



غرفة الشرقية
ASHARQIA CHAMBER

إخلاء مسؤولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو ضمانات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولا تكون غرفة الشرقية مسؤولة عن أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

ورقة عمل

التحديات التي تواجه تجارة التجزئة في المملكة

قطاع الشؤون الاقتصادية

مركز المعلومات والدراسات

فبراير 2019م



إخلاء مسؤولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

إخلاء مسؤولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
3	مقدمة:
4	المحور الأول: الإطار المفاهيمي لنشاط تجارة التجزئة.....
10	المحور الثاني: التحديات الراهنة في نشاط تجارة التجزئة في المملكة.....
23	المحور الثالث: سبل تذليل التحديات التي تواجه نشاط تجارة التجزئة في المملكة.....
30	النتائج:
33	التوصيات:
36	المراجع:

فيما يتعلق بالتمام أو الحمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

مقدمة

يعد نشاط تجارة التجزئة أحد الأنشطة الاقتصادية الهامة على المستوى الكلي في المملكة العربية السعودية، نظراً لما يساهم به في تعزيز التشغيل والنمو الاقتصادي؛ حيث أنه استحوذ على نحو 62% من إجمالي عدد المشتغلين في المنشآت العاملة في نشاط التجارة الداخلية بالمملكة في الربع الثاني من عام 2018م، كما سجل متوسط نصيب نشاط تجارة الجملة والتجزئة والمطاعم والفنادق بالمملكة نحو 9% من الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الثابتة خلال الفترة (2013-2017)م.

لقد جاءت السعودية في المركز الحادي عشر في المؤشر العالمي لتطور أسواق التجزئة في عام 2017م مقارنة بدولة الامارات التي جاءت في المركز الخامس بين 30 دولة، إلا أن النتائج تؤكد أن سوق تجارة التجزئة في المملكة لم يصل لمرحلة التشبع بعد وأنه به فرص هائلة للاستثمار والتوسع؛ مما يتطلب المزيد من الجهود لتذليل التحديات التي تواجه النشاط وتعزيز دوره في الاسهام في النمو الاقتصادي بالمملكة، وذلك اتساقاً مع ما تستهدفه رؤية 2030 من تخفيض معدل البطالة من 11.6% إلى 7%، ارتفاع مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الناتج المحلي من 20% إلى 35%، بالإضافة إلى رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل من 22% إلى 30% بحلول عام 2030م. وفي إطار هذه التوجهات فقد تم إعداد هذه الورقة لبحث التحديات التي

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية بالتعاون مع الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار. وينبغي أخذ المشورة من الجهات المعنية في المملكة وسبل مواجهتها. وذلك من خلال ثلاث محاور رئيسية وهي: تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة وحديثة وفقاً للإطار المفاهيمي لنشاط تجارة التجزئة: يستعرض تعريف تجارة التجزئة، السمات الرئيسية للمحور الأول: "الإطار المفاهيمي لنشاط تجارة التجزئة"، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشئ كامل على مسؤوليتك. ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على هذه الدراسة ويحق للغرفة تعاليم هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

تجارة التجزئة بالمملكة، بما تتضمنه من تحديات ترجع لخصائص المنشأة وأخرى ترجع لخصائص السوق وبيئة ممارسة الأعمال، المحور الثالث: "سبل تذليل التحديات التي تواجه نشاط تجارة التجزئة في المملكة"؛ يقدم مجموعة متنوعة من الآليات لتذليل التحديات التي تواجه المنشآت العاملة في نشاط تجارة التجزئة وتمكينها من القيام بالدور المأمول منها في تنمية الاقتصاد الوطني.

كما تقدم النتائج ملخصاً لما خلصت إليه الورقة، مع تقديم بعض التوصيات المقترحة لتذليل التحديات التي تواجه المنشآت العاملة في نشاط تجارة التجزئة وتمكينها من القيام بالدور المأمول منها لدعم حركة النمو الاقتصادي والتشغيل بالمملكة.

المحور الأول

الإطار المفاهيمي لنشاط تجارة التجزئة

■ تعريف تجارة التجزئة:

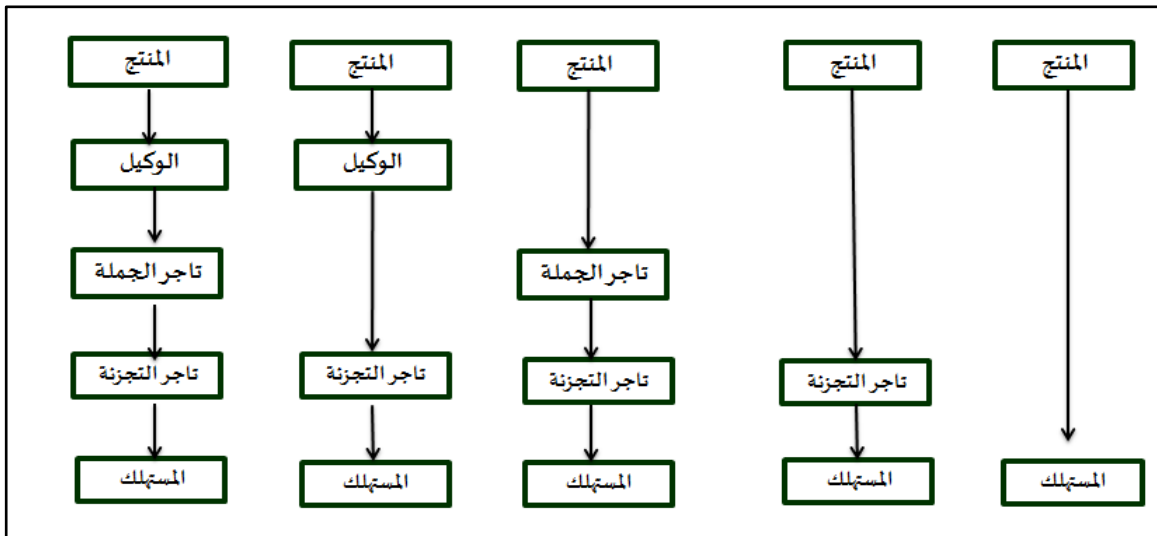
يعرف تاجر التجزئة بأنه الشخص أو المنشأة التي تقوم بكافة الأنشطة التي تتضمن بيع المنتجات إلى المستهلكين النهائيين أو (الوحدات المستهلكة) وقد تتضمن هذه الأنشطة أيضاً أنشطة التأجير والبيع التأجيري ويعتبر تاجر التجزئة الحلقة الأخيرة في حلقات التوزيع والتي تلتقي مباشرة بالمستهلك ورغم ذلك تذهب الجهود التسويقية إلى الاهتمام بأنشطة كبيرة متعددة غير تاجر التجزئة، يوضح الشكل (1) دور تاجر التجزئة في مراحل توزيع السلع الاستهلاكية حتى وصولها إلى المستهلك النهائي. يعد تاجر الجملة بمثابة حلقة وصل بين المنتج وتجار التجزئة أو المشتريين الصناعيين؛ حيث يتحمل تاجر الجملة المخاطر الناتجة عن ملكية البضاعة

مع القيام بالوظائف الآتية:

إخلاء مسؤولية: أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية والبيانات الأولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار. وينبغي أخذ المشورة المالية والاستشارية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني. فيما يتعلق بالتمام أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للعرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

- توفير المعلومات عن السوق.

شكل (1): دور تاجر التجزئة في سلسلة التوزيع للسلع الاستهلاكية



■ سمات نشاط تجارة التجزئة :

تتسم تجارة التجزئة بمجموعة من الصفات وهي¹:

- تبدأ من المعرفة بالعميل المرتقب ولحاجاته المتعددة وصفاته الشرائية وتسعى على تأدية الوظائف التي تتيح لها إشباع حاجاته ورغباته.
- الالتزام بالسرعة في تلبية حاجات المستهلكين بما يفوق وتيرة تحرك تجارة الجملة، حيث أن المشتري يقوم بعملية الشراء لإشباع حاجات فورية وملحة ويعتمد على تاجر التجزئة في إشباع هذه الحاجات.
- تجارة التجزئة تتعامل في أقصى تجزئة ممكنة للسلع والخدمات لتناسب الحاجات اليومية للمستهلكين.
- يتسم العمل في تجارة التجزئة بارتفاع درجة المنافسة، وذلك لسهولة الدخول في قطاع البيع بالتجزئة وعدم الحاجة إلى استثمارات ضخمة مقارنة بالأنشطة الصناعية، حيث يمكن للتاجر الشراء بالأجل.

- التعامل المباشر مع المستهلك، وتقديم الخدمات الخاصة له التي لا تستطيع أن تؤديها المحلات الكبيرة.

إخلاء مسؤولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار. وينبغي أخذ المشورة المالية والشارعية وغيرها من المتخصصين والخبيراء في هذا الشأن، ونسعى غرفة الشرقية أن تكون العنود الواردة في الدراسة كاملة ومحدثاً، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان. سواء بشكل صريح أو ضمني. فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون على مسؤوليتكم ولن نكون رة الشرقية مسؤولة عن أي حالاً من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

■ وظائف متاجر التجزئة:

- تقدير حاجات المستهلك النهائي للسلع والخدمات من حيث الوقت والمكان والكمية.
- القيام بخدمات النقل والتخزين لكميات محدودة ترتفع مع كبر حجم المتاجر وبعدها عن أماكن الحصول على السلع والخدمات.
- تمويل شراء السلع والخدمات ودفع أثمانها قبل عملية بيعها نهائياً للمستهلك وبالتالي فإن المنتج وتاجر الجملة ينقلان جزء من عبء المخاطرة على تاجر التجزئة.
- تقديم المعلومات اللازمة عن نمط الاستهلاك وشكاوى المستهلكين وإيجابيات السلعة بالنسبة لهم وعيوبها.
- أحد الأسس الرئيسية التي يبنى عليها المنتجون سياساتهم.

¹ جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، "ملخص لمرجع التسويق الفعال للدكتور طلعت أسعد عبد الحميد".

- تحمل المخاطر لتغير السعر وانخفاض الطلب وما يمكن أن يترتب عليه من خسارة فضلاً عن مخاطر المخزون.

أما بالنسبة للمستهلك فإن وظائف متاجر التجزئة تتمثل فيما يلي:

- توقع وتقدير حاجاتهم المستقبلية والعمل على إجراء الاتصالات والإجراءات والأعمال اللازمة لتوفيرها .
- العمل على تخزين السلع وتوفيرها في وقت سابق للطلب والقيام بعملية التسليم الفعلي والتبادل مع المستهلكين حيثما وجدوا.
- تجزئة السلع إلى وحدات مقبولة من المستهلكين بما يتناسب مع عاداتهم الشرائية ودخولهم وسلوكهم.
- تسهيل مهمة المستهلك في الحصول على السلع والخدمات بتقديم الخدمات اللازمة قبل خدمات التوصيل للمنازل والائتمان.

- تقديم المعلومات عن المستهلك والسلع والخدمات وبيان مغرياتها البيعية والخدمات الفنية اللازمة

إخلاء مسؤولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية من قبل مجموعة من الباحثين في مركز الدراسات والبحوث في المنطقة الشرقية. وتهدف الدراسة إلى توفير معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية والبيانات الأولية. لا تعبر هذه الدراسة عن رأي غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار. وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن. وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة. إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان. سواء بشكل صريح أو ضمني. فيما يتعلق بالتمم أو الإكمال أو الإضافة أو الملاءمة أو حداثة المعلومات. ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك. ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناء على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أخرى قد تلحق باستخدام هذه الدراسة ويحمل المؤلف المسؤولية على غرار مراحل دورة حياة المنتج، وهي²: مسبق.

- **النشأة (Introduction):** في هذه المرحلة تستهدف منشأة التجزئة اكتساب ثقة العملاء مع وجود عدد محدود من المنافسين في السوق، بحيث تحقق نمو سريع في المبيعات مع وجود هامش ربح متوسط.
- **النمو (Growth):** في هذه المرحلة يتوسع حجم أعمال المنشأة، بحيث يرتفع معدل نمو المبيعات بشكل ملحوظ يجذب منافسين جدد لدخول السوق.
- **النضوج (Maturity):** حيث يوجد عدد كبير من المنشآت في السوق مما يترتب عليه وجود منافسة سعرية بينها.
- **تراجع الأداء (Decline):** في هذه المرحلة تواجه المنشأة تحدي وجود عدد كبير جداً من المنافسين في السوق حيث يصل لمرحلة التشبع؛ وبالتالي تنخفض الربحية والمبيعات معاً في نفس الوقت.

² Moore, C., Chapter 16: "Theories of Retailing", In: Michael John Baker & Michael Saren (eds.), Marketing Theory: A Student Text. Sage Publications.

■ أقسام نشاط تجارة التجزئة :

يمكن تصنيف تجارة التجزئة إلى قسمين رئيسيين بحسب طبيعة المحل، وهما:

أولاً: تجارة التجزئة من خلال المحلات (Store Retailing):

• متاجر الأقسام (Department Stores):

وهي عبارة عن متاجر كبيرة تتعامل مع مجموعة كبيرة من سلع التسوق والسلع الخاصة كالملابس والألعاب وغيرها من السلع، وتقسم إلى أقسام ذات إدارة مستقلة مثل قسم الملابس، قسم الألعاب وغيرها من الأقسام.

• المتاجر المتخصصة (Specialty Stores):

تتميز بصغر الحجم وتتعامل مع نوع واحد من السلع أو مجموعة قليلة من المنتجات، مثل محلات الزهور، والأحذية، إلا أن عمق خط المنتجات لديها كبير، لتخصصها.

● إخلاء مسؤولية السوبر ماركت (Supermarket):

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية والبيانات الأولية، ولا يمكن تحميل مسؤولية أي أخطاء أو قصور في البيانات أو المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحددة ودقيقة. إذا أعتمدت أي إجراءات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة. ونحن نؤكد على أن هذه الدراسة هي لأغراض إعلامية فقط ولا ينبغي استخدامها كاستشارة استثمارية.

• المتاجر الميسرة (Stores Convenience):

تتعامل في السلع الميسرة مثل الخبز، والحليب والبيض، وتتميز بسهولة الوصول إليها، والسرعة في التسوق، ولكن بسعر مرتفع نسبياً.

• المتاجر العامة (Mass Merchandisers):

تتعامل في السلع العامة بكميات كبيرة، وأسعار منخفضة نسبياً، أما الخدمات المصاحبة للسلعة فهي أقل من تلك التي تقدمها المحلات الأخرى.

ثانياً: تجارة التجزئة بدون محلات (Non Store Retailing):

ومن أمثلة هذا النوع من تجارة التجزئة :

• البيع الشخصي في المنازل (Personal Sales at Home):

يتم البيع عن طريق إيصال البضاعة إلى المستهلك في مقره للاختيار والشراء، ويتم ذلك عن طريق مندوبي المبيعات لدى المنشأة، أو عن طريق تجميع الطلبات بالبريد الإلكتروني أو التلفون، وتستهدف المستهلك الذي يبحث عن الراحة.

من مميزات هذه الطريقة التسوق في جو مريح تشيع فيه الصداقة والحصول على اهتمام المندوب واجابته على استفسارات العميل حول المنتجات، ولكن توجهه إلى هذه الطريقة الانتقادات الخاصة بارتفاع العمولة التي يحصل عليها المندوب.

- البيع الآلي (Automatic Vending):

يتم البيع عن طريق ماكينات أتماتيكية تنتشر في المدارس وأماكن التجمع السكاني، وذلك مثل ماكينات الصراف الآلي للبنوك وثلاجات المشروبات الغازية.

● التسويق المباشر (Direct Marketing):

وذلك بالطلب المباشر من خلال الانترنت أو من خلال الكتالوج ، أو باستخدام الأرقام المباشرة أو البريد أو
 أكدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية لأرتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات
 المتاحة من البيع عن طريق التلفزيون. ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي
 أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن. وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في
 الدراسة كاملة في ضوء ما سبق، من الضروري الإشارة بإيجاز إلى مفهوم التجارة الإلكترونية والتي تتضمن عمليات بيع وشراء أو ضمني،
 فيما يتعلق بالتجارة الإلكترونية أو المشتقة أو الإلزامية أو حدثية المعلومات أو الخدمات أو البضائع أو السلع أو الخدمات أو
 السلع والخدمات وتبادل البيانات والمعلومات والخبرات عبر الوسائل الإلكترونية المتقدمة بين الأطراف المعنية
 المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو
 قرار يتخذ بناءً على هذه الدراسة أو المعلومات والخدمات والمعلومات تتيح الدعم وتوليد العوائد من خلال عمليات تعزيز
 الدراسة ويحتمل على تلك السلع والخدمات، أي أن التجارة الإلكترونية تتيح عمليات دعم المبيعات وخدمة العملاء. و في

الطلب على تلك السلع والخدمات، أي أن التجارة الإلكترونية تتيح عمليات دعم المبيعات وخدمة العملاء. وفي هذا السياق يمكن تشبيه التجارة الإلكترونية بسوق الكتروني يتواصل فيه البائعون (موردون أو شركات الوسطاء-السماسرة- والمشترون) وتقدم فيه المنتجات عبر شبكة الانترنت؛ فالمشاركين في الاسواق الإلكترونية من باعة ومشتريين وسماسرة ليسوا فقط في أماكن مختلفة بل نادراً ما يعرفون البضائع والخدمات عبر الانترنت وأجراء البيع بالوصف عبر مواقع الشبكة العالمية، وفي الواقع التطبيقي فإن التجارة الإلكترونية تتخذ أنماط عديدة كعرض عمليات الدفع النقدي بالبطاقات المالية أو بغيرها من وسائل الدفع، وأنشاء متاجر افتراضية أو محال بيع على الانترنت، والقيام بأنشطة الإمداد والتوزيع والوكالة التجارية عبر الانترنت وتقديم الخدمات المالية وخدمات النقل والشحن وغيرها عبر الانترنت³.

وتنقسم تطبيقات التجارة الإلكترونية الى ثلاثة أنواع:

- شراء وبيع المنتجات والخدمات وهو ما يسمى بالسوق الإلكتروني.

³ Anjali Gupta, E-Commerce : Role of E-Commerce in Today's Business, International Journal of Computing and Corporate Research, Volume 4, 1 January 2014.

- تسهيل وتيسير تدفق المعلومات والاتصالات والتعاون ما بين المنشآت وما بين الأجزاء المختلفة لشركة واحدة.
- توفير خدمة العملاء.

يعد التسويق الإلكتروني جزءاً أساسياً من أنشطة التجارة الإلكترونية⁴، وبالتالي يعرف بأنه عبارة عن سلسلة من وظائف تسويقية متخصصة ولا يقتصر على تجارة السلع والخدمات، وإن كان يستخدم التقنيات الرقمية لتحسين أداء المنشأة بشكل عام. وفي هذا السياق، يشير التسويق الإلكتروني إلى كافة الأنشطة التسويقية التي يتم تنفيذها من خلال شبكة الإنترنت، وهو إدارة التفاعل بين المنشأة والمستهلك في البيئة الافتراضية من أجل تحقيق المنافع المشتركة بينهما، علماً بأن البيئة الافتراضية للتسويق تعتمد بشكل عام على تقنية الإنترنت⁵.

كما يعرف التسويق الإلكتروني أيضاً على أنه تطبيق لسلسلة واسعة من تكنولوجيا المعلومات بهدف :

- إعادة تشكيل استراتيجيات التسويق لزيادة المنافع التي يحصل عليها المستهلك من خلال التجزئة

إخلاء مسؤولية الفعالة للسوق.

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار. وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان. سواء بشكل صريح أو ضمني. فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

.

⁴ شاكر أمين، 2016، "التسويق الإلكتروني".

⁵ إبراهيم مرزقلال استراتيجية التسويق الإلكتروني للكتاب في الجزائر ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري قسطنطينة، 2010م.

المحور الثاني

التحديات الراهنة في نشاط تجارة التجزئة في المملكة

■ التحديات التي تواجه تجارة التجزئة بالمملكة:

- مدى كفاءة سلسلة الإمدادات الغذائية: تشير بعض التقديرات إلى أن قطاع التجزئة في دول مجلس التعاون الخليجي يخسر نحو 60% من المواد الغذائية قبل وصولها إلى المستهلك و14% بعد وصولها إليه، في حين تتركز خسائر سلسلة الإمدادات في الدول الأكثر تقدماً في مرحلة ما بعد وصولها للمستهلك⁶. يتضح من الجدول (1) مدى جاذبية سوق التجزئة بالسعودية للاستثمار ووجود فرص سانحة به لجذب المستثمرين وعدم تشبعه بعد مقارنة بالسوق في دولة الامارات، وإن كانت هناك حاجة إلى المزيد من الجهود لتطوير السوق حيث جاءت السعودية في المركز الحادي عشر في المؤشر العالمي لتطور أسواق التجزئة في عام 2017م مقارنة بدولة الامارات التي جاءت في المركز الخامس.

إخلاء مسؤولية

جدول (1): ترتيب السعودية في المؤشر العالمي لتطور أسواق التجزئة والمؤشرات الفرعية له،

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تتعدى هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار. وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيره من المؤشر المختصين والخبراء في هذا المؤشر السعوي غرفة الشرقية تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة وفيما يتعلق بالتضمنة في الدراسة يكون بشكل عام على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناء على الدراسة ويحق لغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق باستخدام هذه

المؤشر العالمي لتطور أسواق التجزئة	السعودية	الإمارات
جاذبية السوق	88.2	92.3
مخاطر السوق	62.5	100
تشبع السوق	22	0.9
ضغط الوقت	41.6	44.4

Source: ATKearney. "The 2017 Global Retail Development Index".

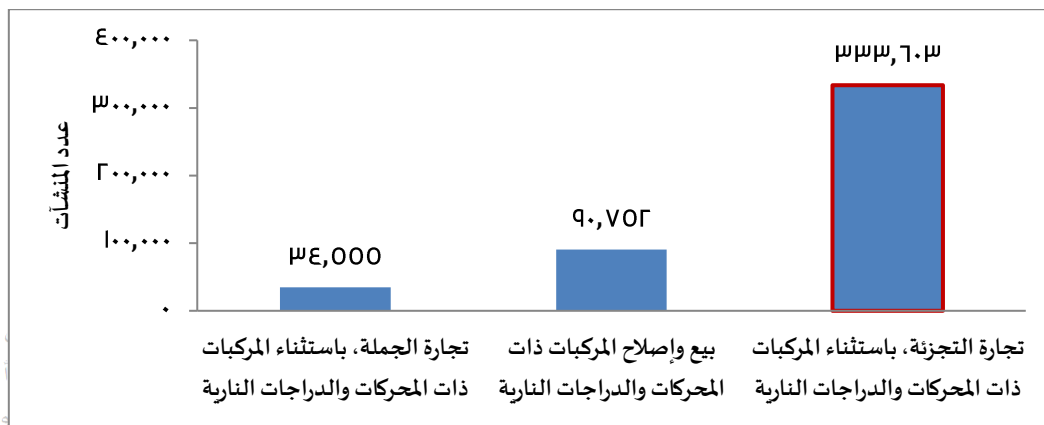
*ملحوظة: يعكس المؤشر العالمي لتطور أسواق التجزئة مدى درجة تطور وتنافسية أسواق التجزئة في الدول وكلما انخفض ترتيب الدولة كلما عبر ذلك عن زيادة تنافسية سوق التجزئة لديها وجاذبيتها للاستثمار، كلما اقتربت قيمة مؤشر جاذبية السوق من 100 كلما عبر ذلك عن زيادة درجة جاذبية السوق للاستثمار، كلما اقتربت قيمة مؤشر مخاطر السوق من 100 كلما عكس ذلك انخفاض المخاطر بسوق التجزئة، كلما اقتربت قيمة مؤشر تشبع السوق من 100 كلما عبر ذلك عن وجود فرص سانحة للاستثمار به وعدم تشبعه، كلما اقتربت قيمة مؤشر ضغط الوقت من 100 كلما عكس ذلك وجود حاجة ملحة لسرعة دخول المستثمر للسوق والاستفادة من فرص الاستثمار المتاحة به.

- تسارع نمو حجم القطاع مقارنة بمعدلات نمو الخدمات اللوجستية التي تخدمه: حيث ينمو القطاع بمعدل يفوق نمو خدمات النقل برأً وبحراً وجواً، وكذلك خدمات المناولة والتخزين. لقد جاء نشاط تجارة التجزئة باستثناء المركبات ذات المحركات والدراجات النارية في المركز الأول من حيث نصيبه من إجمالي عدد المنشآت العاملة في التجارة الداخلية بالمملكة في الربع الثاني من عام

⁶ صحيفة مكة المكرمة، 27 فبراير 2015م، "7 تحديات تواجه شركات بيع الأغذية بالتجزئة في الخليج".

2018م، حيث بلغ عدد المنشآت العاملة في تجارة التجزئة نحو 333.6 ألف منشأة (شكل 2)، كما استحوذ نشاط تجارة التجزئة على نحو 62% من إجمالي عدد المشتغلين في المنشآت العاملة في التجارة الداخلية بالمملكة في نفس الفترة (شكل 3)، وكذلك فقد سجل متوسط نصيب نشاط تجارة الجملة والتجزئة والمطاعم والفنادق من الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الثابتة للمملكة خلال الفترة (2013-2017)م نحو 9% (شكل 4).

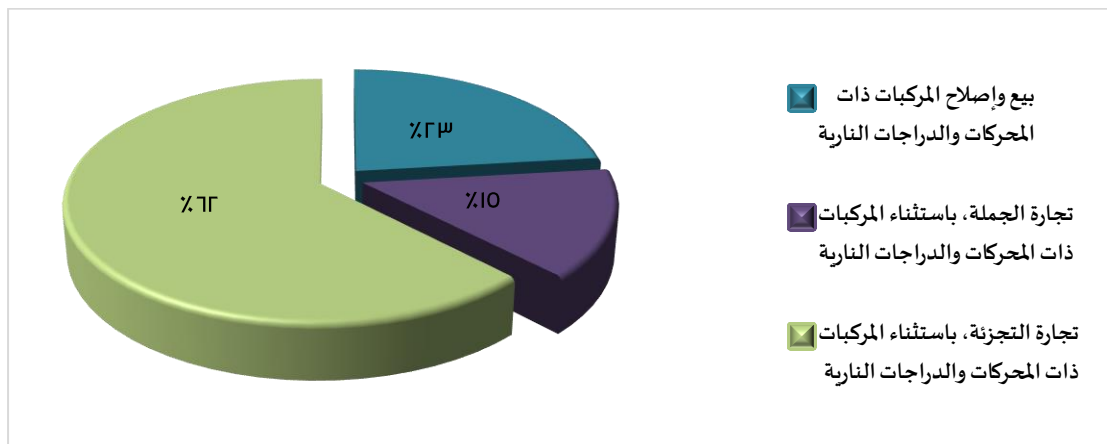
شكل (2): توزيع المنشآت العاملة في التجارة الداخلية بالمملكة حسب النشاط الاقتصادي، في الربع الثاني من عام 2018م



طبقاً للبيانات
أي قرار، وينبغي
ومات الواردة في

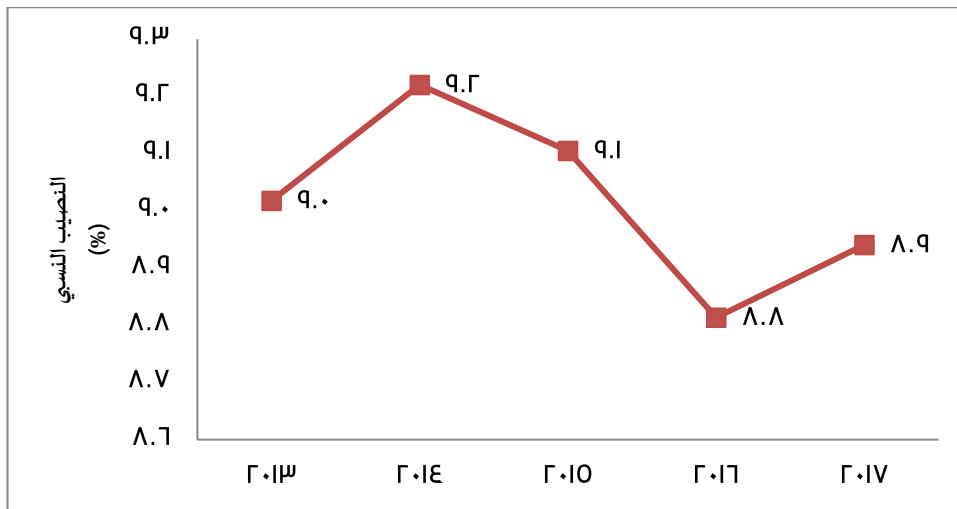
إخلاء مسئولية
أعدت هذه الدراسة
المتاح من الجهد
أخذ المشورة الما

الدراسة كاملة المصدر: الهيئة العامة للإحصاء، مسح التجارة الداخلية للربع الثاني من عام 2018م. من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني. فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل، على مسؤوليتك، ولن تكون غفلة الشريعة مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون أن يؤثر ذلك على صحتها.



المصدر: الهيئة العامة للإحصاء، مسح التجارة الداخلية للربع الثاني من عام 2018م.

شكل (4): تطور مساهمة نشاط تجارة الجملة والتجزئة والمطاعم والفنادق في الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الثابتة بالمملكة، خلال الفترة (2013-2017)م



المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي، الإحصاءات السنوية لعام 2018م.

- مدى القدرة على الوصول إلى العملاء: فعلى الرغم من وجود الهايبر ماركت من الماركات المحلية

والعالمية بالمملكة مثل كارفور ولولو ماركت والدانوب والتميمي، إلا أن حصتها من السوق مازالت

محدودة حيث تشير بعض الدراسات إلى أن نصيب المتاجر الخمس الأكبر حجماً في المملكة قد بلغ

نحو 13% فقط من السوق في عام 2013م، بينما استحوذت البقالات على حوالي 54% من تجارة

أخذ المشورة المالية والتجزئة للمنتجات الغذائية⁷ بين والخبراء في هذا الشأن، وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في

الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني.

فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات

المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال على أي إجراء أو

قرار يتخذ بناءً على الدراسة. سجل عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر التي تعمل في تجارة الجملة هذه

والتجزئة بالمملكة نحو 462.3 ألف منشأة في عام 2017م، و91.4% من هذه المنشآت هي منشآت

متناهية الصغر (شكل 5)؛ وبالتالي فهذه المنشآت تكون أقل قدرة على المنافسة والعمل على نطاق

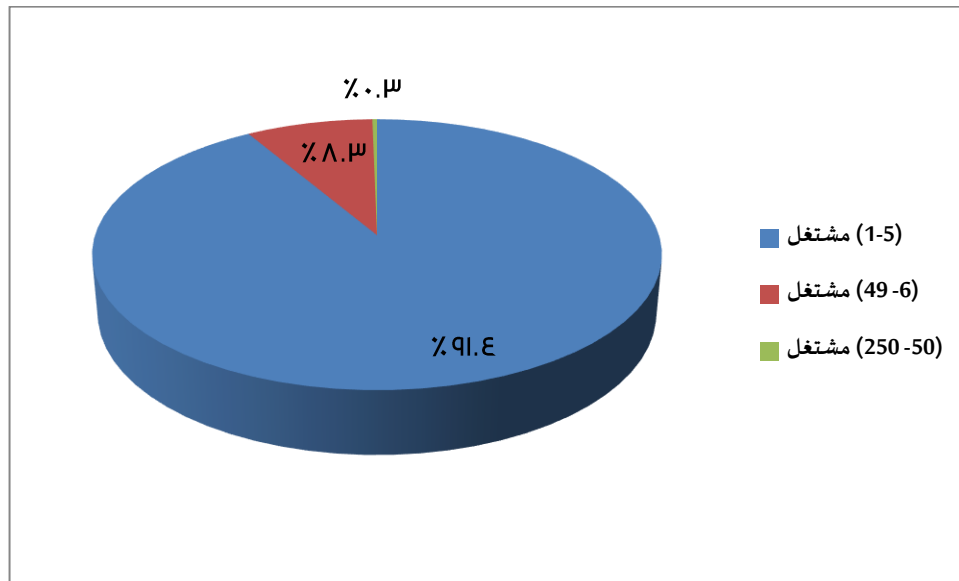
أوسع للاستفادة بوفورات الحجم Economies of Scale التي تتمتع بها المنشآت كبيرة الحجم.

إخلاء مسؤولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعكس هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والتجزئة للمنتجات الغذائية⁷ بين والخبراء في هذا الشأن، وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني. فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال على أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة. سجل عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر التي تعمل في تجارة الجملة هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذف أو دون إشعار مسبقاً.

⁷ Farrelly & Mitchell, 2015, "Opportunities for Supply Chain Consolidation in GCC Food Sector".

شكل (5): التوزيع النسبي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر العاملة في نشاط تجارة الجملة والتجزئة بالمملكة عام 2017م

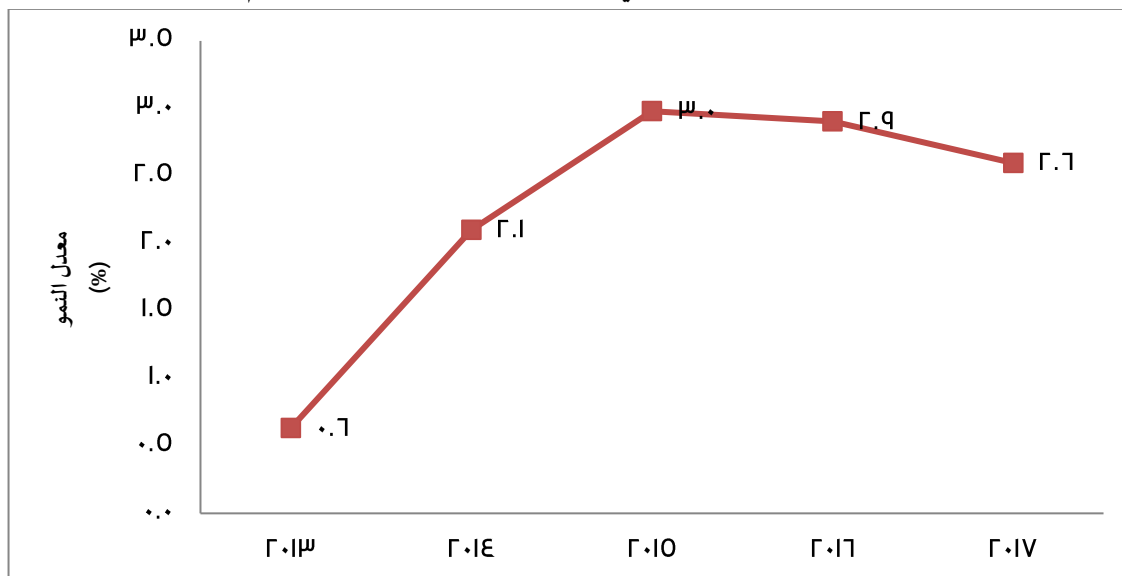


المصدر: الهيئة العامة للإحصاء، مسح المنشآت الصغيرة والمتوسطة لعام 2017م.

إخلاء مسؤولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات المختصة والبيانات الأولية ولا يمكن الاعتماد على هذه الدراسة كدليل في اتخاذ أي قرار. وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن. وتسعى غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تستخدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان. سواء بشكل صريح أو ضمني. فيما يتعلق بالتمام أو الشكوك في هذه الدراسة، فإنها لا تكون بأي شكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو المضمنة في الدراسة (شكل 6). قرار يتخذ بناءً على أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

شكل (6): معدل نمو السكان في المملكة، خلال الفترة (2013-2017)م



المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي، الإحصاءات السنوية لعام 2018م.

- تقلبات الأسعار في سوق الجملة: تؤدي تقلبات الأسعار في سوق الجملة إلى التأثير سلباً على استقرار حركة نشاط تجارة التجزئة نظراً لانتقال الأثر إلى أسعار البيع بالتجزئة؛ فقد سجل متوسط معدل التغير السنوي للرقم القياسي لأسعار الجملة بالمملكة بين عامي (2017-2018) م نحو 16%. يتضح من الجدول رقم (2) أن السلع التي شهدت تقلباً ملحوظاً في أسعار الجملة بين عامي (2017-2018) م تتضمن: المنتجات النفطية المكررة، منتجات التبغ، المشروبات، معدات وأجهزة الراديو والتلفزيون والاتصالات، الفلزات القاعدية، العجائن الورقية، المنتجات المعدنية المصنوعة، الأحجار والرمل، آلات المكاتب والمحاسبة والحساب الإلكتروني، منتجات طواحين الحبوب والنشاء والمنتجات الغذائية الأخرى، اللحوم والأسماك والفواكه، وغيرها من السلع.

جدول (2): المتوسط السنوي للرقم القياسي لأسعار الجملة بالمملكة حسب الأبواب الرئيسية للسلع، بين عامي (2017-2018) م، سنة الأساس (2014=100)

البيان	2018 م	2017 م	معدل التغير (%)
الرقم القياسي العام	116.8	100.7	16
منتجات الزراعة وصيد الأسماك	101.9	101.1	0.8
المنتجات الزراعية	107.4	105.9	1.4
حيوانات حية ومنتجات حيوانية	88.4	89.5	1.2
الأسماك ومنتجات صيد الأسماك الأخرى	103.3	101	2.3
أحجار ورمل	98.7	93	6.1
اللحوم والأسماك والفواكه والخضروات والزيوت والدهون	99.5	94.8	5
منتجات الألبان	95.7	91.5	4.6
منتجات طواحين الحبوب والنشاء والمنتجات الغذائية الأخرى	108.1	102.9	5.1
المشروبات	158.3	123.7	28
منتجات التبغ	250.7	187	34.1
غزل وخيوط أقمشة	107.5	104.5	2.9
الأصناف النسيجية الجاهزة باستثناء الملابس	96.1	95.4	0.7
أقمشة تريكو	96.5	94.9	1.7
جلود ومنتجات جلدية وأحذية	86.7	86	0.8
المنتجات الخشبية	97.5	93.2	4.6
العجائن الورقية	114	105.8	7.8
المنتجات النفطية المكررة	313	161.5	93.8

0.7	72	72.5	المواد الكيميائية الأساسية
3.8	94.7	98.3	منتجات كيميائية أخرى وألياف اصطناعية
1.5	92.7	94.1	المطاط ومنتجات اللدائن
3	97.5	100.4	المنتجات الزجاجية والغيرفلزية
0.9	92.5	93.3	أثاث وسلع أخرى قابلة للنقل غير مصنفة في موضع آخر
8.6	94	102.1	الفلزات القاعدية
7.4	100.5	107.9	المنتجات المعدنية المصنوعة
4.3	95.9	100	الآلات المستعملة في الأغراض العامة
3.7	98.3	101.9	آلات مخصصة الغرض
5.4	86.7	91.4	آلات المكاتب والمحاسبة والحساب الإلكتروني
3.1	97.9	100.9	آلات وأجهزة كهربائية
9.8	91.2	100.1	معدات وأجهزة الراديو والتلفزيون والاتصالات
1.6-	95.5	94	الأجهزة الطبية
4.7	97.6	102.2	معدات النقل الجوية الدولية، ولا تعذر الدراسة توصيفها من غرفة التجارة الدولية لاتخاذ أي

إخلاء مسؤولية

أعدت هذه	الأجهزة الطبية	94	95.5	1.6-	طبقاً للبيانات
المتاحة من الجهات الرسمية المعنية بالنقل الدولية.	ولا تعادل	102.2	دراسة تود	97.6	من غرفة الشرفه
المصدر: الهيئة العامة للإحصاء، النشرة الشهرية للرقم القياسي لأسعار الجملة، ديسمبر 2018م.				4.7	لاتخاذ أي قرار. وينبغي أخذ المشورة الفنية والقياسية من الجهات المختصة قبل اتخاذ القرار.
الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان. سواء بشكل صريح أو ضمني.					في المعلومات الواردة في الدراسة
فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة					يكتفينا
ارتفاع تكاليف التشغيل ومدى القدرة على الالتزام بمعدلات التوظيف المستهدفة في إطار برنامج					أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة
نطاقات: ترجع عدم قدرة المنشآت على الالتزام بتحقيق المعدلات المستهدفة لتوظيف الوظائف إلى					استخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.
	العديد من العوامل وهي:				

- **قصر العمل في منافذ البيع** لعدد من الأنشطة على العمالة الوطنية: لقد أصدرت وزارة العمل والتنمية الاجتماعية قرار بقصر العمل في منافذ البيع لـ 12 نشاط ومهنة على العمالة الوطنية، بدءاً من مطلع عام 1440هـ وفقاً للبيانات الواردة بجدول (3)، لتحليل أثر هذا القرار لابد من النظر إلى جانبي التكلفة والعائد المصاحبة له عند التطبيق، حيث يمثل العائد المستهدف من هذا القرار الرغبة في تمكين المواطنين والمواطنات من فرص العمل وتخفيض معدل البطالة، ولكن على الجانب الآخر لابد من النظر إلى التكلفة المقترنة بتنفيذ هذا القرار وما يترتب عليه من فرض أعباء جديدة على قطاع الأعمال على المستوى الجزئي وذلك نتيجة وجود بعض المعوقات المرتبطة بمدى ملائمة حجم المعروض من العمالة الوطنية اللازمة للإحلال محل العمالة الأجنبية في هذه المهن واعتبارات الانتاجية ومدى توافر المهارات اللازمة لديها وكذلك ارتفاع متوسط الأجر للعمال الوطنية عن العمالة الأجنبية وعدم قبولهم بمعدلات الأجور السائدة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف التشغيلية لدى منشآت القطاع الخاص؛ مما قد يضطر العديد من هذه

المنشآت إما إلى تقليص حجم أعمالها أو زيادة أسعار السلع التي تقدمها للمواطنين لتتمكن من تغطية الزيادة في تكاليفها التشغيلية الناتجة عن زيادة تكاليف الأجور مما يعني زيادة معدل التضخم نتيجة دفع التكاليف Cost Push Inflation ومن ثم ارتفاع تكلفة المعيشة لدى المواطنين.

جدول (3): الجدول الزمني لتوطين العمالة بـ 12 نشاط ومهنة اعتباراً من عام 1440هـ

النشاط	تاريخ البدء بالتوطين
محلات السيارات والدراجات النارية	1440/1/1هـ
محلات الملابس الجاهزة وملابس الأطفال والمستلزمات الرجالية	
محلات الأثاث المنزلي والمكتبي الجاهز	
محلات الأواني المنزلية	
محلات الأجهزة الكهربائية	1440/3/1هـ
محلات الساعات	
محلات النظارات	
محلات قطع غيار السيارات	1440/5/1هـ
محلات السجاد بكافة أنواعه	
محلات الحلويات	

المصدر: صحيفة المواطن الإلكترونية، 28 يناير 2018م، "توطين 12 نشاطاً ومهنة بداية من العام الهجري المقبل".

- عدم ملائمة طبيعة بيئة العمل في بعض الأنشطة للعمالة الوطنية: يحجم بعض السعوديين عن العمل في بعض الأنشطة التي تكون بيئة العمل بها قاسية أو لعدم مناسبة مواعيد العمل والحاجة للعمل خلال أيام الأعياد والعطلات الرسمية.
- تدني النظرة المجتمعية لدى بعض الفئات لبعض المهن: يؤدي تدني النظرة المجتمعية لدى بعض الفئات لمجموعة من المهن إلى عدم إقبالهم على العمل بها ومنها المهن المتعلقة بأعمال البيع.
- ارتفاع معدل دوران العمالة السعودية وعدم الاستقرار الوظيفي: يعد ارتفاع سرعة دوران العمالة السعودية مقارنة بالعمالة الوافدة أحد إشكاليات سوق العمل بشكل عام، حيث يستطيع الموظف السعودي الانتقال من شركة لأخرى بعد أن تقوم المنشأة الأولى بدفع مبالغ كبيرة على تدريبه دون أن يكون هناك نظام يحمي صاحب العمل من نتيجة ذلك، ويؤدي التسرب

الوظيفي إلى زيادة تكاليف إعادة التوظيف، حيث يؤدي ذلك إلى تحمل المنشآت تكاليف إضافية تنتج عن الإعلان عن الوظيفة، وإجراء المقابلات واختيار الموظفين، وتكاليف التدريب والتعليم، فضلاً عن الإنتاجية المفقودة أثناء التدريب.

- عدم مراعاة قرارات التوطين لحجم المعروض من العمالة الوطنية لبعض المهن: حيث تشير الإحصاءات الرسمية إلى أن 20.9% من المتعطلين الذين سبق لهم العمل بالمملكة قد تركوا عملهم السابق بسبب قلة الأجر (جدول 4). يؤدي انخفاض حجم المعروض من العمالة الوطنية اللازمة للإحلال محل العمالة الأجنبية في بعض المهن إلى وضع عبء على القطاع الخاص نتيجة ارتفاع متوسط الأجر للعمالة الوطنية عن العمالة الأجنبية وعدم قبولهم بمعدلات الأجور السائدة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف التشغيلية لدى منشآت القطاع الخاص.

جدول (4): التوزيع النسبي للمتעطلين ممن سبق لهم العمل بالمملكة وفقاً للجنس وسبب ترك العمل

سبب ترك العمل	النسبة المئوية (%)		
	إجمالي	إناث	ذكور
قلة الأجر أو الراتب ما تتضمنه من مميزات وتحليلات للأعمال	20.9	30.4	18.6
العمل على فترتين	4.1	2	4.6
بعد المسافة بين مكان الإقامة والعمل	8.9	1.8	10.5
التسريح بواسطة صاحب العمل	31.4	23.4	33.3
العمل يتطلب جهداً بدنياً أو ذهنياً	5.4	1.3	6.4
قلة الأرباح أو تصفية المشروع الخاص	3.2	2.7	3.3
نهاية العقد المؤقت	9.2	19	6.9
أسباب صحية	3.3	2.1	3.6
أسباب اجتماعية	13.7	17.3	12.8

المصدر: الهيئة العامة للإحصاء. نشرة سوق العمل الربع الثاني من عام 2018م.

- تعديل تعريف المنشآت في إطار برنامج تحفيز المنشآت لتوطين الوظائف "نطاقات" وفقاً لعدد العمالة: حيث أصبحت المنشآت الصغيرة جداً هي التي يتراوح عدد العاملين بها بين (1-5) عامل "صغيرة فئة أ"، كما تم تعديل تعريف المنشآت الصغيرة بحيث تشمل المنشآت التي يبلغ عدد العاملين بها (6-49) عامل "صغيرة فئة ب"؛ مما يعني أن المنشآت التي يتراوح عدد العاملين بها بين (6-9) عامل والتي كانت لا تخضع لبرنامج نطاقات أصبحت ملزمة بتوطين الوظائف. كذلك فقد تم تقسيم فئة المنشآت المتوسطة إلى ثلاث فئات وهي "متوسطة فئة أ" يتراوح عدد العمالة بها بين (50-99) عامل و"متوسطة فئة ب" يتراوح عدد العمالة بها بين (100-199) عامل و"متوسطة فئة ج" يتراوح عدد العمالة بها بين (200-499) عامل (جدول 5). وفي هذا الصدد، فقد أظهرت

نتائج مسح المنشآت الصغيرة والمتوسطة أن توطين العمالة يعد أحد العوامل التي تحد من قدرة المنشآت الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر على النمو في المملكة (شكل 7).

جدول (5): تعريف المنشآت وفقاً لعدد العمالة في برنامج نطاقات

التعريف القديم			التعريف الجديد		
نوع المنشأة	الحد الأدنى لعدد العمالة	الحد الأقصى لعدد العمالة	نوع المنشأة	الحد الأدنى لعدد العمالة	الحد الأقصى لعدد العمالة
صغيرة جداً	1	9	صغيرة فئة أ	1	5
صغيرة	10	49	صغيرة فئة ب	6	49
متوسطة	50	499	متوسطة فئة أ	50	99
			متوسطة فئة ب	100	199
			متوسطة فئة ج	200	499
كبيرة	500	2999	كبيرة	500	2999
عملاقة	3000	-	عملاقة	3000	-

إخلاء مسد المصدر: وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.

بقاً للبيانات

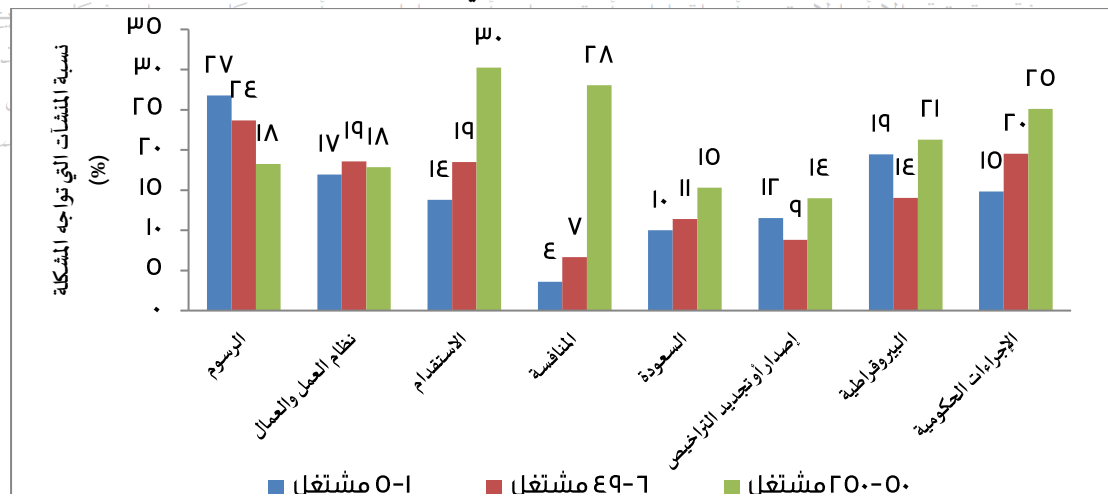
أعدت هذه المتاح من الجهات الرسمية السعودية (شكل 7): الأنظمة واللوائح التي تحد من نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في المنشآت وهي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة

فيما يتعلق بـ

المضمنة في الـ

قرار يتخذ بنا

الدراسة ويحد



المصدر: الهيئة العامة للإحصاء. مسح المنشآت الصغيرة والمتوسطة لعام 2017م.

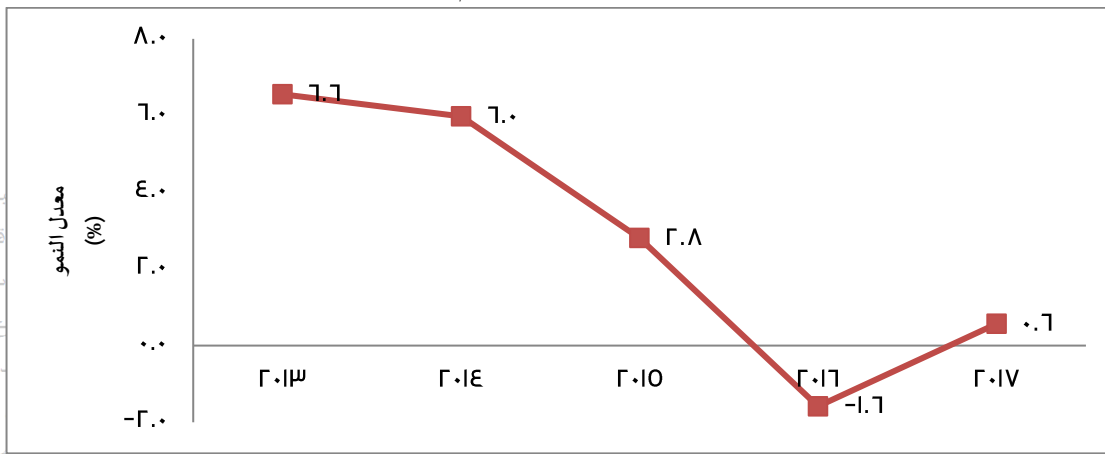
- ارتفاع الرسوم وغيرها من الإجراءات: وذلك فيما يتعلق برخصة العمل وأسعار الكهرباء، بالإضافة إلى تعدد المتطلبات اللازمة استيفائها لدى مكتب العمل والدوائر الحكومية، مع فرض ضريبة القيمة المضافة؛ مما ساهم في ارتفاع أسعار السلع في ظل عدم تغير القوه الشرائية للمواطن بشكل جوهري، ومن ثم التأثير على سلوك المستهلك سلباً. من الجدير بالذكر أن نتائج مسح المنشآت الصغيرة والمتوسطة لعام 2017م تشير إلى كون الإجراءات الحكومية والرسوم والبيروقراطية من

العوامل التي تحد من قدرة المنشآت الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر على النمو في المملكة

(شكل 7).

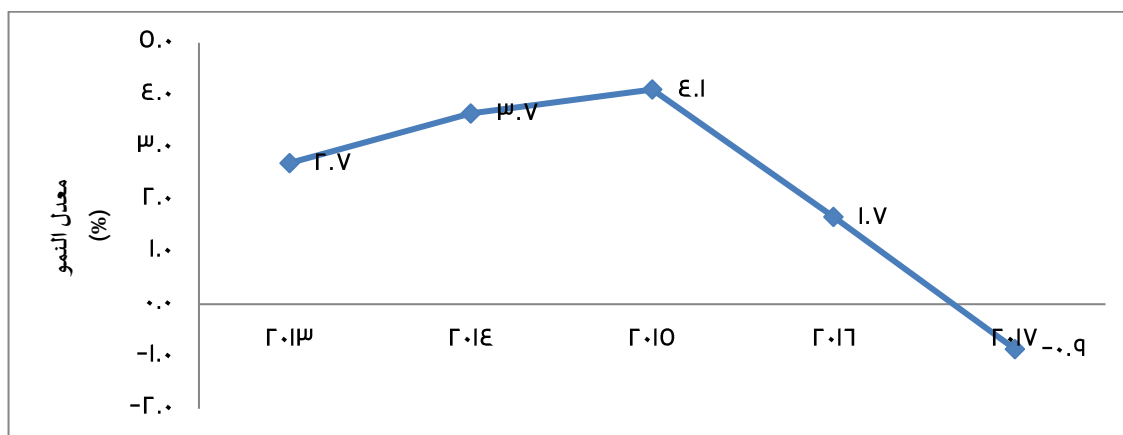
- التأثير بفرض المقابل المالي على العمالة الوافدة: حيث يؤدي رحيل عدد من العمالة الوافدة إلى انخفاض حجم الاستهلاك والطلب الكلي، فضلاً عن تباطؤ الاقتصاد العالمي. يتضح من الشكل (8) انخفاض معدل النمو في حجم الناتج المحلي الإجمالي لنشاط تجارة الجملة والتجزئة والمطاعم والفنادق بالمملكة خلال الفترة (2013-2017) م. فضلاً عن تراجع معدل النمو في الناتج المحلي الإجمالي للمملكة بالأسعار الثابتة في عام 2017 م حيث سجل نحو -0.9% (شكل 9).

شكل (8): معدل النمو في الناتج المحلي بالأسعار الثابتة لنشاط تجارة الجملة والتجزئة والمطاعم والفنادق بالمملكة خلال الفترة (2013-2017) م، (100=2010)



المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي، الإحصاءات السنوية لعام 2018 م.

شكل (9): معدل النمو في الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الثابتة بالمملكة خلال الفترة (2013-2017) م، (100=2010)



المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي، الإحصاءات السنوية لعام 2018 م.

- سرعة وتيرة التطورات الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام: مما يؤدي إلى زيادة درجة عدم التأكد لدى المستثمر في نشاط تجارة التجزئة بشكل عام. ففي خلال الآونة الأخيرة فقد تم اتخاذ العديد من الإجراءات الاصلاحية التي تستهدف وضع الاقتصاد الوطني على مسار مستدام للنمو الاقتصادي وذلك مثل زيادة أسعار الكهرباء وزيادة أسعار الوقود وزيادة رسوم المقابل المالي على العمالة الأجنبية؛ مما يؤثر على الاستهلاك المحلي.

- زيادة حدة المنافسة في التحول للخدمات الذكية والرقمية: تعد منافسة الخدمات الرقمية أحد التحديات التي تواجه متاجر التجزئة التقليدية نظراً للتكلفة اللازمة للتحول نحو الخدمات الإلكترونية والتسويق الإلكتروني، حيث يعد عامل الابتكار الذكي بمثابة المحور الأساسي للتنافسية خلال الفترة المقبلة بين المنشآت العاملة في القطاع خلال الفترة المقبلة، خصوصاً مع التغير السريع في أنماط الاستهلاك وأذواق المستهلكين وتطلعاتهم للخدمات الذكية، فضلاً عن العديد من المزايا التي يمنحها التسويق الإلكتروني للمنشأة والتي تدعم قوتها التنافسية مقارنة بالمتاجر التقليدية، تتمثل

إخلاء مسؤولية

أعدت هذه الدراسة تلك المزايا فيما يلي: للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية والبيانات الأولية ولا تحمل هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لأخذ أي قرار. وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن. وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة. ولا يمكن للمعامل مع الموقع التسويقي في أي وقت بدون التقديم بمواعيد الزمنية، حيث يمكن للمعامل مع الموقع التسويقي في أي وقت بدون التقديم بمواعيد الزمنية. فيما يتعلق بالتمام أو الكمال الرسمية للعمل الموثوقة أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو اتساع النطاق الجغرافي للخدمة: الوسائط المستخدمة في التسويق الإلكتروني تتخطى الحدود الجغرافية التي تلتزم بها متاجر التجزئة التقليدية، إذ إنه يمكن التسوق من أي مكان يتواجد فيه العميل من خلال الحاسب الآلي للدخول إلى الموقع الإلكتروني المخصص للمنشأة.

- تعزيز التعاون بين المنشآت الصغيرة والكبيرة : التسويق الإلكتروني يضيق المسافات بين المنشآت العملاقة والصغيرة من حيث الإنتاج والتوزيع والكفاءات البشرية، بحيث يمكن للشركات الصغيرة الوصول عبر الإنترنت إلى السوق الدولية بدون أن تكون لها البنية التحتية للشركات الكبيرة.

- عدم وجود المستندات الورقية: في التسويق الإلكتروني تنفذ الصفقات إلكترونياً دون حاجة لاستخدام الورق وخصوصاً المنتجات الرقمية.

الجدول رقم (6) يوضح أبرز نقاط الاختلاف بين أنماط التسويق التقليدي والتسويق الإلكتروني فيما يتعلق بعناصر: التكلفة، السرعة، حجم السوق، أطراف عملية التبادل التجاري، مدى

تكامل الوظائف التسويقية، كيفية التواصل مع العميل، تحسين خدمة العملاء، جمع البيانات والمعلومات، ومتابعة ردود الأفعال.

جدول (6): مقارنة بين التسويق الإلكتروني والتسويق التقليدي

عنصر المقارنة	التسويق الإلكتروني	التسويق التقليدي
التكلفة	منخفضة	مرتفعة
السرعة	غير محدودة (عالية)	محدودة
حجم السوق	مفتوحة ، واسعة قد تكون عالمية	محدودة (في العادة محلي)
أطراف عملية التبادل التجاري	الزبون	السوق
تكامل الوظائف التسويقية	واسع	محدود
طرق التواصل مع العميل	سهل (توظيف تكنولوجيا الاتصال)	صعب نوعاً ما (محدد بالزمان والمكان)
تحسين خدمة العملاء	سريع (عالي الكفاءة والمرونة)	صعب (محدود الكفاءة)
جمع البيانات	سهلة جداً	صعبة جداً
متابعة ردود الأفعال	سهلة جداً	صعبة جداً

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نور الصباغ ، أثر التسويق على رضا الزبائن في قطاع الاتصالات ، رسالة ماجستير ، الجامعة الافتراضية ، 2016م.

بعض الوقت لاكتمال جميع مراحله. فقد يتعرض تجار التجزئة التقليديون لخطر خسارة حصتهم في

السوق لصالح تجار التجزئة الإلكترونية إن لم يحرصوا على تغيير استراتيجياتهم وتقديم الوسائل

المتعددة المشجعة لعملائهم. تتمثل أبرز التحديات التي تواجه المنشآت للتوجه نحو تقديم الخدمات

الرقمية فيما يلي:

○ اللغة والثقافة: حيث أن الاختلاف في اللغة والثقافة تحد من التفاعل بين العملاء والمواقع

المختلفة. وهذا يتطلب من المنشأة ترجمة النصوص الموجودة على موقعها الإلكتروني -إن

وجد - إلى لغات مختلفة ليفهمها العملاء.

○ الإدارة الجيدة: إن التسويق الإلكتروني يحتاج إلى إدارة جيدة للشركة كما يتطلب وجود

خطط واضحة من قبل المنشأة لمواجهة التغيير المستمر في حركة السوق المحلي أو العالمي.

وهذا يشير إلى أن التسويق الإلكتروني لا يمكن أن ينجح إلا إذا قامت المنشأة بتوظيف

المتخصصون في هذا المجال.

○ السرية والخصوصية: مما لاشك أن من أهم معوقات عملية التسويق الإلكتروني السرية والخصوصية، حيث يفترض الحصول على بعض البيانات المتعلقة بالعميل مثل الاسم، النوع، الجنسية، العنوان، طريقة السداد، أرقام بطاقات الائتمان وغيرها. وهذا يتطلب استخدام البرمجيات الخاصة للحفاظ على سرية البيانات وتأمين الصفقات والدفع الإلكتروني الذي يتم عبر الإنترنت.

○ الأنظمة المحلية والأجنبية: من أهم معوقات التسويق الإلكتروني مدى وجود أنظمة لتسهيل التعامل التجاري، فهي ضرورية لتنظيم عمليات التسويق الإلكتروني وحماية حقوق الملكية والنشر على شبكة الإنترنت. يضاف لذلك أهمية تطوير الأنظمة المالية والتجارية من أجل تسهيل عمليات التسويق الإلكتروني.

● التأخر في تحصيل المستحقات من المدينين: يعد تحصيل الفواتير في مواعيدها مسألة حيوية لنجاح المنشأة، فإذا استمر التأخير لفترات طويلة تظهر مشكلة تحتاج لإجراءات سريعة نظراً لما يترتب عليه

من أثر سلبي على السيولة النقدية لدى المنشأة وإمكانية تعثرها عن دفع ما عليها من التزامات تجاه إخلاء مسئولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للالتحقيق في ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات الغير في المواعيد المحددة. المتاح من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار. وينبغي أخذ المشورة المالية والالتزامية في الاعتبار من المدينين والجهات المعنية في هذا الشأن. وتوسع غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان. سواء بشكل صريح أو ضمني. فيما يتعلق بالتمام أو طلب شهادة مطابقة المواصفات والمقاييس و في حين وصول البضاعة تقوم الجمارك بإرسالها إلى المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدال المختبر مما يزيد من التكاليف على المنشأة، فوجود شهادة مطابقة⁸ يسهل إجراءات الفسخ ويكون استخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

إلزامي في حال عدم توفر مختبر لفحص المنتجات المستوردة فقط، كما يشترط إصدار شهادة

IECEE لبعض المنتجات الكهربائية ونحوها.

● الحاجة إلى مكافحة التستر التجاري: يعد التستر التجاري أحد التحديات التي تواجه قطاع تجارة

التجزئة في المملكة، فقد بلغ عدد قضايا التستر التجاري التي أحيلت إلى النيابة العامة في عام

2017م 871 قضية مقابل 450 قضية في عام 2016م، كما بلغ مجموع الزيارات والجولات

التفتيشية التي نفذتها الإدارة العامة لمكافحة التستر التجاري لدى وزارة التجارة والاستثمار نحو

14701 زيارة وجولة شملت قطاعات المفروشات والأثاث المنزلي والمكتبي والاتصالات ومستلزماتها

والحاسب الآلي ونشاط قطع غيار السيارات⁹.

⁸ الموقع الإلكتروني للهيئة العامة للجمارك.

⁹ وزارة التجارة والاستثمار، التقرير السنوي لعام (1438 – 1439) هـ.

المحور الثالث

سبل تذليل التحديات التي تواجه نشاط تجارة التجزئة في المملكة

■ آليات مقترحة لتذليل التحديات التي تواجه تجارة التجزئة بالمملكة:

- توفير الأطر المؤسسية المناسبة: الحاجة إلى المزيد من التشريعات على مختلف المستويات والقطاعات بغرض التخفيف من التحديات التي تواجه القطاع، مع الحد من البيروقراطية وتسهيل إصدار وتجديد التراخيص للمنشآت و تسهيل وتعجيل الإجراءات الحكومية المتعلقة بالبلدية والدفاع المدني وغيرها من المؤسسات الحكومية.

● المزيد من المرونة فيما يتعلق بتوطين العمالة وتعزيز كفاءة سوق العمل:

إخلاء مسؤولية

○ تحديد فجوة سوق العمل حسب القطاعات:

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإثابة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية والجهات التعليمية وتوجيهات الباحثين عن العمل ومدى تناسبها مع معدلات التوطين. وينبغي أخذ المشورة المالية والعلانية في الاعتبار. وهذه الدراسة ليست هدفها توفير معلومات دقيقة، بل هي دراسة أولية تهدف إلى توفير معلومات عامة عن القطاع الخاص. ولا يمكن الاعتماد على هذه الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني. يتم المساواة بين أنشطة عديدة تختلف في طبيعتها. فمن الجدير بالذكر أن هناك تفاوت في التوزيع فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو النقص أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات. ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة ينسب لطالبي العمل لدى القطاع الخاص في المملكة حسب المؤهل العلمي. أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

في سوق العمل:

من الضروري تثبيت معدلات التوطين المطبقة لفترة زمنية تتراوح بين (3-5) سنوات لتعزيز النشاط الاقتصادي وتنافسية الاقتصاد الوطني، مع تحفيز الاستثمارات القائمة على التوسع وجذب استثمارات جديدة، بالإضافة إلى وجود برنامج زمني طويل الأجل ومعلن بخطط وزارة العمل فيما يتعلق بتوطين الوظائف وذلك لمنح القطاع الخاص فرصة كافية للتكيف مع ما يتخذ من قرارات وبالتالي تخفيض مخاطر عدم التأكد ومن ثم تشجيع الاستثمار، بحيث تتناسب معدلات التوطين المستهدفة على مستوى الأنشطة الاقتصادية مع أعداد المتقدمين فعلياً والراغبين والمؤهلين للعمل في الوظائف التي يتم الإعلان عنها في منشآت القطاع الخاص.

○ المتابعة وتقييم الأثر لسياسات توطين الوظائف في المملكة:

بحيث يتم التقييم لأثر هذه السياسات على المستويين الكلي والقطاعي للتعرف على الآثار المترتبة على هذه السياسات على كل من المؤشرات المالية لمنشآت القطاع الخاص، معدل النمو الحقيقي للنتائج المحلي الإجمالي، حجم الاستثمار الوطني والأجنبي، معدل البطالة وغيرها من المؤشرات، بحيث

يتم إجراء عمليات للتقييم والمتابعة بشكل دوري للتحقق من مدى فعالية سياسات توظيف الوظائف في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

- تطبيق برنامج نطاقات بشكل يراعي طبيعة المناطق الجغرافية المختلفة:
- يجب تطبيق برنامج نطاقات بشكل يراعي الطبيعة الجغرافية للمناطق المختلفة، وبما يتسق مع اتجاهات العرض والطلب في سوق العمل. ففي جانب العرض نجد أنه هناك درجة من عدم التماثل في التوزيع الجغرافي لطالبي العمل لدى القطاع الخاص في المناطق المختلفة بالمملكة.
- مراعاة التوازن بين الأهداف الاجتماعية "العائد الاجتماعي" لتوطين العمالة والأثر الاقتصادي لها على قطاع الأعمال "التكلفة":

من الضروري تحليل التكلفة والعائد لسياسات توطيّن العمالة ومعرفة مدى فاعليتها في توفير فرص العمل المستهدفة للمواطنين التي تمثل العائد الاجتماعي لهذه السياسات، وكذلك من الضروري الأخذ في الاعتبار أثر تلك السياسات على أداء قطاع الأعمال وما قد ينتج عنها من أعباء والذي يمثل تكلفة هذه السياسات؛ لتمكين القطاع الخاص من القيام بالدور المأمول منه في تعزيز حركة النمو الاقتصادي.

إخلاء مسؤولية اقتصادي.

○ تعزيز المنافسة في سوق العمل وعدم التوسع في قصر العمل في بعض المهن والأنشطة على المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية. ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار. وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية والاختصاص والخبراء في هذا الشأن. وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة. ولما يصاحب هذه القرارات من تشوهات لقوى العرض والطلب في سوق العمل وما يترتب عليها من فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتكم. ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة. والراغبة للعمل في بعض المهن نتيجة لطبيعة المهنة أو لانخفاض مستوى الراتب قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها من أعمالها.

○ توفير أدوات لتحفيز القطاع الخاص على توطين الوظائف:

- بحيث يتم الاعتماد على أدوات وحوافز مالية (ضريبية) وتمويلية لتحفيز القطاع الخاص على زيادة توظيف العمالة الوطنية، مع ربط ذلك بنسبة العمالة الوطنية في المنشأة.
- استثناء الأنشطة الاقتصادية التي لا يتوافر لها عمالة وطنية كافية من دفع المقابل المالي:
- بحيث يتم مراعاة حجم المعروض من العمالة الوطنية المؤهلة والراغبة للعمل في الأنشطة المستهدف توطينها، وبالتالي ففي حالة وجود فجوة سالبة في المعروض من العمالة الوطنية لبعض الأنشطة الاقتصادية فمن الضروري استثناء هذه الأنشطة من دفع المقابل المالي عن العمالة الوافدة نظراً لعدم قابلية الوظائف في هذه الأنشطة للتوطين لأسباب ترجع لمتغيرات سوق العمل.
- اتباع آليات تساهم في تعزيز معدل مشاركة العمالة الوطنية في سوق العمل وفقاً لقوى العرض والطلب:

الاهتمام بتطوير المناهج التعليمية وتحقيق الاتساق بين مخرجات العملية التعليمية ومتطلبات سوق العمل لتزويد الخريجين بالمهارات اللازمة لتمكينهم من الاندماج في سوق

العمل والمنافسة مع العمالة الأجنبية، بالإضافة إلى تقديم مقررات تعليمية بمرحلة التعليم الثانوي حول أسس إدارة المشروعات وريادة الأعمال.

- توفير برامج تدريبية وتأهيلية للعمالة الوطنية وفقاً لعدد العاطلين عن العمل ومؤهلاتهم العلمية والمهنية المناسبة لهم، وذلك بهدف تزويدهم بالمهارات اللازمة لشغل بعض المهن التي تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، لتجنب التأثير السلبي لعملية إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة في حالة وجود فروق في مستوى الانتاجية لكل منهم.
- منح حوافز لمؤسسات القطاع الخاص لتعزيز دور المؤسسات الكبرى في توفير فرص تدريبية للطلاب خلال فترة العطلة الصيفية لتأهيلهم للاندماج في سوق العمل، وذلك انطلاقاً من مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

➤ تعزيز مشاركة المرأة السعودية في سوق العمل وذلك من خلال:

- إطلاق حملات اعلامية للتوعية بدور المرأة وأهمية مشاركتها الاقتصادية.
- تشجيع تعليم المرأة، لزيادة معدلات الالتحاق بالتعليم العالي.
- توفير وسائل للنقل والمواصلات العامة لتمكين المرأة من الخروج للعمل بسهولة.

إخلاء مسؤولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار. وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيره. **توفير قروض متناهية الصغر لتعزيز ريادة الأعمال لدى السيدات** -ية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة. **الأبحاث لا تقبل أي إلقاء لآراء أو توصيات أو بيانات أو معلومات من أي نوع كان سواء بشكل صريح أو ضمني. تقديم حوافز مالية "ضريبية" للمؤسسات التي تشغل نساء سعوديات، بما يتناسب مع عدد العمالة النسائية لديها.** **عدد العمالة النسائية لديها.** المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤولية غرفة الشرقية مسؤولية في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو **السعي لمواءمة مخرجات تعليم الفتيات مع متطلبات سوق العمل** -ارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

- تعزيز دور القطاع المصرفي في توفير قروض متناهية الصغر للشباب لترسيخ مفهوم ريادة الأعمال، مع اشتراط توظيف المشروعات المقترضة للعمالة الوطنية، مما سيساهم في زيادة حركة التشغيل للمواطنين.

- منح حوافز تمويلية لمنشآت القطاع الخاص بمبادرات من القطاع المصرفي، مع ربط فرص الحصول على التمويل الميسر بتوظيف العمالة الوطنية؛ مما سيساهم في تشغيل العمالة الوطنية وتعزيز النمو الاقتصادي نتيجة زيادة حجم أعمال المنشآت الاقتصادية.

• التدرج ومراعاة التوقيت الزمني لتطبيق السياسات الاصلاحية:

بحيث يؤخذ في الاعتبار المتغيرات الاقتصادية وانعكاساتها على سوق العمل؛ حيث أن تطبيق العديد من السياسات والإجراءات الاصلاحية بشكل متتابع فيما يتعلق بالدعم وتحرير أسعار منتجات الطاقة وزيادة الرسوم (المقابل المالي) على العمالة الوافدة وغيرها قد يؤدي إلى ارتفاع التكاليف التشغيلية لدى منشآت القطاع الخاص؛ مما قد يؤثر سلباً على أداء هذه المنشآت ويؤدي إلى تراجع معدل النمو الاقتصادي والتشغيل.

• تحول المنشآت تدريجياً للتجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني:

يتطلب تحقيق هذا التحول إعداد خطة على أسس سليمة، بحيث يتم هذا التحول على مراحل تشمل ما يلي:

- استخدام البريد الإلكتروني : تقوم منشآت الأعمال بالدخول إلى عالم التجارة الإلكترونية في بادئ الأمر من خلال مفهومه الأولي، وذلك بالحصول على عنوان بريد إلكتروني خاص بها، فهناك العديد من المواقع الرئيسية على شبكة الأنترنت تتيح عناوين البريد الإلكتروني مجاناً وبهذا لا تتكلف المنشأة أي أعباء مالية، بعد إنشاء عنوان إلكتروني للمنشأة تقوم باستخدام البريد الإلكتروني في مراسلتها وفي مطبوعاتها و كروت العاملين بها أو إرسال رسائل إلى شركات أخرى.

- الاشتراك في شبكة الأنترنت : إن قيام المنشأة باستخدام البريد الإلكتروني بكفاءة ويسر، يتطلب منها ضرورة وجود خط الأنترنت بالمنشأة، ويتم ذلك بناءً على التوسع في التعاملات من خلال البريد الإلكتروني بصورة تجد معها المنشأة أهمية و ضرورة أن يكون خط الأنترنت داخلها و

إخلاء مسؤولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإجابة عما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية التي يتم التوصل إليها مع. شأن، وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرار أو تأكيد أو ضمان من أي نوع كان، ولا يمكن الاعتماد على هذه المعلومات فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤولية المستخدم، ولا تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة وذلك عن طريق العاملين في المنشأة المخصصين لهذا العمل أو من خلال شركات تستخدم هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

- إنشاء مقر معلومات المنشأة على الأنترنت : إن نمو استخدام الأنترنت في المنشأة يدفعها إلى التفكير في الصعود إلى مستوى أعلى في الاستخدام، وذلك بإنشاء مقر للمعلومات للشركة على شبكة الأنترنت مما يحقق التفاعل بين المنشأة وعملائها.

- إنشاء مقر التجارة الإلكترونية للمنشأة: من خلال ربط مقر المعلومات بالنظم الداخلية للمنشأة وتحقيق الارتباط الكامل بين المنشأة وعملائها على مستوى نظم المعلومات الداخلية يتحقق تكامل كافة عمليات التجارة الإلكترونية.

• تركيز المنشآت على العوامل اللازمة لنجاح عملية التحول نحو التسويق الإلكتروني: من خلال ما يلي:

- التوافق مع مفاهيم شبكات العمل وأن تتعلم كيفية الحصول على المزايا التنافسية من خلال تطبيق التقنيات الحديثة.
- تنمية مهارات العلاقات الإنسانية للتفاعل الإيجابي مع المستهلكين بصورة فردية.
- فهم التأثير الاستراتيجي للتسويق الإلكتروني على المنشأة.

- إدراك أن العلاقات مع المستهلكين أهم مورد استراتيجي وحيوي للمنشأة والتسويق الإلكتروني، ويتطلب ذلك تقديم خدمات جديدة للمستهلك ، وبالتالي ينجم عن ذلك علاقات مهمة هذه مهمة بين المسوق والمستهلكين.
- ينبغي على المنشأة إدراك القدرة على التعامل مع المستهلكين كل على حدة أو بصورة فردية.
- ينبغي على المنشأة ألا تنظر للمستهلكين باعتبارهم هدف ولكن باعتبارهم شركاء.
- ينبغي تغيير الثقافة في المنشآت بحيث لا تقتصر فقط على الأفراد العاملين بل يتعدى ذلك إلى تغيير ثقافة المديرين . كما تحتاج الإدارة إلى وضع خطة لتدريب الأفراد على الأدوات الجديدة في التسويق الإلكتروني.

● تعزيز المنشآت لكفاءة عملية تحصيل المستحقات من المدينين:

- من خلال الاهتمام بالإمسك بالدفاتر المحاسبية¹⁰؛ مما يساهم في تحسين كفاءة إدارة حسابات المدينين وتمكين المنشأة من الاعتماد على الآليات الآتية لتحصيل مستحقاتها:

○ تشديد عملية دفع الفواتير:

إخلاء مسؤولية

أول خطوة ينبغي تنفيذها هي مراجعة عملية دفع الفواتير، ووضع نظام للتحصيل. أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للالتحقيق ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار. وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيره من السداد والخبراء في هذا الشأن. وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة إلا أنها لا تقدم أي إشارات أو تعديلات أو ضمانات من أي نوع كان. سداد بشكل صحيح أو ضمني. وجود آلية محددة بشأن أسلوب التواصل مع المدينين، فبدون عملية متابعة دقيقة فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤولية الباحثين. ولا تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو التأكد من وضع الإجراءات بشكل مقبول على الورق ثم متابعة مراحل تنفيذها على أرض الواقع لمعرفة نقاط الضعف ومعالجتها.

○ إرسال تنبيهات للعملاء:

- إذا تأخر العميل عن الدفع بضعة أيام بعد الموعد المتفق عليه فمن الأفضل إخطاره ويمكن البدء برسالة بريد إلكتروني تذكره مثلاً بطريقة الدفع.
- إن لم تنجح المحاولة يمكن إرسال رسائل بريد إلكتروني أخرى وخطابات رسمية وأيضاً الاتصال على الهاتف.
- إن لم تفلح كل هذه الوسائل، فعند الضرورة يمكن للشركة أن تحذر العميل باتخاذ إجراء قانوني إذا ظلت الفواتير على حالها.

¹⁰ تشير نتائج مسح التجارة الداخلية للربع الثاني من عام 2018م إلى أن نسبة المنشآت العاملة في نشاط تجارة التجزئة (باستثناء المركبات ذات المحركات والدراجات النارية) بالمملكة لديها دفاتر محاسبية قد بلغت نحو 3.6% فقط من إجمالي عدد المنشآت العاملة في هذا النشاط، وكذلك فقد بلغت نسبة المنشآت العاملة في نشاط تجارة التجزئة (باستثناء المركبات ذات المحركات والدراجات النارية) التي تستخدم أنظمة محاسبية إلكترونية 2.4% من إجمالي عدد المنشآت العاملة في هذا النشاط خلال نفس الفترة.

- التدرج في تنفيذ الإجراءات مهم لأنه يثبت أن المنشأة تفترض حسن النية (النسيان مثلاً) كما تجعل المنشأة الأخرى تحت ضغط حتى تنتهي من سداد المال.
- التمييز في الشروط والأحكام بين العملاء وفقاً لمدى التزامهم بالسداد في التوقيت المتفق عليه:

- إن واجهت المنشأة عملاء "لديهم مشكلات" وآخرين يدفعون الفواتير في مواعييدها فمن الأفضل أن تدرس وضع شروط وأحكام مختلفة بشأن الدفع، فعلى سبيل المثال إن اعتاد عميل الدفع متأخراً فيمكن للشركة أن تغير الشروط والأحكام الخاصة به.
- قبول طرق مختلفة للدفع:

- الدخول في نقاش مع العميل لمعرفة سبب عدم قدرته على الدفع في الموعد المحدد، فإذا علمت المنشأة بأساس المشكلة فسيسهل عليها إيجاد الحل.
- إذا كان سبب تأخر العميل عن السداد في الوقت المحدد يرجع لوجود مشكلات لديه تتعلق بالسيولة النقدية، يمكن حل هذه المشكلة من خلال عرض طرق بديلة للدفع ومنها على سبيل المثال تقسيم قيمة الفاتورة على عدة أقساط.

إخلاء مسؤولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للاطلاع ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية. ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المشورة المهنية من المحللين والمختصين في المجالين المالي والقانوني. إذا كان لدى المنشأة مجموعة من العملاء الذين لا يلتزمون بسداد ديونهم في الوقت المتفق عليه بشكل متكرر فمن الأفضل للمنشأة النظر في إمكانية إلغاء تعاملها معهم فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتهم. لا تكون غرفة الشرقية مسؤولة في حال تمّ سوء فهم أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على أية -إلا أنه من الضروري الأخذ في الاعتبار الأثر السلبي للعملاء غير الملتزمين على السيولة النقدية ومخصص الديون المشكوك في تحصيلها لدى المنشأة¹¹.

- اتخاذ إجراء قانوني:

- إذا استنفدت المنشأة كل الوسائل الممكنة لتحصيل الفواتير المتأخرة فعليها اللجوء إلى القضاء كملاذ أخير.
- جمع المنشأة لأكبر قدر من المعلومات عن العميل الذي لم يسدد ديونه وتستعين بمحامي لبحث أفضل السبل للحصول على مستحقاتها، مع دراسة الخيارات المتاحة جيداً لأن المبلغ المتأخر تحصيله قد لا يساوي قدر الوقت والمال الذي سينفق على الإجراءات القانونية اللازمة للتحصيل.

¹¹ الديون المشكوك في تحصيلها هي الديون المتوقعة عدم تحصيلها في الفترة المالية التالية، ونظرا لأنها ترتبط بالمبيعات الآجلة خلال الفترة الحالية فإنه يجب تحصيلها لهذه الفترة بتكوين مخصص بمقدارها يخضم من إيرادات الفترة الحالية، بينما تعرف الديون المدومة بالمبالغ التي تم التأكد بالفعل من عدم امكانية تحصيلها نتيجة لإفلاس أحد العملاء أو وفاته ويجب استبعادها من رصيد المدينين.

- **تذليل المعوقات الجمركية:** من خلال إعادة النظر في الرسوم الجمركية، مع زيادة كفاءة الإجراءات الجمركية لفسح البضائع، مع سرعة الانتهاء من فحص العينات من السلع المستوردة في المختبرات لتجنب تحمل المستورد لتكاليف إضافية.
- **مكافحة التستر التجاري:** من خلال تكثيف الحملات التفتيشية على المنشآت وتشديد العقوبات على المخالفين، تقديم هيكل حوافز شامل لتعزيز الاستثمار، فضلاً عن تحسين بيئة ممارسة الأعمال من خلال: التوسع في تقديم الخدمات الإلكترونية للمستثمرين، زيادة كفاءة انفاذ العقود، تشجيع وجود طرق بديلة لتسوية المنازعات، والتواصل المستمر مع قطاع الأعمال لوضع حلول فعالة للتحديات التي تواجهه.

إخلاء مسؤولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار. وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن. وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان. سواء بشكل صريح أو ضمني. فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

النتائج:

فيما يلي أبرز النتائج التي خلصت إليها الورقة:

- تتسم تجارة التجزئة بمجموعة من السمات ومنها: تبدأ من المعرفة بالعميل المرتقب ولحاجاته المتعددة وصفاته الشرائية وتسعى على تأدية الوظائف التي تتيح لها إشباع حاجاته ورغباته، الالتزام بالسرعة في تلبية حاجات المستهلكين وهي سرعة يجب أن تفوق تحرك تجارة الجملة حيث أن المشتري يقوم بعملية الشراء لإشباع حاجات فورية وملحة ويعتمد على تاجر التجزئة في إشباع هذه الحاجات، التعامل في أقصى تجزئة ممكنة للسلع والخدمات لتناسب الحاجات اليومية للمستهلكين، ارتفاع درجة المنافسة وذلك لسهولة الدخول في قطاع البيع بالتجزئة وعدم الحاجة إلى الاستثمارات الضخمة مقارنة بالأنشطة الصناعية.

- تتمثل وظائف متاجر التجزئة في: تقدير حاجات المستهلك النهائي للسلع والخدمات وقتاً ومكاناً وكمية، القيام بخدمات النقل والتخزين لكميات محدودة ترتفع مع كبر حجم المتاجر وبعدها عن أماكن الحصول

على السلع والخدمات، تمويل شراء السلع والخدمات ودفع أثمانها قبل عملية بيعها نهائياً للمستهلك

وبالتالي فإن المنتج وتاجر الجملة ينقلان جزءاً من عبء المخاطرة على تاجر التجزئة، تقديم المعلومات

أخذ المشورة المالية اللازمة عن الاستهلاك وأنماط وشكوى المستهلك وإيجابيات السلعة بالنسبة له وعيوبها، وتحمل المخاطر الواردة في

الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة. إلا أنها لا تقدم أي إشارات أو تعديلات أو ضمانات من أي نوع كان سواء بشكل صريح أو ضمني.

لتغير السعر وانخفاض الطلب وما يمكن أن يترتب عليه من خسارة فضلاً عن مخاطر المخزون.

فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو المؤثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات

المضمنة في الدراسة لتمثيل التحديات التي تواجه تجارة التجزئة بالمملكة فيما يلي: شرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو

قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو أي عيب أو خطأ أو مسؤولية أو مسؤولية في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو

قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو أي عيب أو خطأ أو مسؤولية أو مسؤولية في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو

قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو أي عيب أو خطأ أو مسؤولية أو مسؤولية في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو

قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو أي عيب أو خطأ أو مسؤولية أو مسؤولية في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو

قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو أي عيب أو خطأ أو مسؤولية أو مسؤولية في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو

قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو أي عيب أو خطأ أو مسؤولية أو مسؤولية في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو

قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو أي عيب أو خطأ أو مسؤولية أو مسؤولية في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو

قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو أي عيب أو خطأ أو مسؤولية أو مسؤولية في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو

قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو أي عيب أو خطأ أو مسؤولية أو مسؤولية في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو

قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو أي عيب أو خطأ أو مسؤولية أو مسؤولية في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو

قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو أي عيب أو خطأ أو مسؤولية أو مسؤولية في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو

قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو أي عيب أو خطأ أو مسؤولية أو مسؤولية في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو

قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو أي عيب أو خطأ أو مسؤولية أو مسؤولية في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو

قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو أي عيب أو خطأ أو مسؤولية أو مسؤولية في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو

قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو أي عيب أو خطأ أو مسؤولية أو مسؤولية في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو

قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو أي عيب أو خطأ أو مسؤولية أو مسؤولية في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو

- مدى القدرة على الوصول إلى العملاء: فعلى الرغم من وجود الهايبر ماركت من الماركات المحلية والعالمية بالمملكة مثل كارفور ولولو ماركت والدانوب والتميمي، إلا أن حصتها من السوق مازالت محدودة حيث تشير بعض الدراسات إلى أن نصيب المتاجر الخمس الأكبر حجماً في المملكة قد بلغ نحو 13% فقط من السوق في عام 2013م، بينما استحوذت البقالات على حوالي 54% من تجارة التجزئة للمنتجات الغذائية.
- المنشآت الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر تمثل الأغلبية العظمى من المنشآت العاملة في النشاط: سجل عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر التي تعمل في تجارة الجملة والتجزئة بالمملكة نحو 462.3 ألف منشأة في عام 2017م، و91.4% من هذه المنشآت هي منشآت متناهية الصغر، وهذه المنشآت بطبيعتها تواجه العديد من التحديات.
- النمو السكاني وحجم الطلب: مما يؤدي إلى زيادة الطلب عن العرض والضغط على القطاع في وقت لا تقابل فيه هذه الزيادة بتحسين لسلسلة الإمدادات الغذائية، لقد سجل معدل النمو السنوي للسكان بالمملكة نحو 2.6% في عام 2017م وبمتوسط بلغ نحو 2.2% خلال الفترة (2013 – 2017)م.

إخلاء مسؤولية: تقلبات الأسعار في سوق الجملة: تؤدي تقلبات الأسعار في سوق الجملة إلى التأثير سلباً على استقرار

حركة نشاط تجارة التجزئة نظراً لانتقال الأثر إلى أسعار البيع بالتجزئة؛ حيث سجل متوسط معدل التغير السنوي للرقم القياسي لأسعار الجملة بالمملكة بين عامي (2017-2018)م نحو 16 %.

- الدراسة كاملة ومحدثاً. • ارتفاع تكاليف التشغيل ومدى القدرة على الالتزام بمعدلات التوظيف المستهدفة في إطار برنامج فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون عذبة الشرفية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدالالعديد من العوامل وهي: ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للخرقة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.
- قصر العمل في متافد البيع لعدد من الأنشطة على العمالة الوطنية.
 - عدم ملائمة طبيعة بيئة العمل في بعض الأنشطة للعمالة الوطنية.
 - تدني النظرة المجتمعية لدى بعض الفئات لبعض المهن.
 - ارتفاع معدل دوران العمالة السعودية وعدم الاستقرار الوظيفي.
 - عدم مراعاة قرارات التوظيف لحجم المعروض من العمالة الوطنية لبعض المهن.
 - تعديل تعريف المنشآت في إطار برنامج تحفيز المنشآت لتوظيف الوظائف "نطاقات" وفقاً لعدد العمالة.

- ارتفاع الرسوم وغيرها من الإجراءات: وذلك فيما يتعلق برخصة العمل وأسعار الكهرباء، بالإضافة إلى تعدد المتطلبات اللازم استيفائها لدى مكتب العمل والدوائر الحكومية، مع فرض ضريبة القيمة المضافة؛ مما ساهم في ارتفاع أسعار السلع في ظل عدم تغير القوة الشرائية للمواطن السعودي بشكل جوهري.
- التأثير بفرض المقابل المالي على العمالة الوافدة: حيث يؤدي رحيل عدد من العمالة الوافدة إلى انخفاض حجم الاستهلاك والطلب الكلي فضلاً عن تباطؤ الاقتصاد العالمي، فقد انخفض معدل النمو في حجم الناتج المحلي الإجمالي لنشاط تجارة الجملة والتجزئة والمطاعم والفنادق بالمملكة خلال الفترة

(2013-2017)م. فضلاً عن تراجع معدل النمو في الناتج المحلي الإجمالي للمملكة بالأسعار الثابتة في عام 2017م حيث سجل نحو -0.9%.

- سرعة وتيرة التطورات الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام: مما يؤدي إلى زيادة درجة عدم التأكد لدى المستثمر في نشاط تجارة التجزئة بشكل عام. ففي خلال الآونة الأخيرة فقد تم اتخاذ العديد من الإجراءات الإصلاحية التي تستهدف وضع الاقتصاد الوطني على مسار مستدام للنمو الاقتصادي وذلك مثل زيادة أسعار الكهرباء وزيادة أسعار الوقود وزيادة رسوم المقابل المالي على العمالة الأجنبية؛ مما يؤثر على الاستهلاك المحلي.

- زيادة حدة المنافسة في التحول للخدمات الذكية والرقمية: تعد منافسة الخدمات الرقمية أحد التحديات التي تواجه متاجر التجزئة التقليدية نظراً للتكلفة اللازمة للتحول نحو الخدمات الإلكترونية والتسويق الإلكتروني، حيث يعد عامل الابتكار الذكي بمثابة المحور الأساسي للتنافسية خلال الفترة المقبلة بين المنشآت العاملة في القطاع خلال الفترة المقبلة، خصوصاً مع التغير السريع في أنماط الاستهلاك وأذواق المستهلكين والمزايا التي يمنحها التسويق الإلكتروني للمنشأة والتي تدعم قوتها التنافسية

إخلاء مسئولية مقارنة بالمتاجر التقليدية،

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية لاحتاجة من إعدادها وتجهيزها من معلومات وأعمال الأبحاث طبقاً للبيانات مدى القدرة على ابتكار أساليب تواكب عمليات التحول الرقمية وأنماط الاستهلاك في ذلك القطاع: المتاح من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار. وينبغي أخذ المشورة المالية وأولويات تحول المراكز التجارية ومنافذ التجزئة الرقمية ستحتاج إلى بعض الوقت لاكمال جميع مراحلها. فقد يتعرض تجار التجزئة التقليديون لخطر خسارة حصتهم في السوق لصالح. فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات تجار التجزئة الإلكترونية إن لم يحرصوا على تغيير استراتيجياتهم وتقديم الوسائل المتعددة المشجعة المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتهم، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على عملهم. أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

- التأخر في تحصيل المستحقات من المدينين: ففي حالة استمرار التأخير لفترات طويلة تظهر مشكلة تحتاج لإجراءات سريعة نظراً لما يترتب عليه من أثر سلبي على السيولة النقدية لدى المنشأة وإمكانية تعثرها عن دفع ما عليها من التزامات تجاه الغير في المواعيد المحددة.

- التحديات الجمركية: وذلك بسبب ارتفاع الرسوم الحكومية وعدم وضوح نظام الجمارك حيث يتم طلب شهادة مطابقة المواصفات والمقاييس و في حين وصول البضاعة تقوم الجمارك بإرسالها إلى المختبر مما يزيد من التكاليف على المنشأة، فوجود شهادة مطابقة يسهل إجراءات الفسخ ويكون إلزامي في حال عدم توفر مختبر لفحص المنتجات المستوردة فقط، كما يشترط إصدار شهادة IECEE لبعض المنتجات الكهربائية ونحوها.

- التستر التجاري: يعد أحد التحديات التي تواجه قطاع تجارة التجزئة، فقد بلغ عدد قضايا التستر التجاري التي أحيلت إلى النيابة العامة في عام 2017م 871 قضية مقابل 450 قضية في عام 2016م، كما بلغ مجموع الزيارات والجولات التفتيشية التي نفذتها الإدارة العامة لمكافحة التستر التجاري لدى وزارة التجارة والاستثمار نحو 14701 زيارة وجولة شملت قطاعات المفروشات والأثاث المنزلي والمكتبي والاتصالات ومستلزماتها والحاسب الآلي ونشاط قطع غيار السيارات.

التوصيات:

فيما يلي بعض الآليات المقترحة لتذليل التحديات التي تواجه نشاط تجارة التجزئة بالمملكة:

- توفير الأطر المؤسسية المناسبة من خلال المزيد من التشريعات على مختلف المستويات والقطاعات بغرض التخفيف من التحديات التي تواجه القطاع، مع الحد من البيروقراطية وتسهيل إصدار وتجديد التراخيص للمنشآت وتسهيل وتعجيل الإجراءات الحكومية المتعلقة بالبلدية والدفاع المدني وغيرها من المؤسسات الحكومية.

- تعزيز كفاءة وتنافسية سوق العمل من خلال الآليات الآتية:

- تحديد فجوة سوق العمل حسب القطاعات، بحيث لا تتم المساواة بين أنشطة عديدة تختلف في طبيعتها. فمن الجدير بالذكر أن هناك تفاوت في التوزيع النسبي لطالبي العمل لدى القطاع الخاص في المملكة حسب المؤهل العلمي.

- التدرج في توظيف العمالة وفقاً لمعيار زمني طويل الأجل بما يتناسب مع قوى العرض والطلب في سوق

العمل، مع تثبيت معدلات التوظيف المطبقة لفترة زمنية تتراوح بين (3-5) سنوات لتعزيز النشاط

الاقتصادي وتنافسية الاقتصاد الوطني. تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي

أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من التخصصات والجهات المعنية في هذا الشأن. وتضمنت هذه الدراسة معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات

المتاحة من الجهات الرسمية والخاصة. وتضمنت هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي

أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من التخصصات والجهات المعنية في هذا الشأن. وتضمنت هذه الدراسة معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات

المتاحة من الجهات الرسمية والخاصة. وتضمنت هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي

أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من التخصصات والجهات المعنية في هذا الشأن. وتضمنت هذه الدراسة معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات

المتاحة من الجهات الرسمية والخاصة. وتضمنت هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي

أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من التخصصات والجهات المعنية في هذا الشأن. وتضمنت هذه الدراسة معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات

المتاحة من الجهات الرسمية والخاصة. وتضمنت هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي

أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من التخصصات والجهات المعنية في هذا الشأن. وتضمنت هذه الدراسة معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات

المتاحة من الجهات الرسمية والخاصة. وتضمنت هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي

أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من التخصصات والجهات المعنية في هذا الشأن. وتضمنت هذه الدراسة معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات

المتاحة من الجهات الرسمية والخاصة. وتضمنت هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي

أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من التخصصات والجهات المعنية في هذا الشأن. وتضمنت هذه الدراسة معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات

المتاحة من الجهات الرسمية والخاصة. وتضمنت هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي

أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من التخصصات والجهات المعنية في هذا الشأن. وتضمنت هذه الدراسة معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات

المتاحة من الجهات الرسمية والخاصة. وتضمنت هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي

أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من التخصصات والجهات المعنية في هذا الشأن. وتضمنت هذه الدراسة معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات

المتاحة من الجهات الرسمية والخاصة. وتضمنت هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي

أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من التخصصات والجهات المعنية في هذا الشأن. وتضمنت هذه الدراسة معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات

المتاحة من الجهات الرسمية والخاصة. وتضمنت هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي

أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من التخصصات والجهات المعنية في هذا الشأن. وتضمنت هذه الدراسة معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات

المتاحة من الجهات الرسمية والخاصة. وتضمنت هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي

أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من التخصصات والجهات المعنية في هذا الشأن. وتضمنت هذه الدراسة معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات

المتاحة من الجهات الرسمية والخاصة. وتضمنت هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي

أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من التخصصات والجهات المعنية في هذا الشأن. وتضمنت هذه الدراسة معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات

المتاحة من الجهات الرسمية والخاصة. وتضمنت هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي

أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من التخصصات والجهات المعنية في هذا الشأن. وتضمنت هذه الدراسة معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات

المتاحة من الجهات الرسمية والخاصة. وتضمنت هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي

➤ توفير برامج تدريبية وتأهيلية للعمالة الوطنية وفقاً لعدد العاطلين عن العمل ومؤهلاتهم العلمية والمهن المناسبة لهم.

➤ منح حوافز لمؤسسات القطاع الخاص لتعزيز دور المؤسسات الكبرى في توفير فرص تدريبية للطلاب خلال فترة العطلة الصيفية انطلاقاً من مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

➤ تعزيز مشاركة المرأة السعودية في سوق العمل وذلك من خلال: إطلاق حملات اعلامية للتوعية بدور المرأة وأهمية مشاركتها الاقتصادية، تشجيع تعليم المرأة لزيادة معدلات الالتحاق بالتعليم العالي، توفير وسائل للنقل والمواصلات العامة لتمكين المرأة من الخروج للعمل بسهولة، توفير دور حضانات لرعاية أطفال المرأة العاملة، توفير قروض متناهية الصغر لتعزيز ريادة الأعمال لدى السيدات، تقديم حوافز مالية "ضريبية" للمؤسسات التي تشغل نساء سعوديات، بما يتناسب مع عدد العمالة النسائية لديها، السعي لمواءمة مخرجات تعليم الفتيات مع متطلبات سوق العمل.

➤ تعزيز دور القطاع المصرفي في توفير قروض متناهية الصغر للشباب لترسيخ مفهوم ريادة

إخلاء مسؤولية

الأعمال، مع اشتراط توظيف المشروعات المقترضة للعمالة الوطنية، مما سيساهم في زيادة أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية الانتاجية ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات حركة التشغيل للمواطنين. المتاحه من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار. وينبغي أخذ المشورة المالية والتأهيلية التمويلية المنشآت القطاع الخاص بمبادرات من القطاع المصرفي، مع ربط فرص الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة. الإلتزام بالقرارات التي تصدرها الجهات من أي نوع كان. سواء بشكل صريح أو ضمني. فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو المؤثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات التدرج ومراعاة التوقيت الزمني لتطبيق السياسات الإصلاحية بحيث يؤخذ في الاعتبار المتغيرات المضمنة في الدراسة يتم بشكل كامل على مسؤوليتك ومن تكون غرفة الشرقية مسؤولية أي حال من الأحوال على أي إجراء أو قرار يتخذ بناء على الاقتصادية وانعكاساتها على سوق العمل. أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

- تحول المنشآت تدريجياً للتجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني من خلال: استخدام البريد الإلكتروني،

الاشتراك في شبكة الأنترنت، إنشاء صفحات معلومات عن المنشأة على الشبكة، إنشاء مقر معلومات المنشأة على الأنترنت، و إنشاء مقر التجارة الإلكترونية للمنشأة.

- اهتمام المنشآت بالإمسك بالدفاتر المحاسبية لتعزيز كفاءة عملية تحصيل مستحقاتها من المدينين من خلال: تشديد عملية دفع الفواتير، إرسال تنبيهات للعملاء، التمييز بين العملاء في الشروط والأحكام المتعلقة بأجال السداد وفقاً لمدى التزامهم بالسداد في التوقيت المتفق عليه، قبول طرق مختلفة للدفع، عدم التعامل مع العملاء المثيرين للمشاكل، مع إمكانية اتخاذ إجراء قانوني إذا استنفدت المنشأة كل الوسائل الممكنة لتحصيل مستحقاتها من الغير.

- تذليل المعوقات الجمركية من خلال إعادة النظر في الرسوم الجمركية، مع زيادة كفاءة الاجراءات الجمركية لفسح البضائع، مع سرعة الانتهاء من فحص العينات من السلع المستوردة في المختبرات لتجنب تحمل المستورد لتكاليف اضافية.

- مكافحة التستر التجاري من خلال تكثيف الحملات التفتيشية على المنشآت وتشديد العقوبات على المخالفين، تقديم هيكل حوافز شامل لتعزيز الاستثمار، فضلاً عن تحسين بيئة ممارسة الأعمال من خلال التوسع في تقديم الخدمات الإلكترونية للمستثمرين، زيادة كفاءة انفاذ العقود، تشجيع وجود طرق بديلة لتسوية المنازعات، والتواصل المستمر مع قطاع الأعمال لوضع حلول فعالة للتحديات التي تواجهه.

إخلاء مسؤولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار. وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن. وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة. إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان. سواء بشكل صريح أو ضمني. فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات. ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك. ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

المراجع:

■ المراجع العربية:

- إبراهيم مرزقلال استراتيجية التسويق الإلكتروني للكتاب في الجزائر ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة، 2010م.
- المركز الاعلامي لمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، "رؤية السعودية 2030".
- الموقع الإلكتروني لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية.
- الموقع الإلكتروني للهيئة العامة للجمارك.
- الهيئة العامة للإحصاء. نشرة سوق العمل للربع الثاني من عام 2018م.
- الهيئة العامة للإحصاء، النشرة الشهرية للرقم القياسي لأسعار الجملة، ديسمبر 2018م.
- الهيئة العامة للإحصاء، مسح التجارة الداخلية للربع الثاني من عام 2018م.
- الهيئة العامة للإحصاء، مسح المنشآت الصغيرة والمتوسطة لعام 2017م.

■ إلقاء مسئولية جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، "ملخص لمرجع التسويق الفعال للدكتور طلعت أسعد

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار. وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ومناسبة للاستخدام في الأبحاث والدراسات من أي نوع كان، ولا يمكن اعتبارها ملحقاً أو ضمناً. فيما يتعلق بالتمام أو المقتبل أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على الباحثين وتكون غرفة الشرقية مسؤولة في حال استخدامها في الأبحاث والدراسات. قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

- نور الصباغ ، أثر التسويق على رضا الزبائن في قطاع الاتصالات ، رسالة ماجستير ، الجامعة الافتراضية ، 2016م.
- وزارة التجارة والاستثمار، التقرير السنوي لعام (1438 – 1439)هـ.

■ المراجع الانجليزية:

- Anjali Gupta, E-Commerce : Role of E-Commerce in Today's Business, International Journal of Computing and Corporate Research, Volume 4, 1 January 2014.
- ATKearney. "The 2017 Global Retail Development Index".
- Farrelly & Mitchell, 2015, "Opportunities for Supply Chain Consolidation in GCC Food Sector".
- Moore, C., Chapter 16: "Theories of Retailing", In: Michael John Baker & Michael Saren (eds.), Marketing Theory: A Student Text. Sage Publications.