to their human, physical and geographical potential.

The study concluded that Rania is using province strategic planning in the development of retail trade

Find assumed that Rania province do not use strategic planning in retail development in Saudi Arabia, specifically province Rania.

The researcher used data collection and analysis to the questionnaire and analyzed through a statistical program for Social Sciences (SPSS) researcher has used averages to determine the average Answers study sample all paragraphs. The study dealt with the basic concepts of strategic planning, retail trade, functions and retail trade in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study reached the most important results that Rania governorate has a distinct geographic location and is characterized by a distinguished commercial center. Retailing is somewhat booming compared to the past, but Rania does not use strategic planning to develop it. The study made recommendations to develop retail trade in the governorate and the entire Kingdom. The most important of which is the need to use the scientific foundations for strategic planning in the development of retail trade.

Keywords: strategic planning, retail trade, the province of Rani
