

جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

أثر العوامل الاقتصادية على القرار

في شركة رويال الصناعية التجارية

فريق البحث

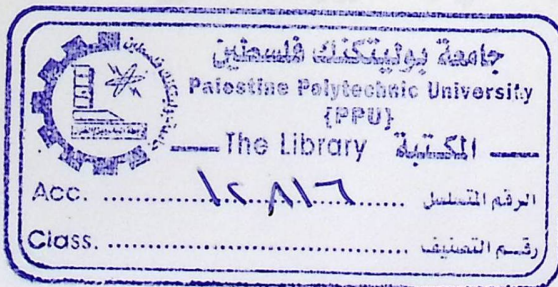
لينا محمد سميح الهشلمون

ميس ماهر عمرو

يسرى يعقوب سلطان

إشراف

أ. أكرم احشيش



2013/2012

جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

أثر العوامل الاقتصادية على القرار

في شركة رويال الصناعية التجارية

فريق البحث

لينا محمد سميح الهشلمون

ميس ماهر عمرو

يسرى يعقوب سلطان

إشراف

أ. أكرم احشيش

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين.

2013/2012

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على الرسول المعلم، الذي علمنا قيمة الاعتراف والتقدير، والشكر لمن هم أهل الفضل، حيث قال صل الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، وبعد أن أتم الله نعمته علينا إذ أتمنا هذا البحث العلمي، الذي أسأل الله أن يكتب لنا أجره، وأن ينفع به، لا نجد من الكلمات ما يفي أصحاب الحق حقهم، ولا أهل العطاء عطائهم.

فكل الشكر والتقدير للمعلم الفاضل، أستاذنا أكرم احشيش، الذي تفضل علينا بالإشراف والتوجيه، وسعة الصدر، فكان خير موجه لنا في رحلة البحث، والسيد الأستاذ أمجد المنتشة، وشكرنا الجزيل لشركة رويال الصناعية التجارية، ونخص بالذكر السيد رئيس مجلس الإدارة نبيل زغير، والسيد مدير الدائرة الفنية المهندس عماد الرجوب، والسيد مدير دائرة الإعلام في الشركة عبد الفتاح العيسه.

ونتقدم كذلك بالشكر للسيد الأستاذ جميل سلطان، لمساهمته بالتنسيق مع شركة رويال، وأخيرا كل الشكر والتقدير لكل من ساهم وأعان وقدم لإنجاح هذا البحث.

فريق البحث

الإهداء

الفضل يهدى لأصحابه، فألى أصحاب الفضل علينا: تربية، رعاية، علماء، وبحثاً، إلى من لا يرضى القدير إلا برضائهما جل وعلا: { وَقَضَى رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا } ، إلى إخواننا وأخوانتنا وأهلنا، إلى أرواح الشهداء في غزة، إلى الزملاء والأقرباء، إلى الأصدقاء والأحباء. إلى معلمينا ومعلماتنا، إلى من دعمنا في حياتنا حتى اللحظة.

إلى كل هؤلاء نهدي هذا الجهد المتواضع عسى أن يكون فيه الفائدة ونسأل الله التوفيق.

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
*	شكر وتقدير	ب
*	الإهداء	ت
*	قائمة المحتويات	ث
*	قائمة الأشكال والصور	د
*	ملخص الدراسة	ذ
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
1.1	المقدمة	2
1.2	مشكلة الدراسة	3
1.3	أهداف الدراسة	4
1.4	أهمية الدراسة	6
1.5	حدود الدراسة	7
1.6	محددات الدراسة	7
1.7	الهيكل التنظيمي للدراسة	8

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
11	المبحث الأول: الإطار النظري.	1.2
13	آلية اتخاذ القرار	1.1.2
13	مفهوم اتخاذ القرار	1.1.1.2
14	نماذج اتخاذ القرار	2.1.1.2
16	مراحل صنع القرار	3.1.1.2
18	العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار	4.1.1.2
21	البيئة العامة والتحليل الاستراتيجي، تحليل PESTEL.	2.1.2
21	مفهوم البيئة العامة والتحليل الاستراتيجي للبيئة	1.2.1.2
22	عناصر البيئة الخارجية و تحليل PESTEL	2.2.1.2
26	تأثير العوامل الاقتصادية على القرار	3.1.2
26	الضريبة	1.3.1.2
29	البطالة	2.3.1.2
32	معدلات الأجور	3.3.1.2
35	ميزان المدفوعات	4.3.1.2
39	العرض والطلب	5.3.1.2
42	سعر الفائدة	6.3.1.2
42	التضخم الاقتصادي	7.3.1.2

43	النمو الاقتصادي	8.3.1.2
44	تحليل القوة التنافسية Porter Five Forces.	4.1.2
48	العلاقة بين نموذجي (Porter Five Forces) و (PESTEL)	1.4.1.2
49	شركة رويال الصناعية التجارية.	5.1.2
49	لمحة عامة عن الشركة	1.5.1.2
50	رسالة الشركة	2.5.1.2
51	رؤية الشركة	2.5.1.2
51	منتجات الشركة	3.5.1.2
52	الهيكل الإداري لشركة رويال الصناعية التجارية	4.5.1.2
53	اهتمام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة	5.5.1.2
53	آلية اتخاذ القرار في الشركة	6.5.1.2
54	استراتيجية شركة رويال الصناعية	7.5.1.2
56	الاستراتيجيات الأخيرة التي تبنتها الشركة	8.5.1.2
57	المبحث الثاني: الدراسات السابقة	2.2
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات ومناقشة أسئلة الدراسة		
69	الطريقة والإجراءات	1.3
69	منهج الدراسة المستخدم	1.1.3
69	ادوات جمع البيانات والمعلومات	2.1.3

43	النمو الاقتصادي	8.3.1.2
44	تحليل القوة التنافسية Porter Five Forces.	4.1.2
48	العلاقة بين نموذجي (Porter Five Forces) و (PESTEL)	1.4.1.2
49	شركة رويال الصناعية التجارية.	5.1.2
49	لمحة عامة عن الشركة	1.5.1.2
50	رسالة الشركة	2.5.1.2
51	رؤية الشركة	2.5.1.2
51	منتجات الشركة	3.5.1.2
52	الهيكل الإداري لشركة رويال الصناعية التجارية	4.5.1.2
53	اهتمام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة	5.5.1.2
53	آلية اتخاذ القرار في الشركة	6.5.1.2
54	استراتيجية شركة رويال الصناعية	7.5.1.2
56	الاستراتيجيات الأخيرة التي تبنتها الشركة	8.5.1.2
57	المبحث الثاني: الدراسات السابقة	2.2
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات ومناقشة أسئلة الدراسة		
69	الطريقة والإجراءات	1.3
69	منهج الدراسة المستخدم	1.1.3
69	ادوات جمع البيانات والمعلومات	2.1.3

70	مجتمع الدراسة قائمة الأشكال والصور	3.1.3
70	تحليل البيانات ومناقشة أسئلة الدراسة	2.3
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات		
86	نتائج الدراسة	1.4
91	التوصيات	2.4
قائمة المصادر والمراجع		*
الملاحق		*

قائمة الأشكال والصور

الصفحة	الشكل
15	الشكل (1-2) النموذج الراشد في اتخاذ القرارات
16	الشكل (2-2) مراحل اتخاذ القرار
18	الشكل (3-2) العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
23	الشكل (4-2) عناصر البيئة الخارجية
26	الشكل (5-2) العوامل الاقتصادية
32	الشكل (6-2) علاقة بين النمو الاقتصادي و البطالة
39	الشكل (7-2) الواردات والصادرات
45	الشكل (8-2) Porter Five Forces
52	الشكل (9-2) الهيكل الإداري لشركة رويال

قائمة الأشكال والصور

الصفحة	الشكل
15	الشكل (1-2) النموذج الراشد في اتخاذ القرارات
16	الشكل (2-2) مراحل اتخاذ القرار
18	الشكل (3-2) العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
23	الشكل (4-2) عناصر البيئة الخارجية
26	الشكل (5-2) العوامل الاقتصادية
32	الشكل (6-2) علاقة بين النمو الاقتصادي و البطالة
39	الشكل (7-2) الواردات والصادرات
45	الشكل (8-2) Porter Five Forces
52	الشكل (9-2) الهيكل الإداري لشركة رويال

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ودراسة العوامل الاقتصادية وتأثيرها على عملية اتخاذ القرار في شركة رويال الصناعية التجارية، وذلك لنقل تجربة هذه الشركة الناجحة لدعم معرفة وخبرة المستثمرين والمتعلمين. استخدم فريق البحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق غرض هذا البحث، وقام بإجراء ثلاث مقابلات شخصية مع المدير الفني لشركة رويال ومدير دائرة الإعلام.

ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: أهمية إشراك الدوائر والمسؤولين في اتخاذ القرارات في الشركة، والأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل البيئية والعوامل الخارجية بشكل عام، والعوامل الاقتصادية بشكل خاص لما لهم من دور مهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بشأن التوظيف أو تسعير منتجاتها أو التصدير والتوسع وفتح خطوط إنتاجية جديدة. كذلك تمتلك شركة رويال الخبرة الكافية وميزة الجودة العالية التي تغلبت من خلالها على خطر وجود بدائل في السوق نوعاً ما، وحجم التكاليف الثابتة يمنح شركة رويال ميزة تنافسية، وبالتالي وضع الحواجز أمام المنافسين الجدد.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: القيام بدراسة تأثير العوامل البيئية مجتمعة وتأثيرها على قرارات المنشأة. وعلى متخذي القرار الاهتمام أكثر في الجوانب الاقتصادية لتقليل الآثار السلبية للعديد من العوامل الاقتصادية على الاستثمارات المحلية بشكل عام، ويتضح أن السوق المحلي محدود لذا لا بد من البحث عن أسواق خارجية للمنتجات الفلسطينية وعلى الحكومة أن تقوم بدورها في هذا المجال، وان تعيد النظر في سياساتها المالية وخاصة الضريبية واستخدامها بطريقة تساهم في تحفيز الاستثمار. وكذلك العمل على تطوير كفاءة العاملين باستمرار من خلال تدريبهم لزيادة الكفاءة وتحسين الإنتاجية.

ويوصي فريق البحث أصحاب المنشآت بالاهتمام أكثر بالزبائن لتبقى الصورة الذهنية للشركة في أذهان عملائها لتزداد ثقة وولاء. يجب أن يكون هناك دراسة مستمرة ودائمة لتحقيق ميزة تنافسية على المنافسين، وذلك من أجل تنمية الحصة المستهدفة في السوق طالما أن رأس المال المادي لعب دوراً أساسياً في النمو الاقتصادي في الأراضي الفلسطينية، فلا بد من الحث على تطويره، لزيادة مساهمته في النمو الاقتصادي. وكذلك العمل على تطبيق الإستراتيجية التنافسية مع الموارد والكفاءات التي تمتلكها الشركة.

1.1 المقدمة

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يعاني القطاع الخاص الفلسطيني من مشاكل كبيرة تتعلق بالتمويل، التسويق، الإنتاج، حجم السوق، القوة الشرائية المنخفضة للزبائن، والقيود التي يفرضها الاحتلال على الفلسطينيين مثل تحكم وسيطرة الاحتلال على جميع المعابر الحدودية، وما يتبع ذلك من صعوبات مفروضة عليهم بهدف كسر إرادتهم ومحاولتهم للنجاح.

وبالرغم من ذلك، إلا أنّ هنالك العديد من الاستثمارات الناجحة التي استطاعت بكل جدارة الوقوف أمام المعوقات ومواجهتها لتدعم الاقتصاد الوطني والفلسطيني.

ولأن عوامل البيئة العامة بشكل عام والعوامل الاقتصادية بشكل خاص تلعب دورا كبيرا في التأثير على قرارات المنشأة المختلفة فيما يتعلق بكافة أنشطتها لذا لا بد من دراسة هذه العوامل حيث إن استمرار المنشأة ونجاحها يتوقف على مدى قدرتها في التفاعل والتكيف مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها من خلال معرفة كل من الفرص والضغوط التي تواجهه وتؤثر في المنشأة.

ويسعى هذا البحث على تسليط الضوء على إحدى الشركات الرائدة في فلسطين والتي استطاعت بكل جدارة الوقوف أمام جميع التحديات والمعوقات التي تواجه الاستثمارات في فلسطين، ونقل قصة نجاحها إلى جميع المستثمرين والمعنيين.

إن شركة رويال الصناعية التجارية سعت حتى أصبحت من أكبر الرواد في المنطقة، حيث توظف أكثر من 650 موظف، وتقوم على أرض مساحتها 30,000 متر مربع، مع مساحة البناء أكثر من 45,000 متر مربع، كما وسعت خطوط إنتاجها حتى أصبحت من

الشركات المزودة في الداخل والخارج والمصدرة للعديد من دول العالم، ورؤية الشركة أن تصبح من أكبر الشركات المنتجة والمصدرة في مجال الصناعات البلاستيكية والأدوات الصحية وتطوير الموارد الطبيعية المنتجة للطاقة المحافظة على البيئة.

1.2 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي:

ما هو تأثير العوامل الاقتصادية على القرار في شركة رويال الصناعية التجارية؟

والذي ينبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي آلية اتخاذ القرار في شركة رويال الصناعية التجارية؟
2. ما هو تأثير النظام الضريبي الفلسطيني على القرارات في شركة رويال الصناعية التجارية؟
3. كيف تؤثر معدلات البطالة على القرارات في شركة رويال الصناعية التجارية؟
4. كيف تؤثر معدلات الأجور على القرارات في شركة رويال الصناعية التجارية؟
5. ما هو تأثير وضع ميزان المدفوعات وحالة التجارة الخارجية على القرارات في شركة رويال الصناعية التجارية؟
6. كيف تؤثر عوامل العرض والطلب على القرارات في شركة رويال الصناعية التجارية؟

4. دراسة تأثير معدلات الأجور على القرارات في شركة رويال الصناعية التجارية.
5. فهم تأثير وضع ميزان المدفوعات وحالة التجارة الخارجية على القرارات في شركة رويال الصناعية التجارية.
6. التعرف على تأثير عوامل العرض والطلب على القرارات في شركة رويال الصناعية التجارية.
7. التعرف على تأثير سعر الفائدة على القرارات في شركة رويال الصناعية التجارية.
8. دراسة تأثير التضخم ومستويات الأسعار في الاقتصاد الفلسطيني على قرارات الشركة.
9. بيان اثر معدلات النمو في الاقتصاد الفلسطيني على القرارات الشركة.
10. وصف كيف تقوم شركة رويال الصناعية التجارية بتحليل القوة التنافسية والتعامل معها حسب نموذج (Porter Five Forces).

1.4 أهمية الدراسة

أولاً: أهمية الدراسة للقطاع الخاص

حيث يتمكن المستثمرون في القطاع الخاص من الاستفادة من تجربة إحدى الشركات الرائدة، فتشكل هذه الدراسة مرجعية للعاملين في هذا القطاع والباحثين لعمل دراسات وأبحاث تفصيلية عن القضايا التي أثارها الدراسة.

ثانياً: أهمية الدراسة لشركة رويال الصناعية التجارية تتبع من جانبين

- تعزيز صورة الشركة الإيجابية، ونقل خبرتها من جانب معين (في اتخاذ القرار) إلى طلاب جامعة البوليتكنيك والأساتذة والقطاع الخاص لكل المهتمين لتكون مثالا يحتذى بها، ونشر قصة نجاح الشركة.
- تقييم العوامل المحيطة بشركة رويال الصناعية، ومدى تأثير الشركة بهذه العوامل، وربط قرار الشركة الاستراتيجي بالعوامل الاقتصادية المحيطة ومساعدة الشركة في تقييم قراراتها الإستراتيجية بشكل محكم يعظم المنفعة لأصحاب المصالح، ويقلل التكاليف، ومواكب للتغيير الذي يطرأ على العوامل الاقتصادية.

ثالثاً: أهمية الدراسة لفريق البحث

إن أهمية هذا البحث لفريق البحث تكمن في زيادة المعرفة العلمية بكيفية اتخاذ القرار وكيف يتأثر القرار الاستراتيجي بالعوامل الخارجية المتغيرة، كما تضيف هذه الدراسة لفريق البحث تطوير للمهارات الإدارية، ومهارات البحث العلمي.

وأخيرا ستساهم هذه الدراسة في تعزيز مفهوم الاقتصاد وتأثيره على القرار الاستراتيجي الإداري وإنهاء متطلب التخرج، والحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال المعاصرة.

1.5 حدود الدراسة

- الحدود المكانية: سوف يتم إجراء هذه الدراسة على شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل.
- الحدود الزمانية: تمت دراسة الموضوع في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2012-2013) م.
- الحدود البشرية: متمثلة بالإداريين في شركة رويال الصناعية التجارية.
- الحدود الموضوعية: تحدد بالمفاهيم والمهارات والإجراءات الواردة في الدراسة، وأدواتها وأساليب التحليل فيها.

1.6 محددات الدراسة

لقد واجه فريق البحث خلال القيام بهذه الدراسة عدة محددات منها:

- ضغط الوقت المستخدم في عملية الدراسة.
- كثرة البيانات وصعوبة تصنيفها وتحليلها.

- صعوبة التعبير الكمي عن المعلومات المستقاة من دراسة الحالة.

1.7 الهيكل التنظيمي للدراسة

المواد التمهيديّة: صفحة العنوان، الشكر والتقدير، الإهداء، قائمة المحتويات، قائمة الأشكال والصور، وملخص الدراسة.

تتكون هذه الدراسة من أربعة فصول:

الفصل الأول: الإطار العام للمشروع ويتضمن، مقدمة البحث، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، حدود الدراسة، محددات الدراسة، الهيكل التنظيمي للدراسة.

الفصل الثاني: ويتضمن

المبحث الأول: الإطار النظري ويتضمن الآتي:

- آلية اتخاذ القرار.
- البيئة العامة والتحليل الاستراتيجي، تحليل PESTEL.
- تأثير العوامل الاقتصادية على القرار.
- تحليل القوة التنافسية Porter Five Forces.
- شركة رويال الصناعية التجارية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: ويتضمن منهجية الدراسة من حيث المنهج الذي تم إتباعه، وكذلك أدوات جمع البيانات والمعلومات، مجتمع الدراسة وتحليل البيانات ومناقشة أسئلة الدراسة.

الفصل الرابع: ويتضمن استخلاص أهم النتائج والتوصيات التي ضمنتها فريق البحث في هذه الدراسة.

المصادر والمراجع.

الملاحق.

الملخص باللغة الإنجليزية.

الفصل الثاني:

المبحث الأول: الإطار النظري.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

1.2 الإطار النظري

1.1.1 الإطار النظري

1.1.2 كذا كذا كذا

2.1.2 كذا كذا كذا

المبحث الأول: الإطار النظري.

4.1.2 كذا كذا كذا

5.1.2 كذا كذا كذا

1.2 الإطار النظري

سيتناول هذا المبحث عدة أمور تساعد القارئ في التعرف على ما يلي:

1.1.2 آلية اتخاذ القرار.

2.1.2 البيئة العامة والتحليل الاستراتيجي، تحليل PESTEL.

3.1.2 تأثير العوامل الاقتصادية على القرار.

4.1.2 تحليل القوة التنافسية Porter Five Forces.

5.1.2 شركة رويال الصناعية التجارية.

1.1.2 آلية اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرار هي الهدف الأساسي الذي تهدف المؤسسات إلى تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة، وهو الوصول إلى اتخاذ قرار مناسب لتطوير المؤسسة أو إلى حل مشكلة ما تواجهها المؤسسة، وتتخذ هذه العملية عدة مراحل ووسائل. (شتاتحة، 2009)

1.1.1.2 مفهوم اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرار هي نشاط ذهني، فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى الاختيار الأنسب والأفضل.

ولكن تجدر الإشارة هنا، إلى أن الكثير من القرارات الهامة في المؤسسة لا يتم اتخاذها عادة من قبل فرد واحد، بل يشارك في اتخاذها العديد من العاملين من مختلف المستويات وفي مراحل مختلفة من عملية اتخاذ القرار، فبالإضافة إلى الرؤساء التنفيذيين والمديرين، هنالك الاستشاريون والخبراء والفنيون وغيرهم، الذين يسهمون بدور كبير في عملية اتخاذ القرارات من خلال تزويد القادة الإداريين بالمعلومات الفنية والمقترحات والأفكار والنصائح والمشورة ... ، التي لا غنى عنها في معالجة العديد من القضايا والمشكلات الإدارية التي تزداد صعوبة وتعقيدا باستمرار، وهكذا فالقرار الذي هو نتاج لعملية اتخاذ القرار هو حصيلة جهود متكاملة من الآراء والأفكار والاتصالات والمشاورات والدراسة التي تتم في مختلف مستويات المؤسسة. (المنصور، 2000)

ويستنتج انه لتعريف عملية اتخاذ القرار في المنظمة لا يكتمل إلا إذا توفرت مجموعة من العناصر وهي: التفكير لأن اتخاذ القرار عملية ذهنية، ووجود مشكلة يجب حلها، وجود بدائل وإلا تحولت المسألة إلى أمر واقع ليس أمام المنظمة خيار سوى القبول به. (المنصور، 2000)

2.1.1.2 نماذج اتخاذ القرار

سوف يوضح فريق البحث أهم النماذج التي تناولت موضوع اتخاذ القرار من خلال مساهمة هربرت سايمون فقد ميز بين نموذجين لاتخاذ القرارات:

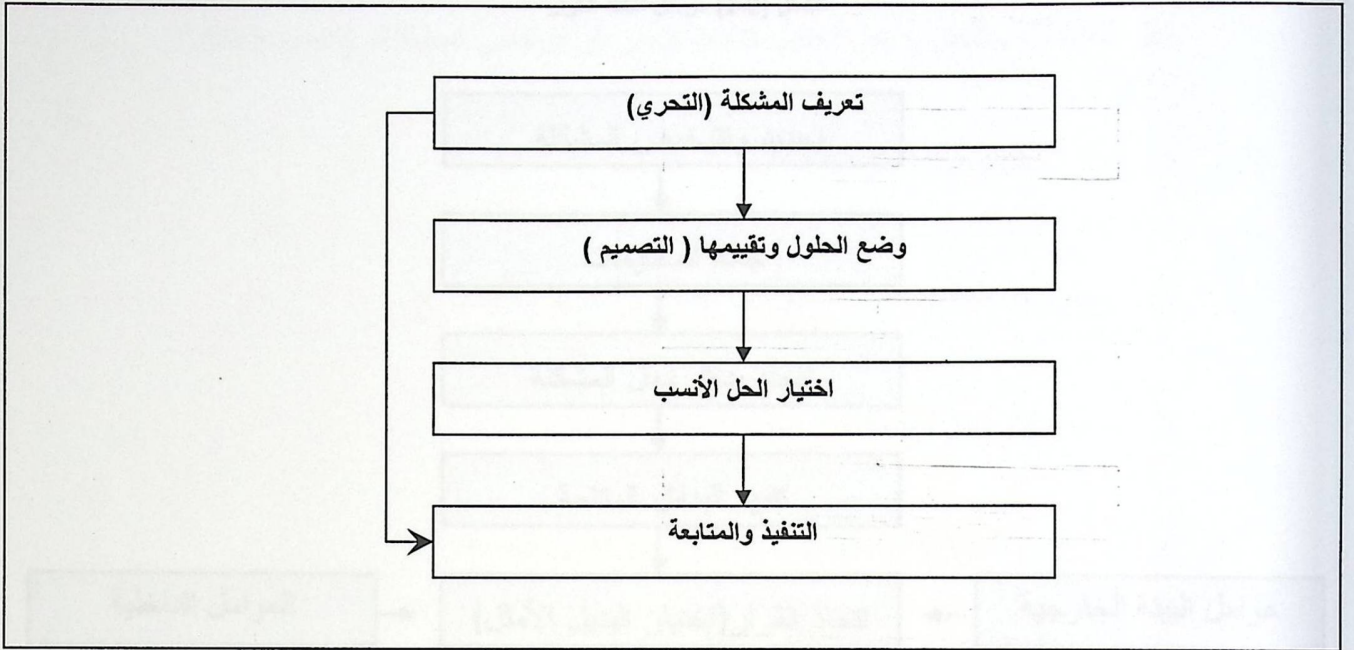
1. النموذج الراشد (Rational) أو نموذج الرجل الاقتصادي (EconomicMan):

وبموجب هذا النموذج يقوم المدير بالخطوات المتتابعة التالية:

1. تعريف المشكلة (التحري).
2. وضع حلول، وتقييما (التصميم).
3. اختيار الحل الأنسب.
4. التنفيذ والمتابعة.

ويستند هذا النموذج إلى افتراض أن المدير يحاول تحقيق الأمتل والأفضل حين اتخاذ قرار ما من خلال تطوير أفضل حل ممكن. (Rue & Byars, 2007: 73-74)

الشكل (1-2) النموذج الراشد في اتخاذ القرارات



(المنصور، 2000)

2. نموذج المرضي (Satisficing) أو نموذج الرجل الإداري (Administrative)

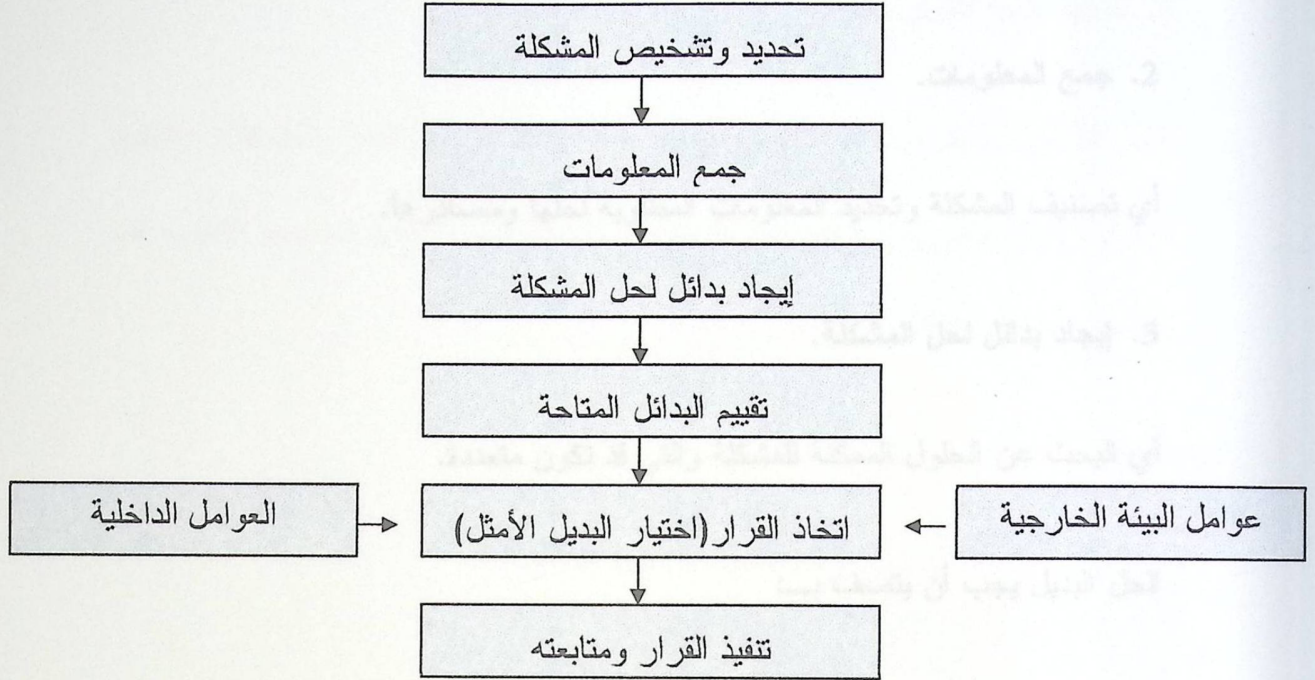
:(Man

وبموجب هذا النموذج يسعى المدير للوصول إلى قرار معقول (مرضي وليس مثالي)، يتوقف بحثه عن البدائل عند توصله إلى بديل معقول يفتنع أنه مناسب على الرغم من احتمال وجود بدائل أفضل.

ويعرف بالنموذج المفتوح لاتخاذ القرار والذي يتخذه الرجل الإداري، وهذا النموذج تبنته النظرية السلوكية في اتخاذ القرار، والتي نظرت إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح متفاعل مع البيئة التي يعمل ضمنها (متأثراً أو مؤثراً). (Rue & Byars, 2007:74-75)

3. نموذج صنع القرار

الشكل (2-2) مراحل اتخاذ القرار



(كنعان، 2009)

3.1.1.2 مراحل صنع القرار

تتطوي عملية اتخاذ القرارات على مجموعة من الخطوات تشكل مخرجات كل خطوة، مدخلات الخطوة التالية وصولاً إلى المخرج النهائي أي القرار الرشيد، ويمكن حصرها على النحو التالي:

1. تحديد وتشخيص المشكلة.

تبدأ عملية اتخاذ القرار بملاحظة بروز مشكلة وهذه الخطوة مهمة جداً وتتبع الأهمية بالقدرة على تشخيص المشكلة بصورة سليمة فتشخيصها بصورة خاطئة يؤثر على بقية

المراحل فيمكن أن نجد حلاً للمشكلة الخطأ، وتشخيص المشكلة أي دراسة الموقف الذي خلق المشكلة، والتحري عن العامل الاستراتيجي أو الرئيسي للمشكلة. (كنعان، 2009)

2. جمع المعلومات.

أي تصنيف المشكلة وتحديد المعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها.

3. إيجاد بدائل لحل المشكلة.

أي البحث عن الحلول الممكنة للمشكلة والتي قد تكون متعددة.

الحل البديل يجب أن يتصف بـ:

- قدرته على تحقيق بعض النتائج التي يسعى متخذ القرار للوصول إليها.
- أن يكون ضمن حدود الموارد المتاحة.

4. تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة

أي دراسة كل حل من الحلول دراسة وافية بناء على معلومات دقيقة، ويتم تقييم البدائل عن طريق تقدير النتائج المتوقعة الإيجابية والسلبية لكل بديل، ووضع معايير محددة تقوم على أساسها هذه النتائج، ومن ثم استبعاد البدائل التي لا تحقق الحد الأدنى من تلك المعايير. ومن المعايير التي يمكن استخدامها: التكلفة، الوقت، القبول، العائد والجدوى.

5. اختيار الحل الملائم للمشكلة.

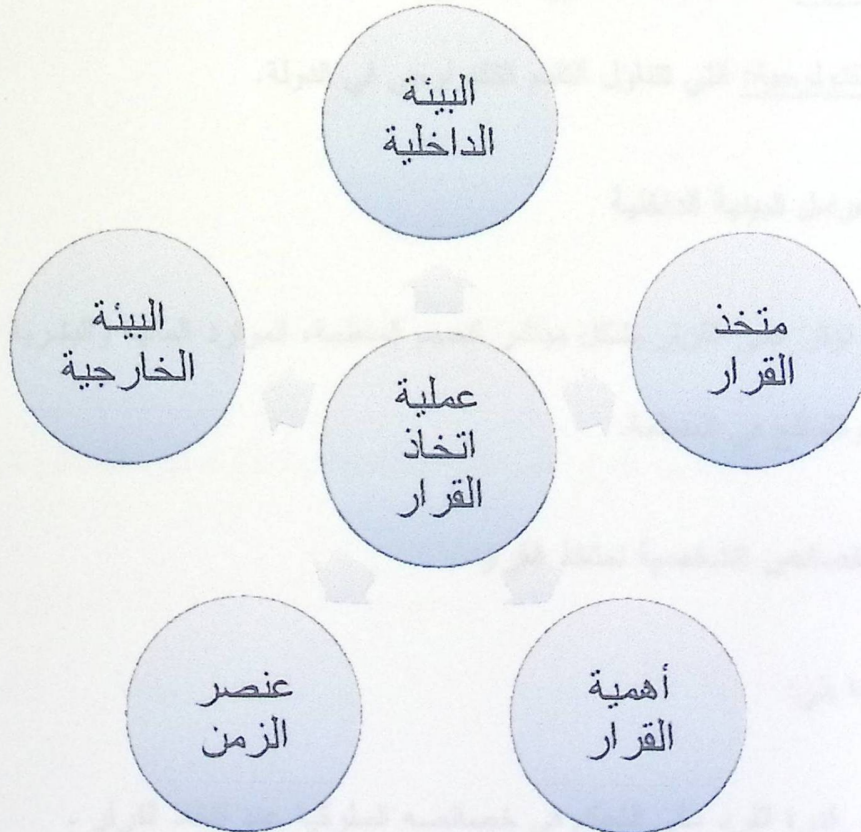
أي اتخاذ القرار (اختيار البديل الأمثل) الذي يكون أقل تكلفة ممكنة من الناحيتين المادية والمعنوية ويحقق الهدف.

6. متابعة تنفيذ القرار.

تقدير النتائج وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتنفيذ القرار والتنبؤ بالمشكلات وتحديد الحلول البديلة. وهي عبارة عن مقارنة معايير الخطة ببيانات التنفيذ لتحديد الانحراف وعلاجه. (كنعان، 2009)

4.1.1.2 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

الشكل (2-3) العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار



(كنعان، 2005)

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي: (كنعان، 2009)

1. العوامل البيئية الخارجية

وهي العوامل البيئية التي تؤثر على القرار الإداري بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وذلك بحسب طبيعة المنظمة وتتمثل هذه العوامل في:

- العوامل الاقتصادية: المتعلقة بالركود والرخاء الاقتصادي، والمساعدات المالية التي تمنحها الدولة للقطاع الخاص...
- السياسية: المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدولة وعلاقتها بالدول المجاورة.
- الثقافية: المتعلقة باللغة، الدين، الحضارة.
- التكنولوجية: التي تتناول التقدم التكنولوجي في الدولة.

2. العوامل البيئية الداخلية

وهي التي تؤثر على القرار بشكل مباشر كحجم المنظمة، الموارد المالية والبشرية المتاحة، والقوانين واللوائح في المنظمة.

3. الخصائص الشخصية لمتخذ القرار

وتتمثل فيما يلي:

- قدرة الفرد على التحكم في خصائصه السلوكية عند اتخاذ القرار .
- درجة تأثير نظام القيم لمتخذ القرار على طريقة إدراكه للمعلومات .

- تأثير القيم وقواعد السلوك الخاصة بالأفراد الآخرين على طريقة إدراك متخذ القرار للمواقف والمعلومات المتعلقة بها.
- أهداف متخذ القرار ومدى إدراكه لأهداف التنظيم غالباً ما تؤثر في نوعية القرار المتخذ وأسلوب اتخاذه .

4. أهمية القرار

تتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:

- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير.
- تأثير القرار من حيث التكلفة والعائد.
- الوقت اللازم لاتخاذه.

5. تأثير عنصر الزمن

لا بد من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب لتحقيق أفضل النتائج.

وذلك يعتمد على قدرة متخذ القرار على التنبؤ بالأحداث والعلاقات بين المشاكل التي تواجه المنظمة.

وإن أفضل السبل في الاستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل أثارها إلى أدنى حد ممكن وفي وضع تطوير خطط واستراتيجيات يمكن أن تحول التهديدات إلى مزايا أو منافع لصالح المنظمة.

ويعتبر التحليل والتشخيص الداخلي والخارجي هو الآلية لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المنظمة وخارجها من خلال الإجابة على السؤال التالي: " أين نحن الآن where are we now "؟

2.2.1.2 عناصر البيئة الخارجية و تحليل PESTEL

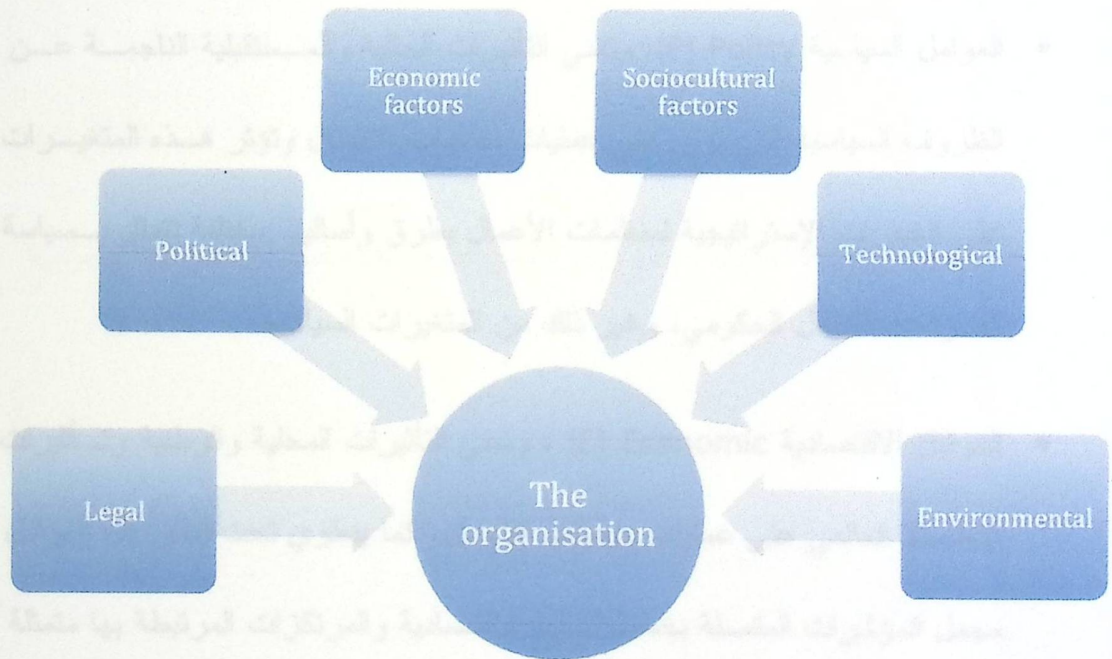
يهدف هذا التحليل إلى تحديد التأثيرات البيئية على منظمة الأعمال. يشتمل تحليل التأثيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية _ الثقافية، والتكنولوجية على المنظمة، الأمر الذي يوفر طريقة لتدقيق التأثيرات البيئية التي تكون قد أثرت في المنظمة في الماضي وكيف سيكون تأثيرها في المستقبل (Macmillan & Tampoe, 2000:96-99).

إن أهمية دراسة البيئة الخارجية للمنظمة يمكن أن تتجلى بالنقاط التالية:

- المنظمة في الوقت الحالي هي عبارة عن نظام مفتوح في البيئة التي تعمل بها، ومن ثم يفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما.
- إن استمرار المنظمة ونجاحها يتوقف على مدى قدرتها في التفاعل والتكيف مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها.

- معرفة كل من الفرص والضغوط التي تواجه وتؤثر في المنظمة. ونتيجة لتزايد الاعتراف بأهمية العوامل البيئية لمنظمة الأعمال أدى لأن يكون هناك تصنيف عاماً آخر، وهو تحليل PESTEL.

الشكل (4-2) عناصر البيئة الخارجية



(Macmillan & Tampoe, 2000)

إن المقصود بـ PESTEL هو تحليل الظروف والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية الخارجية بالنسبة للمنظمة.

ويُمكن تحليل PESTEL من صياغة الاستراتيجيات والخطط الإستراتيجية من خلال المساعدة في فهم البيئة الخارجية التي تعمل فيها منظمات الأعمال الآن وفي المستقبل. ولكن هذه الظروف تقع خارج سيطرة أي منظمة من المنظمات، فإن الدراية والإحاطة الواسعة بهذه العوامل تمكّن المنظمات من التخطيط والاستعداد لها.

وفيما يلي تعريف مختصر لعناصر ومكونات تحليل PESTEL (العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية)

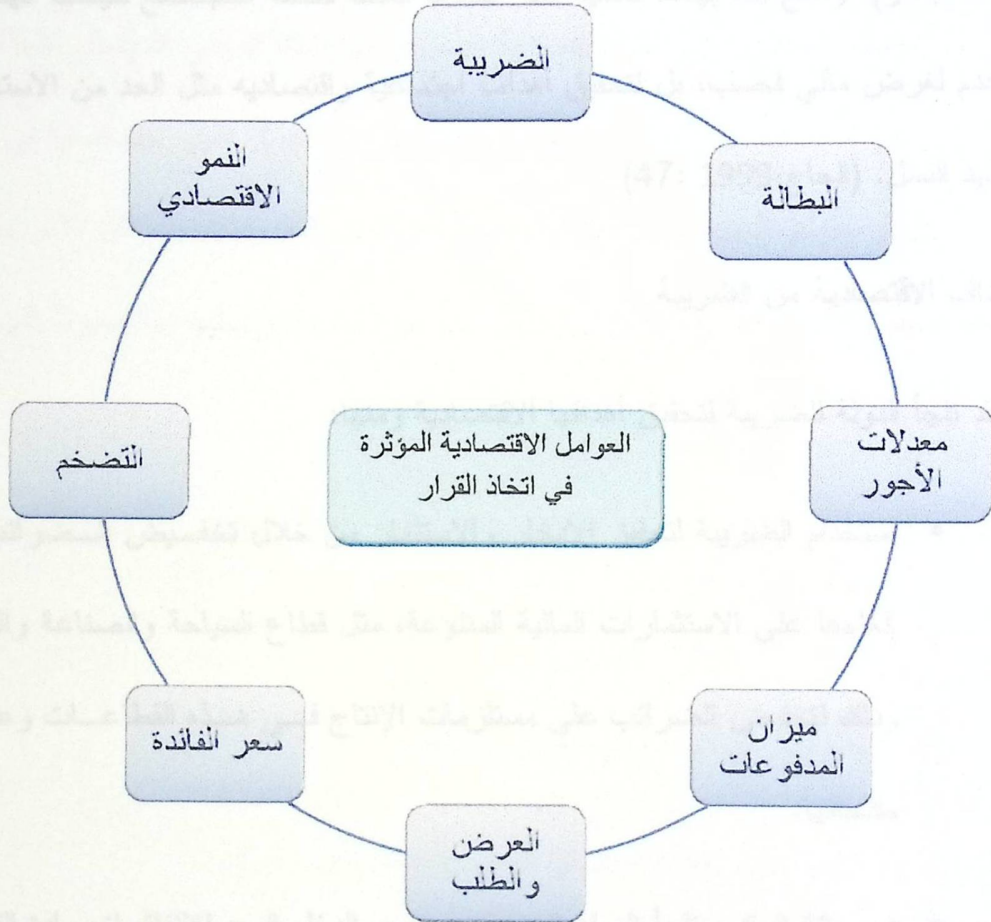
- العوامل السياسية Policy (P): وتعني التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات منظمات الأعمال وتؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال بطرق وأساليب مختلفة تتمثل بسياسة الضرائب، التدخل الحكومي، وغير ذلك من المتغيرات السياسية.
- العوامل الاقتصادية Economic (E) : وتعني التأثيرات المحلية والوطنية وتأثيرات الاقتصاد العالمي على عمليات منظمات الأعمال. كما ينطوي تحت إطار هذه العوامل مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية والمرتكزات المرتبطة بها متمثلة بالنواتج القومي الإجمالي، معدل الدخل القومي، معدل نمو الاقتصاد، متوسط دخل الفرد، معدل التضخم والبطالة... من العوامل المرتبطة بالجانب الاقتصادي.
- العوامل الاجتماعية Social (S) : وتوضح الطرق التي تؤثر فيها التغييرات الحاصلة في المجتمع على منظمة الأعمال. وتضم العديد من العوامل والتي ترتبط بالقيم

الاجتماعية السائدة والأعراف والتقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد، بالإضافة إلى الديموغرافيا والحركة الاستهلاكية.

- العوامل التكنولوجية (T) Technology : وتبين تأثير التكنولوجيا الجديدة والناشئة على عمليات منظمات الأعمال. وتعتبر التكنولوجيا من العامل الرئيسي في ميدان المنافسة ويعطي للمنظمة موقعاً ريادياً في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار.
- العوامل القانونية (L) Legal : وتوضح تأثيرات التشريعات الوطنية والعالمية على عمليات منظمة الأعمال مثل قوانين العمل، قوانين المنافسة، قوانين الصحة والسلامة.
- العوامل البيئية (E) Environment : وتعنى قضايا البيئة المحلية والوطنية والعالمية المؤثرة على العمليات منظمة الأعمال.

3.1.2 تأثير العوامل الاقتصادية على القرار.

الشكل (5-2) العوامل الاقتصادية



1.3.1.2 الضريبة

مفهوم الضريبة

هو عبارة عن اقتطاع نقدي جبري تفرضه الدولة على المكلفين وفقاً لقدراتهم بطريقة نهائية وبلا مقابل وذلك لتغطية الأعباء العامة وتحقيق أهداف الدولة المختلفة.

وتعرف أيضاً بأنها جزء من الدخل أو الثروة يستقطع من قبل الخزنة جبراً وبدون مقابل (أي أن الفوائد التي يحصل عليها الفرد لا يوجد بينها وبين الخدمات التي يتلقاها المكلف ارتباط مباشر)، وتدفع نقداً بهدف تغطية كافة النفقات العامة لخدمة المجتمع حيث أنها لا تستخدم لغرض مالي فحسب، بل لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية مثل الحد من الاستهلاك وتحديد النسل. (الحاج، 1999: 47)

الأهداف الاقتصادية من الضريبة

قد تلجأ الدولة للضريبة لتحقيق أهدافها الاقتصادية ومنها:

- استخدام الضريبة لتحفيز الادخار والاستثمار من خلال تخفيض الضرائب أو إلغاءها على الاستثمارات المالية المتنوعة، مثل قطاع السياحة والصناعة والسكن وذلك لتخفيض الضرائب على مستلزمات الإنتاج في هذه القطاعات وعلى منتجاتها.
- في حالة الركود تلجأ الدولة إلى رفع مستوى الدخل المعد للإنفاق لزيادة القوة الشرائية وبالتالي زيادة الاستهلاك والمبيعات ويتم ذلك بتخفيض الضرائب أو بإلغائها على السلع الأساسية مثل الطحين، السكر، الخبز والحليب، لأن في حالة الركود تنخفض القوة الشرائية للأفراد والمؤسسات والتي ينتج عنها انخفاض الاستهلاك والذي يتبعه مباشرة تكديس البضائع والسلع المنتجة، والعكس صحيح في حالة الازدهار.
- زيادة النشاط الاقتصادي وبالتالي زيادة الحصيلة. (بركات، 1983: 80)

تأثير الضريبة على القرار

• آثار الضرائب في نقل عوامل الإنتاج

هنا تختلف صعوبة تحويل الموارد الاقتصادية حسب نوعها فمثلاً المباني قد يتعذر نقلها من مكان إلى آخر أو قد يصعب تحويل الإنتاج إلى نوع آخر، والعمال الذين تخصصوا في عمل معين قد يتعذر عليهم التحويل إلى جهة أخرى، وخاصة من تقدم بهم السن، لكن الأمر يختلف بالنسبة لموارد الإنتاج الجديدة المعدة للاستثمار فهي يمكن أن تحول اتجاهها بسهولة إلى جهة يكون فيها وطأة الضريبة أقل وحدة.

لذلك نجد أن المنتجين يتجهون عادةً إلى السلع التي يكون الطلب عليها مرناً بحيث يتحملون نسبة من الضريبة أكثر مما يتحمل منتجو السلع ذات الطلب غير المرن.

• آثار الضرائب في الرغبة في العمل والادخار

يتوقف أثر الضريبة في رغبة الأفراد في العمل والادخار على أمرين:

مرونة الطلب على الدخل، يوازن الفرد عادة بين المنفعة التي تعود عليه بحصوله على وحدة من الدخل وبين ثمن هذه الوحدة مقدارا بمشقة الجهد أو التضحية التي يتحملها في هذا السبيل، أو بعبارة أخرى هو يوازن بين منفعة الدخل الحدية ومشقة الجهد الحدية، فإذا كان طلب الأفراد على الدخل غير مرناً أي إذا كانوا يرغبون في الحصول على نفس الدخل مهما كان الجهد الذي يبذل للحصول عليه، فإن الضريبة التي تؤدي في بادئ الأمر إلى إنقاص دخلهم ستدفعهم إلى مضاعفة جهودهم حتى يصل الدخل من جديد إلى مستواه القديم.

أما إذا كان طلب الأفراد على الدخل مرناً أي إذا كان في وسعهم التجاوز عما تقتطعه الضريبة من دخولهم، أما إذا كان لديهم فائضا أو لأنهم يستطيعون العيش بما تبقى لديهم من دخل ولو في مستوى معيشي أدنى مما اعتادوه من الضريبة لا تزيد في رغبتهم في العمل والادخار. (فوزي، 1972: 296)

2.3.1.2 البطالة

مفهوم البطالة

في التعريف الشاسع للبطالة الذي أوصت به منظمة العمل الدولية، والذي ينص على أن "العاطل عن العمل هو ذلك الفرد الذي يكون فوق سن معينة بلا عمل و هو قادر على العمل و راغب فيه و يبحث عنه عند مستوى أجر سائد لكنه لا يجده " (زكي، 1997: 39).
بإثراء التعريف السابق يمكن أن نحدد الحالات التي لا يمكن أن يعتبر فيها الأفراد عاطلين عن العمل فيما يلي:

- العمال المحبطين و هم الذين في حالة بطالة فعلية و يرغبون في العمل، و لكنهم لم يحصلوا عليه و يئسوا من كثرة ما بحثوا، لذا فقد تخلوا عن عملية البحث عن عمل. و يكون عددهم كبيرا خاصة في فترات الكساد الدوري.

- الأفراد الذين يعملون مدة أقل من وقت العمل الكامل و هم يعملون بعض الوقت دون إرادتهم، في حين أنه بإمكانهم العمل كامل الوقت.

- العمال الذين لهم وظائف و لكنهم أثناء عملية إحصاء البطالة تغيّبوا بصفة مؤقتة لسبب من الأسباب كالمرض العطل و غيرها من الأسباب.
 - العمال الذين يعملون أعمالا إضافية غير مستقرة ذات دخول منخفضة، و هم من يعملون لحساب أنفسهم.
 - الأطفال، المرضى، العجزة، كبار السن و الذين أحيّلوا على التقاعد.
 - الأشخاص القادرين على العمل و لا يعملون مثل الطلبة، و الذين بصدد تنمية مهاراتهم.
 - الأشخاص المالكين للثروة و المال القادرين عن العمل و لكنهم لا يبحثون عنه.
 - الأشخاص العاملين بأجور معينة و هم دائمي البحث عن أعمال أخرى أفضل.
- و عليه يتبين أنه ليس كل من لا يعمل عاطلا، و في ذات الوقت ليس كل من يبحث عن عمل يعد ضمن دائرة العاطلين. (زكي، 1997: 15-16).

الآثار الاقتصادية الناجمة عن البطالة

عند ارتفاع معدلات البطالة، فإن الاقتصاد في واقع الأمر يفقد كم السلع والخدمات التي كان من الممكن أن يقوم العمال غير الموظفين بإنتاجها.

تشكل الخسائر الاقتصادية إبان فترات البطالة المرتفعة أكبر الخسائر المسجلة في تاريخ الاقتصاد الحديث، فهي في واقع الأمر تفوق إلى حد بعيد الأهدارات التي يتم تقديرها في الاقتصاد الجزئي الناجمة عن سياسة الاحتكار كأحد أسباب إخفاقات السوق، وأيضاً تفوق

مستويات الإهدار والفاقد الناتجة عن تطبيق أنظمة حصص الاستيراد المقنعة والتعريفات الجمركية. (ويلسون، هاوس، 2006: 688)

ويمكن تلخيص الآثار الاقتصادية الناجمة عن البطالة:

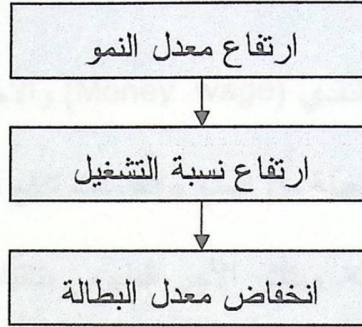
1. ضعف أداء الإنتاج مقارنة بنمو سريع في القوة العاملة.
2. زيادة حجم الفقر الذي يعتبر أيضاً من العوامل المشجعة على الهجرة.
3. الإهدار الكبير في الموارد البشرية الإنتاجية غير المستغلة.
4. انخفاض مستوى الدخل الشخصي وما يترتب على ذلك من انخفاض القوة الشرائية وانخفاض الإنفاق الاستهلاكي وانخفاض حجم الادخار.

العلاقة بين التضخم و البطالة

كقاعدة عامة هناك علاقة عكسية بين معدل التضخم و معدل البطالة، وهذه العلاقة أوضحها الاقتصادي البريطاني Philips. فيما يُعرف باسم منحنى فيليبس كما يتضح من الرسم البياني رقم حيث وجد فيليبس أن الأجور ترتفع بشكل ملموس عند انخفاض معدل البطالة، و أنها تنخفض بشدة عندما ترتفع معدلات البطالة.

ومما سبق يستنتج أن هناك علاقة بين النمو الاقتصادي و البطالة يمكن التعبير عنها بالمخطط الآتي:

الشكل (6-2) علاقة بين النمو الاقتصادي و البطالة



من أهم الأسباب التي سببت في ازدياد البطالة في فلسطين مؤخراً، سياسات إسرائيل في الإغلاق وفرضها القيود على الشعب الفلسطيني.

3.3.1.2 معدلات الأجور

الأجر (Wage) بالمعنى الاقتصادي هو التعويض المدفوع للعامل الأجير كثمن لجهده المستغل من قبل شخص (منتج) أو أشخاص آخرين (منتجون) خلال مدة زمنية معينة.

أنواع الأجور

تختلف الأجور من ناحية طريقة الدفع، فعندما يدفع بصورة منتظمة إلى العامل الأجير وبشكل نقد فإنه يعرف باسم (الأجر النقدي). أما عندما يدفع على شكل مدفوعات مادية أو طبيعية كالسكن أو دفع جزء منه بشكل منتجات فإنه يعرف باسم (الأجر الطبيعي أو العيني)، وغالبا ما يظهر هذا النوع من الأجور في الزراعة.

إن الفرق الأساسي بين الأجر النقدي (Money wage) والأجر الطبيعي (Natural wage) هو أن الأخير يتمثل بوحدات معينة من السلع والخدمات تدفع للعامل لقاء الخدمة التي يقدمها لمن استأجر واستغل طاقة عمله. ويتأثر الأجر الطبيعي بتقلبات الأسعار التي يحصل عليها لقاء عمله كله أو جزء منه، حيث يرتفع بارتفاع الأسعار وينخفض بانخفاضها.

من جهة أخرى ينبغي التمييز بين الأجر الاسمي (Nominal wage) والأجر الحقيقي (Real wage)، فالأول يشير إلى عدد الوحدات النقدية التي يحصل عليها العامل خلال مدة زمنية معينة. أما الأجر الحقيقي فهو مقدار السلع والخدمات التي يستطيع العامل الحصول عليها بواسطة أجره النقدي، فهو يعبر عن القوة الشرائية للأجر الاسمي، وكلما انخفضت القوة الشرائية كلما قل حجم السلع والخدمات التي تشتري بمقدار معين من الأجر الاسمي والعكس بالعكس. (الفتلاوي والزبيدي، 2009: 181-182)

خلال السنوات الأخيرة، تزايد اهتمام المشرعين والأكاديميين والجهات المعنية كالنقابات العمالية والحكومات وأصحاب المنشآت والاقتصاديين والباحثين الاقتصاديين بموضوع الحد الأدنى للأجور. وتبين التجربة الدولية أن اعتماد الحد الأدنى عادة ما ينتج عنه نتائج هامة سواء ايجابية أو سلبية، والتي تثير انتباه المعنيين.

إن الهدف الرئيسي لسياسة الحد الأدنى للأجور هو ضمان حماية العمال ذوي الأجور المتدنية أو مجموعات العمال ذوي القدرة الأقل على المساومة مع أرباب العمل، والحد من الفقر.

إذا ما وضعنا نصب أعيننا الحالة المتردية لسوق العمل الفلسطينية والاقتصاد الفلسطيني بشكل عام الناجمة عن الممارسات الإسرائيلية، نجد أنه من البديهي والضروري بمكان البحث عن الآثار الايجابية المحتملة لتطبيق سياسة مماثلة على الاقتصاد الفلسطيني.

مفهوم الحد الأدنى للأجور

لقد عرفت منظمة العمل الدولية الحد الأدنى للأجور على أنه " أقل مبلغ يتوجب دفعه للغالبية العظمى من العمال في دولة معينة لقاء العمل لمدة ساعة أو يوم أو شهر، على أن يتم تحديد هذا المبلغ على ضوء تغطية الاحتياجات الأساسية للعامل وأفراد عائلته، تبعاً لمستوى الشروط الاجتماعية والاقتصادية السائدة في تلك الدولة". (مساليا، ماركو وآخرون، 2010)

تأثير الحد الأدنى للأجور على النواحي الاقتصادية

فيما يتعلق بالتأثير على العمالة ومستوى التشغيل فتشير النظريات الاقتصادية إلى أن إدخال الحد الأدنى للأجور سوف يؤدي إلى فقدان بعض العاملين لوظائفهم إلا أن هناك مؤيدين لهذه السياسة يرون أن ايجابيات تطبيق الحد الأدنى للأجور تكمن في إلغاء الميزة التنافسية لبعض المنتجين وتشجيع العمالة على رفع إنتاجيتها والعمل بجدية أكبر، ورفع أخلاقيات العمل، وأنها ستدفع أرباب العمل إلى بذل جهد أكبر في اختيار العمالة والعمل على تحسين طريقة إدارتها من أجل الحصول على مردود أعلى من تشغيلها. بالإضافة إلى توقعات بارتفاع الاستهلاك الخاص وتنشيط الاقتصاد ورفع معدلات النمو.

إن وجهة نظر أصحاب العمل على سياسة الحد الأدنى للأجور فإن زيادة أجور الأيدي العاملة في المنشأة سيترتب عليه ارتفاع تكاليف الإنتاج على صاحب العمل. لذلك عندما يأخذ صاحب العمل قرار يتعلق بالعمالة والتوظيف فإنه يأخذ هذه السياسة بعين الاعتبار. (مساليا، ماركو وآخرون، 2010)

4.3.1.2 ميزان المدفوعات

يعتبر ميزان المدفوعات من أهم المؤشرات أو الأدوات التي تستعين بها السلطات السياسية والاقتصادية في رسم سياساتها الاقتصادية، وما زاد في أهميته هو الارتفاع الملحوظ في حجم المبادلات الخارجية الدولية والتطور الذي عرفه هذا الميزان من خلال مكوناته.

مفهوم ميزان المدفوعات

ميزان المدفوعات هو السجل المحاسبي النقدي الذي يوضح جميع المعاملات الاقتصادية التي تتم بين دولة معينة ودولة أخرى، أو كشف حساب للمعاملات مع الدول الأخرى، ويقصد بالعمليات الاقتصادية كل عملية تبادل تحدث على مستوى السلع والخدمات ورؤوس الأموال بين المقيمين في دولة معينة وغير المقيمين، وقد تكون في شكل تدفق حقيقي نقدي أو مالي، كما يقصد بالمقيمين جميع الأشخاص (مهما كانت جنسيتهم) جميع الأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين تربطهم علاقات وثيقة بإقليم الدولة، ويخضعون لقوانينها ولهم مصلحة مع الإقليم لمدة سنة أو أكثر.

يحظى ميزان المدفوعات باهتمام السلطات العمومية ذلك أنه يمثل أهمية قصوى في مجالات عدة بحيث أنه:

- يقدم معلومات هامة عن درجة ارتباط الاقتصاد القومي باقتصاديات العالم الخارجي.
- مساعدة واضعي السياسات الاقتصادية في توجيه أمور الدولة.
- تعتبر بيانات المدفوعات أداة للتقييم والتفسير العلمي لكثير من الظواهر الاقتصادية المرتبطة بالاقتصاد العالمي.
- يسمح بالتنبؤ بأسعار الصرف.
- يسمح بالحكم على الوضعية الاقتصادية والمالية للبلد.

وبدون شك يعتبر ميزان المدفوعات واحد من أكثر القوائم الإحصائية بالنسبة لأي بلد، حيث أنه يبين المركز التجاري للبلد والتغيرات في صافي مركزه كمقرض أو مقرض دولي، والتغيرات في احتياطياته من الذهب والعملات الأجنبية.

أهمية ميزان المدفوعات

إن لبيانات ميزان المدفوعات دلالاتها الخاصة التي تعبر عن الأحوال الاقتصادية للبلد بغض النظر عن الفترة الزمنية التي تغطيها دراسة هذه البيانات لذلك فإن تسجيل هذه المعاملات الاقتصادية الدولية في حد ذاتها مسألة حيوية لأي اقتصاد وطني و ذلك للأسباب التالية:

• إن هيكل هذه المعاملات الاقتصادية يعكس قوة الاقتصاد الوطني و قابليته و درجة تكيفه مع المتغيرات الحاصلة في الاقتصاد الدولي لأنه يعكس حجم و هيكل كل من الصادرات و المنتجات، بما فيه العوامل المؤثرة عليه كحجم الاستثمارات و درجة التوظيف، و مستوى الأسعار و التكاليف ...

• إن ميزان المدفوعات يظهر القوة المحددة لسعر الصرف من خلال ظروف الطلب و عرض العملات الأجنبية و يبين أثر السياسات الاقتصادية على هيكل التجارة الخارجية من حيث حجم المبادلات و نوع السلع المتبادلة، الشيء الذي يؤدي إلى متابعة و معرفة مدى تطور البنيان الاقتصادي للدولة و نتائج سياساتها الاقتصادية.

يشكل ميزان المدفوعات أداة هامة تساعد السلطات العامة على تخطيط و توجيه العلاقات الاقتصادية الخارجية للبلاد بسبب هيكله الجامع ، كتخطيط التجارة الخارجية من الجانب السلعي و الجغرافي أو عند وضع السياسات المالية و النقدية، و لذلك تعد المعلومات المدونة فيه ضرورة للبنوك و المؤسسات و الأشخاص ضمن مجالات التمويل و التجارة الخارجية.

(الفتلاوي و الزبيدي، 2009: 262-265)

إحصائيات حول ميزان المدفوعات الفلسطيني

الصادرات

ارتفعت الصادرات الفلسطينية خلال شهر تموز من عام 2012 بنسبة 2.3% مقارنة مع الشهر السابق، كما ارتفعت بنسبة 14.3% مقارنة مع شهر تموز من عام 2011، حيث بلغت قيمتها حوالي 61.6 مليون دولار أمريكي.

ارتفعت الصادرات إلى إسرائيل بنسبة 1.0% كما ارتفعت إلى باقي دول العالم بنسبة 13.5% خلال شهر تموز 2012 بالمقارنة مع الشهر السابق. وشكلت الصادرات إلى إسرائيل 89.1% من إجمالي قيمة الصادرات لشهر تموز 2012. (المركز الإحصاء الفلسطيني، بيان صحفي حول التجارة الخارجية، 2012)

الواردات

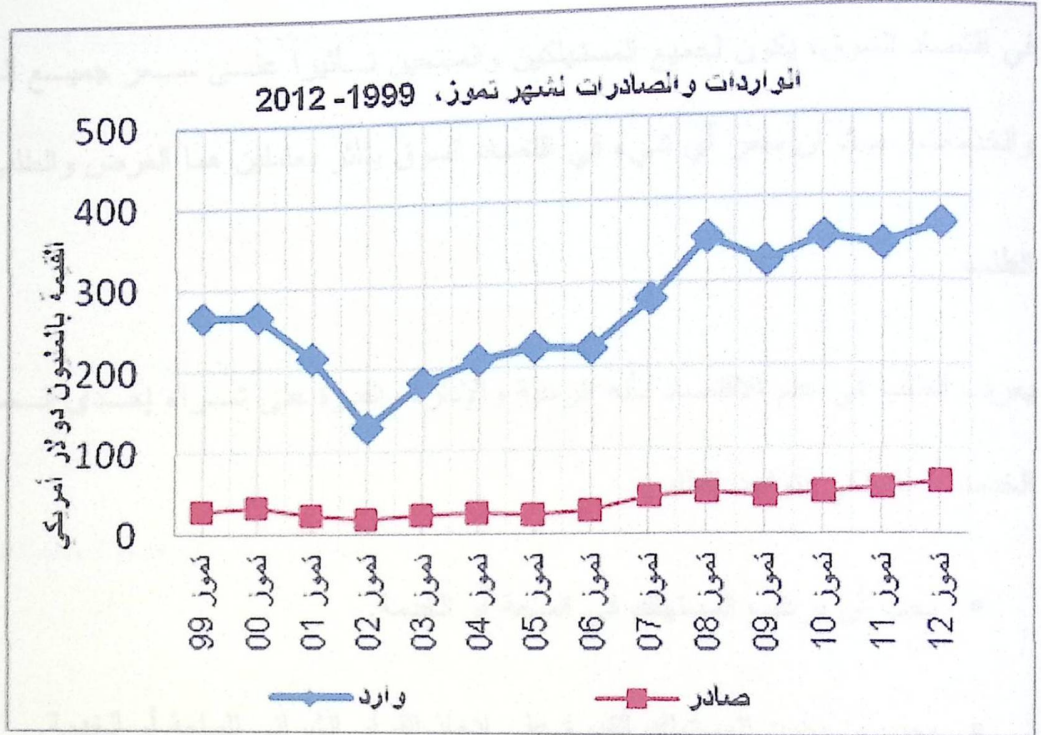
ارتفعت الواردات الفلسطينية في شهر تموز 2012 بنسبة 3.3% مقارنة مع الشهر السابق، كما ارتفعت بنسبة 6.6% بالمقارنة مع شهر تموز من عام 2011 حيث وصلت قيمتها إلى 367.5 مليون دولار أمريكي.

ارتفعت الواردات من إسرائيل خلال شهر تموز 2012 بالمقارنة مع الشهر السابق بنسبة 3.5%، بينما ارتفعت الواردات من باقي دول العالم بنسبة 2.9%. وشكلت الواردات من إسرائيل 64.9% من إجمالي قيمة الواردات لشهر تموز 2012. (المركز الإحصاء الفلسطيني، بيان صحفي حول التجارة الخارجية، 2012)

الإحصاء الفلسطيني يصدر بياناً صحفياً حول التجارة الخارجية المرصودة للسلع لشهر

أيلول / 2012

الشكل (7-2) الواردات والصادرات



(مركز الإحصاء الفلسطيني، 2012)

صافي الميزان التجاري للسلع المرصودة

أما الميزان التجاري والذي يمثل الفرق بين الصادرات والواردات، فقد سجل ارتفاعاً في قيمة العجز بنسبة 3.5% خلال شهر تموز 2012 مقارنة مع الشهر السابق، بينما ارتفع بنسبة 5.2% مقارنة مع الشهر المناظر من عام 2011 حيث وصل العجز إلى 305.9 مليون دولار أمريكي.

تشمل البيانات الفعلية التي تم الحصول عليها من المصادر الرسمية. (مركز الإحصاء الفلسطيني، بيان صحفي حول التجارة الخارجية، 2012)

5.3.1.2 العرض والطلب

عندما تشتري سلعة، هل تتساءل لماذا تباع بهذا السعر تحديداً؟

في اقتصاد السوق، يكون لجميع المستهلكين والمنتجين تأثيراً على سعر جميع السلع والخدمات؛ حيث أن سعر أي شيء في اقتصاد السوق يتأثر بعاملين هما العرض والطلب.

الطلب

يعرف الطلب في علم الاقتصاد بأنه الرغبة والإدارة والقدرة على شراء إحدى السلع أو الخدمات. لذا لكي يتواجد الطلب:

- يجب أن يرغب المستهلك في السلعة أو الخدمة.
- يجب أن يكون للمستهلك القدرة على اتخاذ القرار الشرائي للسلعة أو الخدمة.
- يجب أن تتوفر لدى المستهلك الموارد لشراء السلعة أو الخدمة.

أهمية فهم الطلب في اقتصاد السوق

إن معرفة الطلب ضرورية لفهم الكيفية التي يعمل بها اقتصاد السوق. ففي اقتصاد السوق يعمل الناس والشركات لتحقيق أقصى مصلحة بالنسبة لأنفسهم بالإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالإنتاج: ماذا وكيف ولمن ننتج؟ ومعرفة الطلب ضرورية أيضاً للتخطيط السليم للشركات.

(الفتلاوي والزبيدي، 2009: 52-67)

العرض

هو الكمية المعروضة من السلع التي يرغب المنتج في بيعها خلال مدة زمنية معينة مقابل سعر معين بافتراض ثبات الأشياء الأخرى، هو يعتمد على سعر السلعة وتكاليف إنتاجها ، لذا فإنه على الدوام يشير إلى جدول بالأسعار والكميات الممكنة التي تباع بالأسعار المختلفة.

العوامل المؤثرة على العرض

1. أسعار السلع الأخرى: إن ارتفاع أسعار السلع الأخرى، مع بقاء سعر السلعة ثابتاً، يغري منتجي السلعة إلى التحول نحو إنتاج تلك السلع، لأنها أكثر ربحاً من السلع التي ينتجونها، والأثر لذلك سيكون انخفاض عرض السلع التي كان هؤلاء المنتجون ينتجونها قبل تحولهم عنها.

2. أسعار عوامل الإنتاج: تتأثر تكاليف الإنتاج بأسعار عوامل الإنتاج، فارتفاع بعض أو كل أسعار عوامل الإنتاج يقود إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج، هذا الارتفاع في ظل سيادة سعر معين للسلعة المنتجة يعني تقليل الأرباح، وهذا ما يدفع المنتجين إلى تقليل عرض السلعة.

3. المعرفة والمستوى التكنولوجي: يؤثر المستوى الفني للإنتاج من خلال سريان تأثيره إلى تكاليف إنتاج السلعة، ومنذ القدم وحتى الوقت الحاضر كانت التكنولوجيا سبباً في زيادة عرض السلع.

4. رغبة المنتجين في الاحتفاظ بالسلعة: إن زيادة رغبة المنتجين بالاحتفاظ بالسلعة يعني تقليل عرضها.

الإعانات والضرائب: إن رغبة الحكومة في التأثير على عرض سلعة معينة يدفعها إلى التدخل من خلال الضرائب والإعانات التي تفرض أو تقدم لمنتجاتها. (الفتلاوي والزبيدي، 2009: 99-91)

6.3.1.2 سعر الفائدة

الفائدة (interest) هي كمية النقود الإضافية التي يكون الشخص مستعداً لدفعها من أجل حصوله على سلعة أو مورد معين الآن بدلاً من المستقبل. ولما كان أفراد في العادة يحصلون على سلع في وقت مبكر بواسطة اقتراضهم من طرف (شخص أو مؤسسة اقتراضية) ثالث بدلاً من دفع مبلغ كبير للبائع في تاريخ معين مستقبلاً. (الفتلاوي والزبيدي، 2009: 187)

7.3.1.2 التضخم الاقتصادي

مفهوم التضخم الاقتصادي

يعرف التضخم بأنه الزيادة المستمرة في المستوى العام للأسعار. لذا لا يعد تضخماً الزيادات الطارئة في الأسعار لسبب أو لآخر، من قبيل ارتفاع الأسعار بسبب العوامل الموسمية أو العرضية؛ كما أن الزيادة في الأسعار لا تعني أن تكون لجميع السلع فقد ترتفع أسعار بعض السلع فيما يبقى البعض الآخر ثابتاً، إضافة إلى أنه لا يشترط أن تكون زيادات الأسعار متساوية لجميع السلع فقد تكون الزيادات متباينة. وبغض النظر عن الأسباب المؤدية إلى ارتفاع الأسعار إلا أنها تعني انخفاض القوة الشرائية بحيث تصبح كتلة نقدية كبيرة تطارد

سلعاً قليلة بحيث تؤدي إلى ارتفاع الأسعار بمعنى حدوث فائض في الطلب النقدي عن قدرة العرض السلعي. وفي أوقات التضخم فإن المستهلكين سيدفعون أسعاراً أعلى مقابل ما يحصلون عليه من السلع وخدمات. (الفتلاوي والزبيدي، 2009: 271)

أثر التضخم على الاستثمار

إن الارتفاع المستمر في الأسعار يؤدي إلى شيوع حالة اللامبالية في اتخاذ قرارات الاستثمار، إذ نجد صعوبة في تقدير تكاليف الإنتاج في المستقبل وتقدير الأسعار المستقبلية لذا فإنهم سوف يلجأون إلى المشروعات التي تمتاز بمدة استرداد قصيرة ويعزفون عن الاستثمار في المشروعات الإنتاجية الضخمة أو أنهم يستثمرون في أسواق المال والمضاربة بمعنى الاستثمار في النشاط غير المنتج وهو ما يخلف آثاراً ضارة على الاقتصاد.

8.3.1.2 النمو الاقتصادي

مفهوم النمو الاقتصادي

يعرف النمو الاقتصادي بأنه زيادة في القدرات الإنتاجية في البلد نتيجة لزيادة عدد أو تحسن في استخدام الموارد الاقتصادية أو تطور التقنية المستخدمة في الإنتاج.

ومن الممكن أن يتحقق نمو الناتج الكلي لاقتصاد ما بفعل أسباب عديدة منها:

1. نمو السكان الذي يؤدي إلى زيادة عرض العمل.

2. تراكم رأس المال بواسطة الادخار والاستثمار.

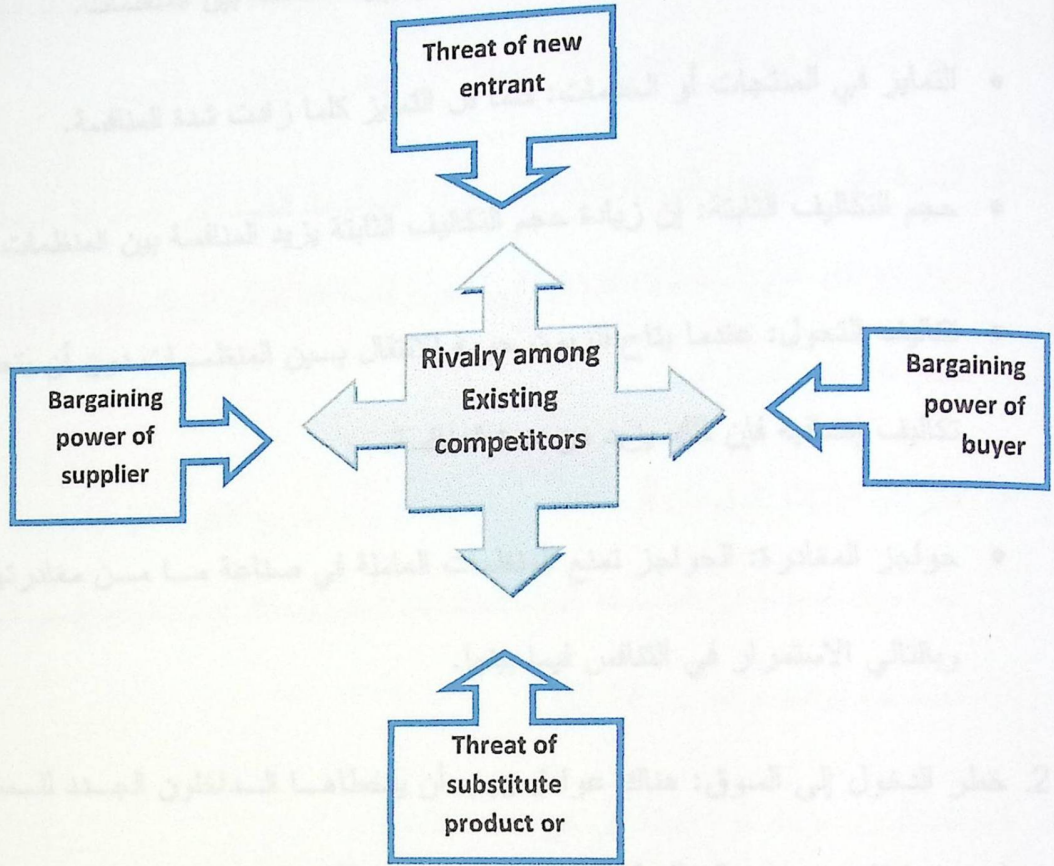
3. اكتشاف موارد إضافية.

4. التقدم تكنولوجي. (الفتلاوي والزبيدي، 2009: 281)

4.1.2 تحليل القوة التنافسية Porter Five Forces.

وهي تحلل المجال والبيئة التنافسية التي تعمل فيها الشركات وتوضح صورة البيئة الحالية التي تنافس فيها الشركة وعلى ضوءها يتم وضع الاستراتيجيات التي من شأنها أن تؤدي إلى اتخاذ قرارات فعالة تقوي جانب الشركة في المنافسة. كما تمثل هذه القوى نموذج لمراجعة وفحص الجانب البيئي الخارجي للشركة وتحديد مدى جاذبية النشاط في لحظة معينة من الوقت وهي وإن كانت تقيس تنافسية أي قطاع إلا أنها تعتبر من قبل العديد من الباحثين من أهم العوامل الاقتصادية التي تؤثر في قرار المنشأة. كما ويمكن استخدام هذا النموذج في أي شركة مهما كان حجمها وموقعها ومجال نشاطها كما يمكن استغلال هذا النموذج أيضاً في الرصد الدائم للسوق واتجاهاته وحركة المنافسين فيه حيث تعد هذه الطريقة إحدى الطرق للتخطيط ضد مخاطر سوق العمل و التغير المفاجئ في مجريات العمل.

الشكل (8-2) Porter Five Forces



(Johnson, schools, whittigton, 2008)

العناصر الأساسية للهيكل التحليلي " قوى بورتر الخمس " هي:

1. حدة المنافسة بين المتنافسين: المنظمات بحاجة إلى تحليل حالة المنافسة في الصناعة التي

تعمل فيها لتحديد نوع الإستراتيجية التي يمكن اعتمادها. وتتحدد من خلال مجموعة من

العوامل:

- عدد المنظمات المتنافسة: حيث تؤدي زيادتها إلى زيادة حدة المنافسة.

- حجم وقوة المنظمات المتنافسة: إن التقارب في حجم المنظمات المتنافسة وقوتها تزيد

المنافسة.

- معدل نمو الصناعة: فالتباطؤ في معدل النمو يزيد المنافسة بين المنظمات.
 - التمايز في المنتجات أو الخدمات: كلما قل التمايز كلما زادت شدة المنافسة.
 - حجم التكاليف الثابتة: إن زيادة حجم التكاليف الثابتة يزيد المنافسة بين المنظمات.
 - تكاليف التحول: عندما يتاح للزبون حرية الانتقال بين المنظمات دون أن يتحمل تكاليف إضافية فإن ذلك يزيد من حدة المنافسة.
 - حواجز المغادرة: الحواجز تمنع المنظمات العاملة في صناعة ما من مغادرتها؛ وبالتالي الاستمرار في التنافس فيما بينها.
2. خطر الدخول إلى السوق: هناك عوامل يجب أن يتخطاها الداخلون الجدد للسوق؛ ليصبحوا قادرين على المنافسة بنجاح. ومن هذه المعوقات:
- اقتصاديات الحجم: إن الزيادة في حجم الإنتاج يخفض التكاليف الثابتة لإنتاج الوحدة الواحدة فيمنح المنظمة ميزة تنافسية وبالتالي وضع الحواجز أمام المنافسين الجدد.
 - المتطلبات الرأسمالية: إن الحجم الكبير للمواد والمخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة الراغبة في الدخول إلى الصناعة في حالة فشل المشروع قد يشكلان عائقاً أمام دخولها إلى الصناعة.
 - تكاليف التحول: إن تكاليف التحول المرتفعة التي قد يتحملها الزبون تشكل حاجزاً أمام المنظمات الجديدة الراغبة في دخول الصناعة لأول مرة.

• السياسات الحكومية: يمكن أن تفيد السياسات الحكومية عملية دخول المنظمات الجديدة إلى الصناعة من خلال إجراءات الحماية التي توفرها للمنظمات القائمة.

• القدرة على الوصول إلى قنوات التوزيع: إن المنظمات العاملة في الصناعة تستطيع خلق عوائق أمام المنظمات الراغبة في دخول الصناعة تتمثل في تكاليف التحول للصناعة التي تعمل فيها.

• الثأر أو الانتقام المتوقع: قد يشكل رد الفعل القوي والسريع الذي يمكن أن يصدر عن المنظمات العاملة في الصناعة اتجاه المنظمات الجديدة عائقاً أمام دخولها إلى تلك الصناعة (رشيد وجلاب، 2008)

3. قوة المشتريين: تزداد قوة المشتريين في عدة حالات:

• عند شراء حصة كبيرة من المنتجات أو الخدمات التي تنتجها المنظمة.

• عندما تتوفر لدى المشتري إمكانية التكامل الخلفي وهي إنتاج نفس المنتج الذي تقدمه المنظمة.

• عندما تكون المنتجات المعروضة قياسية وبالتالي قدرة المشتري على الاختيار.

• انخفاض تكاليف التحول للمشتري عند الانتقال في تعامله من منظمة إلى أخرى.

4. قوة الموردين: تمكن الموردين من ممارسة ضغوطهم على المنظمة حيث تزداد في

حالات:

• وجود عدد محدود من الموردين للمستلزمات المطلوبة.

- ارتفاع تكاليف التحول من مورد إلى آخر.
 - إمكانية قيام المورد بالتكامل الأمامي في الصناعة التي تعمل المنظمة فيها.
 - عدم وجود منتجات بديلة كما هو الحال في إنتاج الطاقة الكهربائية.
 - الإنفراد في خصائص المستلزمات أو المنتجات التي يقدمها المورد إلى السوق.
5. خطر وجود بدائل: يتمثل في تقليل الطلب من خلال ذهاب الزبائن للبديل. ويزداد التهديد في الحالات الآتية:

- انخفاض أسعار المنتجات أو الخدمات البديلة بالمقارنة مع الأصلية منها.
- انخفاض تكاليف التحول بالنسبة للزبائن من المنتجات أو الخدمات الأصلية إلى البديلة.
- عدم وجود تمايز واضح بين النوعين من المنتجات أو الخدمات. (رشيد وجلاب،

(2008)

1.4.1.2 العلاقة بين نموذجي (Porter Five Forces) و (PESTEL)

العلاقة بين النموذجين تتمثل بأن (Porter Five Forces) تتأثر ب (PESTEL) فأي تغير في عوامل (PESTEL) يحدث تغير على (Porter Five Forces) ، كما أنهما يقيسان تأثير العوامل البيئية على شركة معينة أو قطاع معين لكن (Porter Five Forces) تركز على العوامل المتعلقة بالحكم على مدى جاذبية قطاع معين أو عدم جاذبيته وتقوم بذلك بالاعتماد على استخدام العوامل الرئيسية الناتجة عن (PESTEL) وهي العوامل المهمة لنجاح إستراتيجية أو مؤسسة أو قطاع، الغرض من استخدام نموذجي (PESTEL)

و(Porter Five Forces) هو مساعدة المؤسسات والقطاعات المختلفة على التنبؤ بالوضع المستقبلي للقطاع من خلال دراسة الوضع الحالي والتي تكون بناءً على العوامل الرئيسية (key drivers) وبالتالي تساعد على القيام بوضع السيناريوهات المختلفة المحتملة الحدوث. (Johnson, schools, whittigton, 2008)

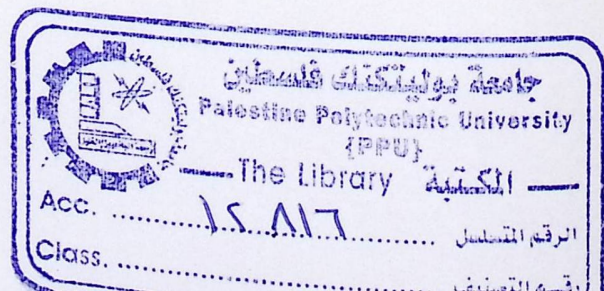
5.1.2 شركة رويال الصناعية التجارية

1.5.1.2 لمحة عامة عن الشركة

بدأت شركة رويال الصناعية التجارية مسيرتها حتى أصبحت اليوم من ركائز الصناعة في فلسطين. وعلى مدار سنوات تمكنت من تحقيق إنجازات نوعية أثبتت من خلالها أن الصناعة الفلسطينية يمكن لها أن تخرق الحدود وترتقي لتعزيز مكانتها بما يتناسب مع التوجهات المحلية والإقليمية والعالمية.

منذ عام 1993 وشركة رويال في توسع مستمر. الشركة بدأت مسيرتها من خلال تصنيع أنواع مختلفة من منتجات الأدوات الصحية، وشبكة المياه. وأصبحت واحدة من أكبر الرواد في المنطقة.

الشركة اليوم توظف أكثر من 550 موظفا وعاملا وتقوم غير مدخن بتخصصات مختلفة على مسطح بمساحة 24,750 متر مربع و بمساحة بناء هي من 34,300 متر مربع.



كما وسعت الشركة مجموعة أصنافها لإضافة خطوط إنتاج من منتجات الأدوات الصحية ونظم شبكة المياه والعديد من المنتجات الأخرى في نفس المجال. لتصل خطوط الإنتاج في شركة رويال إلى ثلاثة خطوط إنتاج رئيسية هي (خطوط الأنابيب، الحقن، وخزانات مياه الشرب)

وقد أطلقت الشركة مجموعة من الأدوات المنزلية وبدأت التصدير إلى بلدان كثيرة في مختلف أنحاء العالم.

بالرغم من الأوضاع السياسية الصعبة التي تمر بها فلسطين إلا أن شركة رويال استطاعت أن تتحدى جميع هذه القيود وتحقق نجاحاً كبيراً خلال ثمانية عشر عاماً.

تهدف الشركة دائماً لإرضاء عملائها عبر الالتزام القوي بمعايير الجودة العالمية. (<http://www.royal.ps>)

2.5.1.2 رسالة الشركة

"أن نكون صناعة رئيسية قوية وعلامة موثوقة في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية، من خلال خدمات متميزة بجودة عالية تعزز من قدرتها على تمييز علامتنا ومنتجاتنا، كما نسعى لتحقيق الرفاهية لموظفينا لخلق قدرات قيادية وإبداعية لترسيخ قيمنا في تعاملنا مع أفراد المجتمع". (<http://www.royal.ps>)

2.5.1.2 رؤية الشركة

"أن تصبح ضمن أكبر شركات المنتجة والمصدرة في مجال الصناعات البلاستيكية والأدوات الصحية، وتطويع الموارد الطبيعية المنتجة للطاقة المحافظة على البيئة". (<http://www.royal.ps>)

3.5.1.2 منتجات الشركة

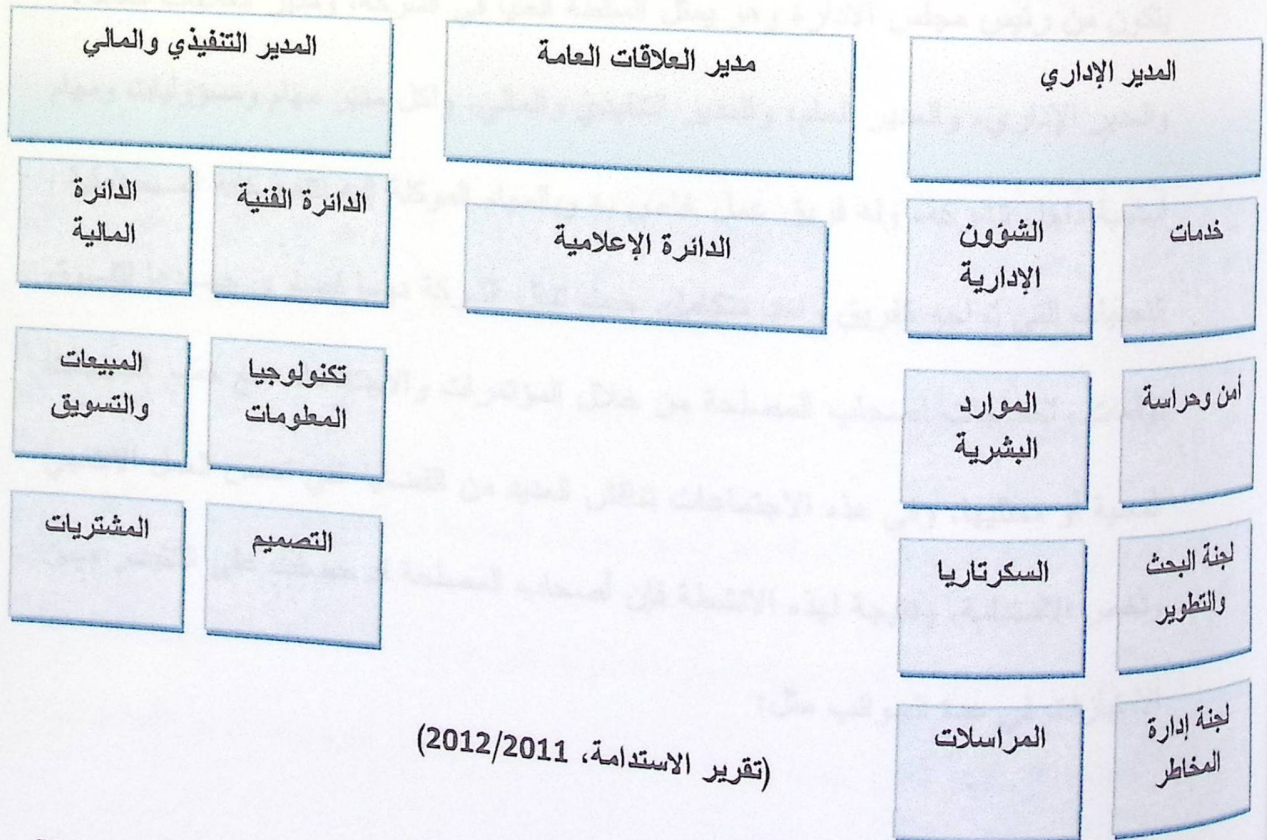
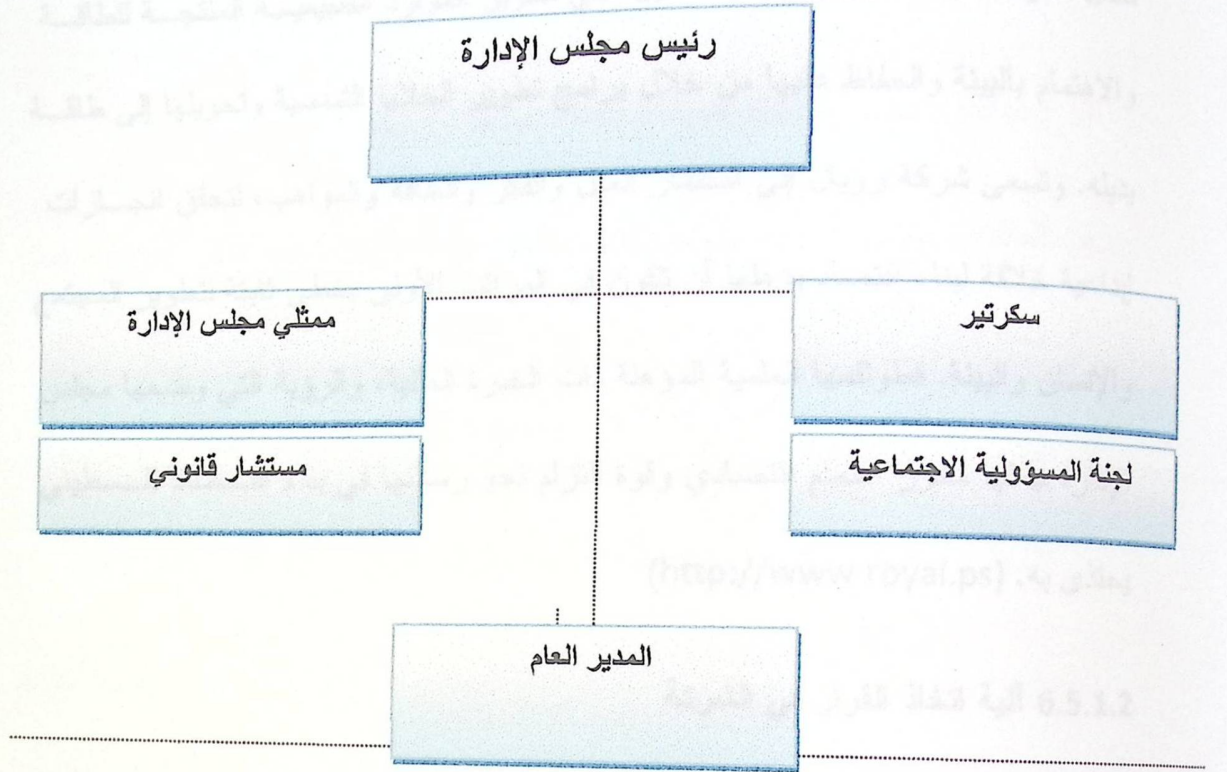
تعمل الشركة على مدار 6/24 لتوفير المنتجات البلاستيكية بمقدار 90,000 منتج يومياً حتى تلبي الاحتياجات الملحة لعملائها، والاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستهلكين في مجال عملها في صناعة الأدوات البلاستيكية.

شهدت الشركة منذ نشأتها الكثير من التطورات، فمن فكرت التأسيس التي اعتمدت على أن تكون كرة صناعية بأيد فلسطينية إلى مستويات متقدمة من التطور والتقدم، فاختصت في مجال الصرف الصحي، وشبكات المياه وفي مجال الصناعات البلاستيكية من خزانات المياه والوصلات البلاستيكية، والأدوات الصحية، والأثاث المنزلي البلاستيكي. وغير ذلك من انتاجات الشركة التي بلغت أكثر من ثلاثين خط إنتاجي.

تعتمد الشركة في منتجاتها على الجودة العالية فقامت الشركة بإنشاء مختبرات مزودة بأحدث الأجهزة لفحص المنتجات مما أهلها للحصول على علامة إدارة الجودة العالمية ISO 9000:2000 منذ العام 2000 م وعلى علامة الجودة الفلسطينية منذ العام 1998 م الذي ميز الشركة من دخول الأسواق العربية والأجنبية وقدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية". (<http://www.royal.ps>)

4.5.1.2 الهيكل الإداري لشركة رويال الصناعية التجارية

الشكل (2-9) الهيكل الإداري لشركة رويال



(تقرير الاستدامة، 2011/2012)

5.5.1.2 اهتمام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة

تعمل الشركة من منظور رؤيتها للمستقبل على تطوير الموارد الطبيعية المنتجة للطاقة والاهتمام بالبيئة والحفاظ عليها من خلال برامج تطوير الخلايا الشمسية وتحويلها إلى طاقة بديلة. وتسعى شركة رويال إلى استثمار العقل والفكر والطاقة والمواهب، لتحقيق انجازات إبداعية خلاقة لبناء اقتصاد يؤهلها أن تكون في المراتب الأولى بخطى ثابتة لتطوير المجتمع والإنسان والبيئة. فطواقمها العلمية المؤهلة ذات الخبرة العالية، والرؤية التي وضعها مجلس الإدارة جعلها محور اهتمام اقتصادي وقوة التزام نحو رسالتها في بناء اقتصاد فلسطيني يحتذى به. (<http://www.royal.ps>)

6.5.1.2 آلية اتخاذ القرار في الشركة

جميع الإجراءات والقرارات المتخذة في شركة رويال تنبثق من مجلس ادارة الشركة، وهو يتكون من رئيس مجلس الادارة وهو يمثل السلطة العليا في الشركة، ومدير العلاقات العامة، والمدير الإداري، والمدير العام، والمدير التنفيذي والمالي. ولكل مدير مهام ومسؤوليات ومهام أساسية داخل الشركة، وله فريق عمل خاص به وبالمهام الموكلة إليه لتنفيذ كافة المسؤولية التحديات التي تواجه كفريق واحد متكامل. حيث تبذل الشركة دوما قصارى جهدها لتفوق توقعات واحتياجات اصحاب المصلحة من خلال المؤتمرات والاجتماعات مع جميع الجهات المعنية أو ممثلها. وفي هذه الاجتماعات تناقش العديد من القضايا التي تخص العمل الانتاجي وتخص الاستدامة. ونتيجة لهذه الانشطة فإن أصحاب المصلحة قد حصلت على الكثير من الامتيازات في عدة الجوانب مثل:

1. الشفافية والحصول على المعلومات الكافية.
2. دراسة العوامل الخارجية السلبية (التلوث والنفائيات).
3. المطالبة بخفض استهلاك المواد والبحث عن موارد طبيعية.
4. العلاقات مع الموردين: عبر اتفاقيات تعاقدية مع الموردين، وسياسات الشركة لفحص الموردين.

5. المبادرات المجتمعية: عبر المشاركة في المجتمعات المحلية، والمساهمة في الاقتصاد المحلي، وضمان الثروات والمهارات المحلية وضرورة الحفاظ عليها وتطويرها.

كما قامت رويال بتأسيس دوائر خاصة لدراسة المطالب التي يتوجب عليها تلبيتها مثل دائرة البحث والتطوير التي تقوم بترتيب وتنظيم كل ما يرتبط بهذه القضايا داخل نطاق الدائرة أولاً، ومن ثم إعلام ومناقشة هذه المعلومات مع مجلس الإدارة بعد اتخاذ القرارات المناسبة بشأن هذه القضايا. (<http://www.royal.ps>)

7.5.1.2 إستراتيجية شركة رويال الصناعية

تتمتع الشركة بإستراتيجية عمل كفؤة وفاعلة ملتزمة بمصلحة العاملين والمتعاملين معها. فباتت إستراتيجية الشركة إستراتيجية نجاح للجميع.

إن دور الإستراتيجية في الشركة هو تحديد العوامل الحاسمة للتنافس المتوسط وبعيد الأمد.

في السنوات الحالية، زادت أهمية الموارد البشرية على جدول الأعمال الاستراتيجي، ليس فقط أن نفقات الرواتب تشكل حصة كبيرة من التكلفة الكلية لشركات اليوم، وإنما أيضاً لأنها حاسمة

للتنافسية. وفي ظل اقتصاد متزايد الاعتماد على المعرفة، تعتمد الميزة التنافسية على قدرة الشركات على الابتكار. وتكمن المعرفة في النهاية في الأفراد، كما أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تحدد تنافسية الشركة القائمة على المعرفة.

ومن جهة أخرى فإن تعتبر مسألة القوى العاملة للشركة هي ذات أهمية إستراتيجية مسألة جدالية وذلك لسبب مختلف: فعلى الرغم من أهمية ما يعرفه الموظفون ويقدررون على فعله، إلا أن استعداداتهم لنشر معرفتهم وقدراتهم ذات أثر حاسم أيضاً على أداء الشركة. وإن تعزيز رأس المال البشري هو وحده الذي يمكن الشركة في النهاية من تحقيق إمكاناتها الأدائية الكاملة.

إن إستراتيجية الشركة الاستثمارية لا يحددها المكان بل معايير النجاح، فتعتبر القطاعات الحيوية في الاقتصاد الحقيقي كقطاع البنية التحتية والرعاية الصحية والمجتمعية من القطاعات التي تركز عليها الشركة وتعمل على الاستمرار بها.

تلتزم شركة رويال بتحقيق النمو الاقتصادي وحماية البيئة والتقدم الاجتماعي. وكشركة مساهمة خاصة هدفها الرئيسي تحقيق زيادة القيم في المجتمع، ولتحقيق جميع هذه العناصر والحفاظ عليها تواصل الشركة العمل للاندماج الكامل للتنمية المستدامة في إستراتيجية أعمالها.

وتعمل الشركة على ضمان عملها عبر ثلاثة أسس هي الاقتصاد، البيئة والمجتمع . وتسعى الشركة لتحقيق الالتزام الاستراتيجي لتصنيع منتجاتها بطريقة مسؤولة ويتحقق ذلك من خلال:

- النظام يعتمد على القيمة وليس الكمية.
- الابتكار في صميم أعمالها.
- التركيز على الأسواق سريعة النمو.
- المشاركة المكثفة للعملاء في جميع عمليات الشركة.
- الاهتمام بجميع الزبائن والعملاء سواء ذوي الحجم الكبير أو الصغير في السوق.
- تلبية جميع احتياجات السوق عبر دراسات البحث والتطوير المستمرة.

8.5.1.2 الاستراتيجيات الأخيرة التي تبنتها الشركة

مؤخراً قامت الشركة بتطبيق إستراتيجية جديدة لحماية البيئة عبر منح الأولويات للموردين والعملاء الذين يشاكون الشركة الرؤية وينتهجون نهج حماية

البيئة. (<http://www.royal.ps>)

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

2.2 الدراسات السابقة

تم في هذا المبحث الاطلاع على عدد من الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة للتعرف على أهم النتائج وتوصياتها، وذلك لإثراء فريق البحث حول الدراسة.

وقد قسم فريق البحث مجموعة الدراسات إلى دراسات عربية، ودراسات أجنبية.

الدراسات العربية

1. دراسة (الخفاجي، 2012) بعنوان: أثر العوامل والعقبات البيئية في تخطيط ونجاح

الحملات الترويجية

تتحدد مشكلة الدراسة في افتقار الكثير من المنشآت الصناعية (الإنتاجية) إلى امتلاك تصور شامل واستراتيجي عن تأثير العوامل البيئية في نشاط هذه المنشآت وفي درجة ومستوى ذلك التأثير خاصة ما يتعلق منها بالنشاط التسويقي من خلال التركيز على احد عناصر المزيج التسويقي ونعني بذلك نشاط (الترويج) متمثلاً بما تقوم به تلك المنشآت من حملات ترويجية موجهة ومخططة. وتهدف الدراسة إلى اختبار اثر وفاعلية كل من البيئة الداخلية والخارجية في الأداء التسويقي من خلال تحديد عقبات ومعوقات الحملات الترويجية باعتبارها احد عناصر المزيج التسويقي المهمة، و تشخيص المتغيرات البيئية التي تؤثر (سلباً أو إيجاباً) في مجمل الأداء التسويقي للمنشآت تحديد طبيعة ومدى استجابة هذه المنشآت للتغيرات البيئية المحيطة. يتكون مجتمع الدراسة من (8) شركات إنتاجيه وبعد تحديد العينة قام الباحث بإجراء

عدد من المقابلات الشخصية مع مدراء ومسؤولي أو مشرفي الأنشطة التسويقية للتعرف على العقبات والمعوقات الرئيسية للحملات الترويجية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي إذ كان التحليل المنطقي أساس الجانب النظري في الدراسة فيما كان التحليل الإحصائي من خلال استخدام مجموعة من الأدوات والمقاييس الإحصائية المتطورة أساس الجانب التطبيقي منها . واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة وزعت على مجموعة من الشركات. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: أكدت نتائج الدراسة على الاهتمام الكبير الذي يولييه مدراء ومسؤولي ومشرفي الأنشطة التسويقية ومنها الأنشطة الترويجية (عينة الدراسة) بمتغيرات وعقبات البيئة التسويقية الداخلية والخارجية، وضعف العلاقة المعنوية بين متغيرات البيئة الداخلية وتخطيط الأنشطة والحملات الترويجية .

وجود علاقات ارتباط معنوية قوية وذات دلالة إحصائية بين متغيرات البيئة الخارجية وتخطيط الأنشطة والحملات الترويجية.

2. دراسة (مقيدم، 2011) بعنوان: صنع القرار الاستراتيجي: العوامل المؤثرة والنتائج

المقدمة

وتهدف الدراسة الحالية إلى معالجة وتطوير حقل المعرفة في مجال صنع القرار الاستراتيجي من خلال: عمل تكامل بين وجهات النظر المختلفة الخاصة بصنع القرار الاستراتيجي، وفحص أبعاد عملية صنع القرار الاستراتيجي، وقد استخدم المنهج الاستكشافي للدراسة الحالية، وتم استخدام طرق البحث الكمية والوصفية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من

عدد من المقابلات الشخصية مع مدراء ومسؤولي أو مشرفي الأنشطة التسويقية للتعرف على العقبات والمعوقات الرئيسية للحملات الترويجية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي إذ كان التحليل المنطقي أساس الجانب النظري في الدراسة فيما كان التحليل الإحصائي من خلال استخدام مجموعة من الأدوات والمقاييس الإحصائية المتطورة أساس الجانب التطبيقي منها . واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة وزعت على مجموعة من الشركات. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: أكدت نتائج الدراسة على الاهتمام الكبير الذي يولييه مدراء ومسؤولي ومشرفي الأنشطة التسويقية ومنها الأنشطة الترويجية (عينة الدراسة) بمتغيرات وعقبات البيئة التسويقية الداخلية والخارجية، وضعف العلاقة المعنوية بين متغيرات البيئة الداخلية وتخطيط الأنشطة والحملات الترويجية .

وجود علاقات ارتباط معنوية قوية وذات دلالة إحصائية بين متغيرات البيئة الخارجية وتخطيط الأنشطة والحملات الترويجية.

2. دراسة (مقيدم، 2011) بعنوان: صنع القرار الاستراتيجي: العوامل المؤثرة والنتائج

المقدمة

وتهدف الدراسة الحالية إلى معالجة وتطوير حقل المعرفة في مجال صنع القرار الاستراتيجي من خلال: عمل تكامل بين وجهات النظر المختلفة الخاصة بصنع القرار الاستراتيجي، وفحص أبعاد عملية صنع القرار الاستراتيجي، وقد استخدم المنهج الاستكشافي للدراسة الحالية، وتم استخدام طرق البحث الكمية والوصفية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من

النتائج منها: إلى أن وجهات النظر الموقفية تلعب دوراً مؤثراً في عملية صنع القرار الاستراتيجي منها (الرشد والسلوك)، إذ يرتبط الرشد معنويًا بفاعلية القرار الاستراتيجي، ويعد السلوك السياسي أحد الأبعاد الهامة لصنع القرار الاستراتيجي، وكذلك يرتبط السلوك السياسي سلبًا بفاعلية القرار، وكل من الحافز للقرار والأداء يتوسطا العلاقة بين السلوك وفاعلية القرار.

3. دراسة (قاسم والديناصوري، 2009) بعنوان: تحليل اقتصادي لأهم العوامل المؤثرة

على اتجاهات الاستثمار الزراعي في ليبيا

تناولت هذه الدراسة محاولة التعرف على أهم العوامل المؤثرة على اتجاهات الاستثمار في ليبيا ولاسيما في ظل توافر الموارد الاقتصادية والطبيعية المتاحة والممكنة بالجماهيرية ولقد اعتمد البحث في تحقيق أهدافه على استخدام أسلوب التحليل الوصفي والكمي متمثلاً في تقدير بعض النماذج الاتجاهية للمتغيرات الاقتصادية المتعلقة بموضوع البحث. كما اعتمد البحث في إجراءه على البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة من مصادرها الرسمية التي يعتد بها في الجماهيرية العظمى. وقد توصل لمجموعة من النتائج: زيادة معدل النمو السنوي لإجمالي الاستثمار والاستثمار الزراعي، زيادة معدل النمو السنوي لقيمة الصادرات للسلع والخدمات الغير نفطية في الجماهيرية العظمى بحوالي 4.02%، زيادة معدل النمو السنوي لقيمة الاحتياطات الدولية من النقد الأجنبي، الانخفاض السنوي لفائض ميزان المدفوعات في الجماهيرية حيث قدر بحوالي 24.31%، زيادة معدل التضخم سنوياً في الجماهيرية مما يؤثر

النتائج منها: إلى أن وجهات النظر الموقفية تلعب دوراً مؤثراً في عملية صنع القرار الاستراتيجي منها (الرشد والسلوك)، إذ يرتبط الرشد معنويًا بفاعلية القرار الاستراتيجي، ويعد السلوك السياسي أحد الأبعاد الهامة لصنع القرار الاستراتيجي، وكذلك يرتبط السلوك السياسي سلباً بفاعلية القرار، وكل من الحافز للقرار والأداء يتوسطا العلاقة بين السلوك وفاعلية القرار.

3. دراسة (قاسم والديناصوري، 2009) بعنوان: تحليل اقتصادي لأهم العوامل المؤثرة

على اتجاهات الاستثمار الزراعي في ليبيا

تناولت هذه الدراسة محاولة التعرف على أهم العوامل المؤثرة على اتجاهات الاستثمار في ليبيا ولاسيما في ظل توافر الموارد الاقتصادية والطبيعية المتاحة والممكنة بالجماهيرية ولقد اعتمد البحث في تحقيق أهدافه على استخدام أسلوب التحليل الوصفي والكمي متمثلاً في تقدير بعض النماذج الاتجاهية للمتغيرات الاقتصادية المتعلقة بموضوع البحث. كما اعتمد البحث في إجراءه على البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة من مصادرها الرسمية التي يعتد بها في الجماهيرية العظمى. وقد توصل لمجموعة من النتائج: زيادة معدل النمو السنوي لإجمالي الاستثمار والاستثمار الزراعي، زيادة معدل النمو السنوي لقيمة الصادرات للسلع والخدمات الغير نفطية في الجماهيرية العظمى بحوالي 4.02%، زيادة معدل النمو السنوي لقيمة الاحتياطات الدولية من النقد الأجنبي، الانخفاض السنوي لفائض ميزان المدفوعات في الجماهيرية حيث قدر بحوالي 24.31%، زيادة معدل التضخم سنوياً في الجماهيرية مما يؤثر

على قدره الاقتصاد القومي الليبي في جذبته للاستثمار. (مجلة البحوث الزراعية، جامعة كفر الشيخ، المجلد 35، العدد الثالث، سبتمبر 2009).

4. دراسة (نصر، 2008) بعنوان: دور "هيئة تشجيع الاستثمار" في تشجيع الاستثمار

المحلي والأجنبي في فلسطين. (دراسة حالة قطاع غزة)

تتحدد مشكلة الدراسة في البيئة الاستثمارية في فلسطين أنها غير مشجعة على الاستثمار، وذلك نتيجة للوضع الاقتصادي الراهن والقصور في دور الهيئة العامة لتشجيع الاستثمار والمعوقات الكثيرة في فلسطين. وتهدف الدراسة إلى: دراسة واقع وحجم الاستثمار المحلي والأجنبي في قطاع غزة، والتعرف على دور الهيئة العامة لتشجيع الاستثمار في تنمية قطاع الاستثمار، وتقييم البنية المؤسساتية للهيئة والبيئة القانونية للاستثمار في قطاع غزة وإصدار توصيات للمشرع الفلسطيني حول تعديل البيئة القانونية للاستثمار. يتكون مجتمع الدراسة من جميع المستثمرين المسجلين لدى هيئة تشجيع الاستثمار في قطاع غزة الحاصلين على شهادة تأكيد الاستثمار التي يعفى بموجبها المشروع الاستثماري من الضرائب والجمارك تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع المستثمرين "المشاريع الاستثمارية" في قطاع غزة، و يعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، حيث استخدمت الرسوم البيانية التوضيحية وتحليل النتائج، واستخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسة من أدوات جمع البيانات الأولية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة بناءً على الدراسة النظرية والميدانية التي قام بها الباحث توصل لمجموعة من النتائج: نتائج خاصة بالسمات العامة للمشاريع الاستثمارية الحاصلة على تأكيد الاستثمار، نتائج خاصة بالبنية الإدارية وأداء الكادر

الوظيفي في الهيئة، نتائج خاصة بخدمات ما بعد الاستثمار لدى الهيئة، نتائج خاصة بحوافز قانون تشجيع الاستثمار للمستثمرين، وغيرها...

5. دراسة: (نوفل، 2006) بعنوان: العوامل المؤثرة على إنتاجية الصناعات الصغيرة

في فلسطين "دراسة تطبيقية على الصناعات المعدنية في قطاع غزة"

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة الطرق المؤدية إلى تذليل العقبات وتعزيز دور المنتج المعدني ومساهمته في الناتج المحلي والقومي، وكذلك العمل على وضع سياسات وتوصيات للتغلب على مشكلات الصناعات المعدنية الصغيرة.

واستخدمت الدراسة البيانات الثانوية والأولية عبر استبانة موجهة إلى أصحاب الصناعات المعدنية الصغيرة، حيث بلغ مجتمع الدراسة (245) منشأة صناعية معدنية صغيرة في قطاع غزة، وكانت نسبة الاسترداد حوالي (93.12 %) بما يساوي (135) استبانته من عينة الدراسة البالغة (145) .

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: ضرورة العمل على تحرير المعابر من السيطرة الإسرائيلية من خلال الاتفاقيات والمعاهدات السياسية والتجارية، والعمل على تفعيل دور المؤسسات المالية والبنوك في دعم ومساندة الصناعات المعدنية، والعمل على إنشاء بنك خاص بالتنمية الصناعية، وكذلك بنك معلومات مركزي للصناعة، وتفعيل دور اتحاد الصناعات المعدنية والهندسية ووزارة الاقتصاد الوطني والمؤسسات الخاصة لتطوير قطاع الصناعات المعدنية.

6. دراسة: (دويكات، 2006) بعنوان: أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تنمية اقتصاد قطاع غزة.

تناولت هذه الدراسة أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها الهام في العملية التنموية، وهو الدور الفعال الذي تلعبه الصناعات الصغيرة والمتوسطة في إنجاح خطة التنمية بالجزء الخاص بها، مع التطوير في المجالات الأخرى. وهدفت الدراسة إلى توضيح العوامل الواجب توفرها من أجل إنجاح فكرة تنمية قطاع غزة من خلال إنشاء المشاريع الصغيرة والمتوسطة وهي بعد ذاتها مطلوبة وضرورية. كما توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: يجب إنشاء مراكز معلوماتية مرتبطة بالإنترنت يقوم عليها متخصصون لخدمة البحث عن مصادر بيع الآلات اللازمة للمشاريع الصغيرة وغيرها، إنشاء شركة من القطاعين العام والخاص من أجل شراء هذه الآلات واستيرادها من الخارج ومن ثم بيعها للأشخاص الراغبين في مثل هذه المشاريع، وتخفيض أسعار الماء والكهرباء والهاتف لهذه الصناعات، وإيجاد شركة تسويق دولية للمنتجات المحلية.

7. دراسة (القصع، 2005) بعنوان: اثر المتغيرات البيئية في المركز التنافسي للمنظمة

/ دراسة ميدانية في عينة من المستشفيات الخاصة في محافظة عدن - اليمن

مشكلة الدراسة تكمن في توضيح الأثر الناتج من متغيرات بيئة الأعمال في عينة الدراسة في المركز التنافسي لها ، بالاستناد إلى تشخيص وتحليل تلك المتغيرات وصولاً إلى معرفة مكامن القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة بعينة الدراسة وتحديد الأثر الذي تتركه في مركزها التنافسي لزيادة قدرة هذا النوع من المنظمات على الاستمرار والبقاء والنجاح.

كما هدفت الدراسة بناءً على مشكلة الدراسة وأهميتها إلى تحليل عوامل البيئة الداخلية (والمتمثلة بالأنشطة الوظيفية) وعوامل البيئة الخارجية (الخاصة) لعينة مجتمع الدراسة ومحاولة معرفة نقاط القوة والضعف فيها وكذلك الفرص والتهديدات الماثلة أمامها.

ومعرفة مدى تأثير متغيرات البيئة الداخلية (الأنشطة الوظيفية) ومتغيرات البيئة الخارجية (الخاصة) في المركز التنافسي للمستشفيات المبحوثة متمثل (بالحصة السوقية، ورضا المريض عن الخدمات المقدمة). وتكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء الإدارة العليا في المستشفيات الخاصة (ذات الطبيعة الاستثمارية) في محافظة عدن. وكذلك جميع المرضى النزلاء في تلك المستشفيات وفقاً للسجلات الطبية فيها. وقد تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات البيئية والمراكز التنافسية للمستشفيات المبحوثة، وأن التكنولوجيا الطبية المتقدمة المتوفرة في المستشفيات المبحوثة منحتها فرصة حيث مكنتها من جذب عدد كبير من المرضى سواء من وجهة نظر المرضى أو الإدارة العليا.

8. دراسة: (شعبان، 2005) بعنوان: واقع الاستثمار وتطلعاته في فلسطين دراسة لحالة

قطاعات الصناعات الصغيرة.

تناولت الدراسة واقع التمويل ومستقبله لواقع قطاع الصناعات الصغيرة، وأهم المشاكل التي يعاني منها قطاع الصناعات الصغيرة في ظل الظروف الحالية التي يعاني منها الاقتصاد الفلسطيني من تدهور وتراجع حاد في معظم القطاعات الاقتصادية.

كما هدفت الدراسة بناءً على مشكلة الدراسة وأهميتها إلى تحليل عوامل البيئة الداخلية (والمتمثلة بالأنشطة الوظيفية) وعوامل البيئة الخارجية (الخاصة) لعينة مجتمع الدراسة ومحاولة معرفة نقاط القوة والضعف فيها وكذلك الفرص والتهديدات الماثلة أمامها.

ومعرفة مدى تأثير متغيرات البيئة الداخلية (الأنشطة الوظيفية) ومتغيرات البيئة الخارجية (الخاصة) في المركز التنافسي للمستشفيات المبحوثة متمثل (بالحصة السوقية، ورضا المريض عن الخدمات المقدمة). وتكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء الإدارة العليا في المستشفيات الخاصة (ذات الطبيعة الاستثمارية) في محافظة عدن. وكذلك جميع المرضى النزلاء في تلك المستشفيات وفقاً للسجلات الطبية فيها. وقد تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات البيئية والمراكز التنافسية للمستشفيات المبحوثة، وأن التكنولوجيا الطبية المتقدمة المتوفرة في المستشفيات المبحوثة منحتها فرصة حيث مكنتها من جذب عدد كبير من المرضى سواء من وجهة نظر المرضى أو الإدارة العليا.

8. دراسة: (شعبان، 2005) بعنوان: واقع الاستثمار وتطلعاته في فلسطين دراسة لحالة

قطاعات الصناعات الصغيرة.

تناولت الدراسة واقع التمويل ومستقبله لواقع قطاع الصناعات الصغيرة، وأهم المشاكل التي يعاني منها قطاع الصناعات الصغيرة في ظل الظروف الحالية التي يعاني منها الاقتصاد الفلسطيني من تدهور وتراجع حاد في معظم القطاعات الاقتصادية.

وهدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الظروف العامة المحيطة بواقع الاستثمار في فلسطين، وتأثير الاستثمار في عملية التنمية الاقتصادية، وكذلك دراسة مستفيضة وتفصيلية لواقع الاستثمار وبنيته في قطاع الصناعات الصغيرة، ودراسة أهم المشاكل الاستثمارية في قطاع الصناعات الصغيرة والمساهمة في نهوض هذا القطاع. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: الصناعات الصغيرة مازالت تلعب دوراً كبيراً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، تتطلب الصناعات الصغيرة رأس مال متواضع وعدداً محدداً من العمال، ومنتجاتها لا تجد صعوبة في تسويقها، إمكانية دمج وتشبيك هذه الصناعات بسهولة.

الدراسات الأجنبية

1. دراسة: (Axén Wrigfors and Eliasson، 2008) بعنوان: Strategic

Management : A combination of the internal and external perspective

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج يدمج البيئة التنافسية الخارجية والداخلية للإدارة

الإستراتيجية وتطبيقه على القطاعات؛ وذلك لتسهيل عمل المدراء.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: أن هذا النموذج ساعد في فهم الإدارة

الإستراتيجية وتطبيقها، عن طريق الربط بين وجهات النظر الداخلية والخارجية وذلك لمعرفة

ماذا يحدث في القطاع والبيئة المحيطة.

ويوصي الباحثان بتطوير مجموعة من السيناريوهات التي تصف كيف سيكون المستقبل.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على الظروف العامة المحيطة بواقع الاستثمار في قطاع
 وتأثير الاستثمار في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وكذلك دراسة مسبقته وتصوراته في الاستثمار
 وبنيت في قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة من حيث أهم المشاكل الاستثمارية في قطاع الصناعات
 الصغيرة والمساهمة في نمو هذا القطاع، ويمنح أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في
 الصناعات الصغيرة مثلت شعب دوراً كبيراً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية تتطلب
 الصناعات الصغيرة قرأ من مال متواضع وعبداً مستهداً من العمال، ومنتجاتها لا تجد صعوبة في
 تسويقها فيكتفي بجمع وتشبيك هذه الصناعات بسهولة.

الدراسات الأجنبية

1. دراسة: (Axén Wrigfors and Eliasson، 2008) بعنوان: Strategic

Management : A combination of the internal and external perspective

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج يدمج البيئة التنافسية الداخلية والخارجية والاختصاصية
 الإستراتيجية وتطبيقه على قطاعات، وذلك لتسهيل عمل المبررين.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: أن هذا النموذج يمكن استخدامه في
 الإستراتيجية وتطبيقها، عن طريق الربط بين وجهات النظر المختلفة في
 قطاع في البيئة المحيطة.

ويوصي الباحثان بتطوير مجموعة من المبادرات التي يمكن أن تساهم في

ركزت هذه الدراسة على دمج البيئة الخارجية والداخلية، والتي تساعد على فهم ما يحدث في القطاع والبيئة المحيطة، وهي ضرورية لإدراك العناصر المؤثرة على جاذبية أو عدم جاذبية القطاع.

2. دراسة: (Papadakis, Lioukas and Chambers, 1998) بعنوان:

Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي والإدارة والعوامل السياقية.

أولاً، بالاعتماد على عينة من القرارات الإستراتيجية، فإنه يحلل العملية التي من خلالها يتم اتخاذ القرار، إلى سبعة أبعاد: شمولية/العقلانية، التقارير المالية، إضفاء الطابع الرسمي الحكم، واللامركزية الهرمي، والاتصالات الجانبية، التسييس، وحل المشاكل الشقاق.

ثانياً، أبعاد هذه العملية ترتبط (1) باتخاذ خصائص معينة، وكلاهما ينظر إلى خصائص وأنماط هدف من القرارات الإستراتيجية، (2) خصائص الإدارة العليا، و (3) العوامل السياقية في إشارة إلى البيئة الخارجية للشركات وخصائص الشركة الداخلية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن تدعم الرأي القائل بأن عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي تتشكل من خلال تعدد العوامل، في جميع هذه الفئات. ولكن النتيجة الأكثر لفتاً هو أن خصائص القرارات المحددة تبدو أهم تأثيراً على عملية صنع القرار الاستراتيجي،

حيث يتم التعامل مع القرارات المحددة ذات الخصائص المختلفة من خلال عمليات مختلفة. هيمنة واضحة لخصائص القرارات المحددة على العوامل السياقية والإدارة.

تقليديا تثير 'الرقابة الخارجية' مقابل 'الخيار الاستراتيجي' النقاش في مجال الإدارة الإستراتيجية. تحاول تفسير النتائج وتستمد الآثار المترتبة على السياسات.

التعليق حول الدراسات السابقة:

كان لهذه الدراسات الفائدة الكبيرة في موضوع البحث والمتمثلة في عرض العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الاقتصاد والقرارات المتبعة في بعض القطاعات، وكما وجهت فريق البحث إلى طريقة البحث ومنهجية العمل والاستفادة إلى ما توصلت إليه تلك الدراسات من النتائج والأدوات المستخدمة، كما يتضح أن هذه الدراسات عالجت الموضوع من زوايا مختلفة ولم تعالجه على وجه الخصوص، ومن هنا جاءت هذه الدراسة مكتملة لما بدئه الباحثين السابقين، ولكن ما يميز هذه الدراسة أنها تلقي الضوء على القرارات لشركة رويال الصناعية التجارية، وكيف تتأثر بالعوامل الاقتصادية كل على حدا.

2.3 الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبناها فريق البحث في وصف تصميم الدراسة وتحليل البيانات.

2.3.3 ملامح الدراسة المستخدمة

استخدم فريق البحث تصميم البحث الكمي التجريبي التجليي بأحد مسوره، وهي دراسة حالة شركة رولك الصناعية للتجارة، وذلك للتحقق من الاستجابات التي تظهر وتحليل أثر لقرار الاقتصادية على اتخاذ قرارات الشركة رولك، نظراً لعلامة الأثر في دراسة الشركة (عبدالمجيد، 2003).

2.3.3 فوائد ومنهجية البيانات والمعلومات

الطريقة والإجراءات.

مناقشة أسئلة الدراسة.

نظراً لحدوث حصول فريق البحث من البيانات الأولية ذات طبيعة تجريبية والتجريبية
يتمحور البحث في دراسة أثر قرار الاقتصادية على اتخاذ قرارات الشركة رولك، نظراً لعلامة الأثر في دراسة الشركة (عبدالمجيد، 2003).

1.3 الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها فريق البحث في وصف تصميم الدراسة و تحليل للبيانات.

1.1.3 منهج الدراسة المستخدم

استخدم فريق البحث المنهج الوصفي التحليلي التحليلي بأحد صورته، وهي دراسة حالة شركة رويال الصناعية التجارية، وذلك للحصول على الاستنتاجات تساعد في تفسير وتحليل اثر العوامل الاقتصادية على اتخاذ القرارات في شركة رويال، نظرا لملاءمتها لأغراض الدراسة وأهدافها، حيث تم وصف ودراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم تقديم تحليل مبني على ذلك. (عبيدات، وآخرون 2005)

2.1.3 أدوات جمع البيانات والمعلومات

وقد اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من المصادر الثانوية والأولية.

1. البيانات الثانوية

تطرق فريق البحث في البداية إلى جمع البيانات الثانوية، مما هو منشور من الكتب والمراجع العربية و الأجنبية والدوريات (المجلات) والدراسات والبحوث للدراسات العليا، وغيرها مما يتوفر من تلخيص لتقارير معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، وتقارير ودراسات وزارة الاقتصاد الوطني، وتقارير مركز المعلومات الوطني الفلسطيني - وفا، وتقارير الاستدامة 2012/2011 لشركة رويال الصناعية التجارية غير أن هذه البيانات ليست كافية للتحليل الدراسة والحصول على النتائج المطلوبة والمرجوة لتحقيق الأهداف، ولذلك سيلجأ فريق البحث إلى البيانات الأولية.

2. البيانات الأولية

نظراً لأهمية حصول فريق البحث على البيانات الأولية ذات العلاقة المباشرة والمرتبطة بموضوع البحث في هذه الدراسة عموماً، سوف يلجأ فريق البحث إلى المقابلات الشخصية حيث

الطريقة والإجراءات ومناقشة أسئلة الدراسة

قام فريق البحث بالعديد من المقابلات مع المسؤولين والموظفين وذوي العلاقة داخل شركة رويال الصناعية التجارية وتوجيه الأسئلة المباشرة للحصول على بعض الأجوبة التي بإمكانها إفادة البحث.

3.1.3 مجتمع الدراسة

دراسة حالة شركة رويال الصناعية التجارية.

2.3 تحليل البيانات ومناقشة أسئلة الدراسة

يهدف هذا الجزء من البحث إلى تحليل البيانات التي تم التوصل إليها من خلال المقابلات التي قام بها فريق البحث لشركة رويال الصناعية التجارية، كما يتضمن تحليل ومناقشة الأسئلة المطروحة في الفصل الأول بما يتعلق بالعوامل الاقتصادية وأثرها على القرار للشركة، وكيف تواجه الشركة قوى بورتر، ولتحقيق هذا البحث قام فريق البحث بإجراء ثلاث مقابلات مع المدير الفني لشركة رويال ومدير دائرة الإعلام، السيد (رجوب و العيسة)، والعمل على تحليلها بما يتوافق وأسئلة الدراسة، حيث يركز البحث على الإجابة عن السؤال الأساسي:

- ما هو تأثير العوامل الاقتصادية على القرار لشركة رويال الصناعية التجارية؟

حيث تبين أن العوامل الاقتصادية تؤثر على قرارات الشركة بشكل كبير، بل هي تعتبر من أهم العوامل المؤثرة، وبناءً على ذلك قام فريق البحث بمناقشة وتحليل البيانات والتوصل إلى الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي آلية اتخاذ القرار في شركة رويال الصناعية التجارية؟

توصل فريق البحث من خلال المقابلة إلى أن مجلس إدارة الشركة مكون من ستة أشخاص، خمسة منهم في مدينة الخليل والسادس في الأردن، ويتخذ مجلس الإدارة القرارات بعد دراسة جميع الأبعاد للقرار واتخاذ الأفضل بحيث يحقق المصلحة، وأن القرارات المتخذة جميعها تنسجم مع رؤية الشركة.

تقوم الإدارة بإشراك دائرة الإعلام وجميع الدوائر في الشركة في عملية صنع القرار، ثم يعمم القرار المتخذ، ليعلم به الجميع، أي أن القرار ليس حكراً على الإدارة العليا، ولكن تأخذ بعين الاعتبار آراء موظفيها، مما يساعد على زيادة الولاء من قبل الموظفين، واحترامهم لقوانين الشركة وإدارتها.

إن الخطة الإستراتيجية لشركة رويال توضح أين ستكون الشركة بعد سنتين أو أكثر، وسعى فريق البحث للتوصل إلى أهم القرارات التي تتخذها الشركة والتي تدعم خططها الإستراتيجية، وقد توصل للتالي منها :

1. التوسع بشكل كبير في عدة مجالات، حيث دخلت شركة رويال 30 دولة، وتوسعت

في كل المستويات فزادت عدد العمال، وزادت حجم الإنتاج.

2. دعم المجتمع (تحمل المسؤولية الاجتماعية بكل التفاصيل)، دعم الموظفين، دعم

القطاع بشكل عام، فدعمت شركة رويال القطاع الصحي للمواطنين بعمل ندوات

إرشادية وصحية لهم، وإعطاء الفرصة لأي جهة باستخدام قاعة الاجتماعات التي

الطريقة والإجراءات ومناقشة أسئلة الدراسة

تتسع ل 700 شخص، كما أولت الاهتمام بصغار السن من حيث نوعية الطعام المعطاة لهم وطبيعة النقاشات التي تهمهم.

2. ما هو تأثير النظام الضريبي الفلسطيني على القرارات في شركة رويال الصناعية التجارية؟

تلعب الإعفاءات الضريبية دوراً هاماً في تحقيق الأهداف الاقتصادية إذ تعمل على زيادة دخل الفرد المتاح وبالتالي زيادة القابلية على الادخار، وزيادة ما يتم تخصيصه للاستهلاك حيث يعتبر الاستهلاك والادخار من أهم المقومات الاقتصادية، والعكس صحيح حيث أن زيادة معدلات الضريبة تقلل دخل الفرد المتاح وبالتالي تقل إمكانية الادخار للأفراد، وهذا ما توصل له فريق البحث من خلال المقابلات أن معدلات الضريبة في الاقتصاد الفلسطيني من العوامل التي تعيق الاستثمار والتوسع للشركة، وأنها لا تستخدم من قبل صانعي السياسات كحافز لتشجيع الاستثمار على شكل "إعفاء ضريبي"، وهي بذلك تساهم في تحفيز الادخار بدلاً من الاستثمار، حيث أنه قياساً بالاقتصاديات المشابهة تعتبر الضريبة مرتفعة نسبياً من وجهة نظر الشركة، ومع ذلك فإن قانون تشجيع الاستثمار الفلسطيني والذي يقدم حوافز تتمثل في إعفاء ضريبي لمدة زمنية محددة وضمن شروط محددة، لا يستطيع العديد من المستثمرين المحليين الاستفادة منها، إلا أنها أفادت شركة رويال حيث استطاعت الاستفادة من هذا القانون نظراً لأنها قادرة على تحقيق الشروط والتي يتطلبها القانون، وهذا من العوامل التي ساهمت في توسع الشركة وتنوع خطوط إنتاجها ومنتجاتها.

الطريقة والإجراءات ومناقشة أسئلة الدراسة

ومع ذلك فإن الحوافز الاستثمارية بحسب القانون المشار إليه في فلسطين أفضل بكثير من مثيلاتها في الدول المجاورة، وإذا تم استغلالها ستعمل على دعم الاقتصاد الوطني، ولكن عدم الاستقرار السياسي يؤثر سلباً في هذا المجال. وبناءً على ذلك تسعى شركة رويال إلى ملائمة قراراتها مع العوامل الاقتصادية والسياسية المحيطة بما يتلاءم مع قدراتها وإمكانياتها، ليكون لها الدور الفعال في دعم الاقتصاد الوطني والمحلي على وجه الخصوص.

3. تؤثر معدلات البطالة على القرارات لشركة رويال الصناعية التجارية؟

يعاني الاقتصاد الفلسطيني من مجموعة من المشاكل والعقبات، يأتي على رأسها معدلات البطالة المرتفعة والتي تسجل أرقاماً قياسية تصل إلى 30.2% حسب الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وهذا ما يدفع العديد من متخذي القرارات في المنشآت بزيادة الاهتمام بقضية البطالة للتقليل من حدتها لما لها من آثار اجتماعية واقتصادية سلبية على المجتمع، حيث تمثل إحدى المشكلات الأساسية المعاصرة التي تواجه معظم دول العالم حيث يزداد سنوياً أعداد الأفراد القادرين على العمل والراغبين فيه دون أن يعثروا عليه، وهذا يتضح في النمو المضطرد في عدد العاملين.

تساهم شركة رويال الصناعية في خلق فرص توظيف في الشركة، فعندما تقوم باتخاذ قرارات بشأن التوظيف فإنها تهدف إلى ملء الفراغ التشغيلي من جهة، ومن جهة أخرى تسعى إلى التقليل من حدة البطالة كجزء من مسؤوليتها الاجتماعية، وبالذات بطالة الشباب المؤهلين والشباب حملة الشهادات حيث تعتبر الشركة العنصر البشري أساس النشاط الإنتاجي والتكوين الاقتصادي. حيث توظف الشركة الآن أكثر من 650 شخص. إن شركة رويال

الطريقة والإجراءات ومناقشة أسئلة الدراسة

تعي بأهمية العنصر الإنساني وهو من أهم أولوياتها. حيث قامت شركة رويال بالتعاون مع مركز مصادر التنمية الشبابية "نادي الطفل الفلسطيني"، وعدد آخر من الشركات، أقيم يوم التوظيف للشباب العاطلين عن العمل والخارجين الجدد في 27_03_2012. وهذا يدل على مدى اهتمام شركة رويال الصناعية بتقليل نسبة البطالة وفتح أبواب التوظيف أمام العاطلين عن العمل. (تقرير الاستدامة، 2011/2012)

من جانب آخر، يعزى من وجهة نظر فريق العمل، أنه لا يمكن أن تؤدي البطالة إلى زيادة كفاءة المنشأة من خلال سعيها لتقليل تكاليف التوظيف، أو تحسين إنتاجية العاملين حتى لا يفقدوا وظائفهم، وذلك لان بعض العاملين لا يعملون تحت ضغط العمل، ويروا أن هناك فرص بديلة للعمل مما يؤدي إلى عدم تحسين إنتاجيتهم في حالة الضغط. وكما تبين مع فريق البحث انه لا تسهم معدلات البطالة المرتفعة في الاقتصاد الفلسطيني في خفض تكاليف الإنتاج، صحيح أن عنصر العمل هو أهم عناصر الإنتاج وأن التغير في معدلات الأجور تساهم كثيراً في تغيير تكاليف الإنتاج، إلا أن زيادة معدلات البطالة في الاقتصاد الفلسطيني لم تساهم كثيراً في خفض معدلات الأجور في السوق المحلي، حيث أن معدلات الأجور منخفضة أصلاً.

4. كيف تؤثر معدلات الأجور على القرارات في شركة رويال الصناعية التجارية؟

تعطي شركة رويال الصناعية أجور تتناسب مع مجهود العاملين ومعدلات الأجور السائدة. والتي من شأنها أن توفر لهم دخلاً يتلاءم مع أوضاع المعيشة في فلسطين. فهي تعطي العاملين جميع حقوقهم وتؤمن لهم أفضل ظروف عمل، فقبل أن تطبق سياسة الحد الأدنى

الطريقة والإجراءات ومناقشة أسئلة الدراسة

للأجور التي تفرض على أرباب الأعمال إعطاء أجر معين مقابل عدد ساعات معين كانت شركة رويال وما زالت تعطي أفضل الأجور وتكافئ العاملين مقابل أي مجهود إضافي.

لكن بشكل عام تعتبر الشركة أن تطبيق سياسة الحد الأدنى للأجور، سوف يحفز العاملين لتحسين أدائهم ويشجعهم على العمل بشكل أفضل، مما يعني تحسين الإنتاج في العمل، كما أن هذه السياسة تحفز الاستهلاك نوعاً ما من خلال توفير قوة شرائية للأشخاص ذوي الدخل المنخفض مما يزيد الطلب على السلع والخدمات، وبالتالي فهي تسهم في زيادة الاستثمار، مما يؤدي إلى نمو الإنتاج وانخفاض معدلات البطالة.

تؤثر معدلات الأجور المنخفضة سلباً على الطلب المحلي لأنها تعني انخفاض معدلات الدخل، حيث يلجأ الزبائن للمنتجات المستوردة من الخارج التي تعتبر أقل تكلفة من السلع المحلية، على سبيل المثال: السلع الصينية، تعتبر من أكثر السلع استهلاكاً في حال ارتفاع سعر السلع المحلية، مع انخفاض في الأجور والتي تلبى الحاجة للزبائن وبالسعر المناسب.

كما تساعد معدلات الأجور المنخفضة على زيادة معدلات التوظيف لدى المنشأة، أي اكتساب أيدي عاملة بتكلفة قليلة مما يزيد من دعم العملية الإنتاجية في المنشأة.

لا تساعد معدلات الأجور في الاقتصاد الفلسطيني على تقليل أو زيادة تكاليف الإنتاج، وذلك للسبب الذي تم الحديث عنه في موضوع البطالة "أن معدلات الأجور منخفضة أصلاً في فلسطين"، قياساً بتكاليف المعيشة فيها ولكنها مرتفعة قياساً بالأجور في الدول المحيطة، وهذا لا يساعد كثيراً في امتلاك ميزة تنافسية في السوق، كون هذا الشيء عام ويمثل وضع فلسطيني ككل.

5. ما هو تأثير حالة ميزان المدفوعات وحالة التجارة الخارجية على القرارات في شركة رويال الصناعية التجارية؟

من المعروف أن لكل دولة معاملاتها الخارجية للمقيمون فيها سواء كانوا شركات أو أفراد سيقومون بالتصدير والاستيراد من وإلى الدول الأخرى، وينتج عن هذه المعاملات استحقاقات مالية متبادلة يتعين تسويتها عاجلاً أم آجلاً، فقد توصل فريق البحث من خلال المقابلات إلى أنه على الرغم من أن الأسواق الفلسطينية تفتح أبوابها للاستيراد من الخارج بدون عوائق كبيرة إلا أنه يواجه السوق الفلسطيني أمام تصدير منتجات المنشآت إلى الخارج العديد من العوائق والتحديات التي تركت آثار سلبية كبيرة على التصدير منها:

- تحكم وسيطرة الاحتلال على جميع المعابر الحدودية في عمليات التصدير والاستيراد. وما يتبع ذلك من صعوبات مفروضة على الفلسطينيين بهدف كسر إرادتهم ومحاولاتهم للنجاح

- عرقلة حركة البضائع المنتجة والمستوردة داخل فلسطين بين المدن المختلفة وصعوبة إيصالها إلى قطاع غزة عبر الإغلاق الشامل للمناطق الفلسطينية وتقطيع أوصال المناطق الفلسطينية وإقامة الحواجز العسكرية ومنع الحركة وفصل محافظات الضفة الغربية عن قطاع غزة وهذا يعني إعاقة الطاقة التسويقية الداخلية للمنتجات المحلية.

- التأخير المتعمد والإجباري الذي يفرضه الاحتلال، مما يؤدي للمس بسمعة الشركات الفلسطينية في التزامها بتوصيل بضائعها محلياً ودولياً في الوقت المتفق عليه.

الطريقة والإجراءات ومناقشة أسئلة الدراسة

• حصر مناطق التصدير بنقاط العبور وعبر الخط الأخضر الذي فرضه الاحتلال بين المناطق المحتلة عام 1984 والمناطق المحتلة عام 1967.

• فرض ضرائب مرتفعة على الفلسطينيين وفرض غرامات تصل إلى 120% في حال تأخرهم في دفع وتسديد قيمة الضرائب المفروضة.

ومع ذلك تسعى الاتفاقيات التجارية التي توصلت إليها السلطة الفلسطينية مع العديد من الدول لمساعدة المنشآت للوصول إلى العديد من الأسواق حيث تقوم وزارة الاقتصاد الوطني بالتعاون مع الجهات الأخرى الرسمية وغير الرسمية بالتنسيق لإشراك أكبر قدر من منتجات الصناعات الفلسطينية في المعارض الخارجية والمحلية بهدف الترويج والتعرف بهذه المنتجات بالشكل المطلوب ومساعدة المنشآت على تصدير منتجاتها.

وبالرغم من ذلك فقد نجحت شركة رويال الصناعية التجارية بالتصدير إلى إحدى عشر دولة وتخطط للتصدير لدول أخرى، مما يزيد من صادرات الدولة للصناعات المحلية، بالتالي تزيد السيولة وتزداد دخول العملات الصعبة إلى فلسطين الذي من شأنه يدعم الاقتصاد الوطني الذي يعاني من عجز في ميزان المدفوعات.

وتكمن العلاقة بين التضخم ووضع ميزان المدفوعات، في أن ازدياد معدلات التضخم يؤدي إلى انخفاض القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية في الأسواق الدولية وهذا يسبب زيادة المدفوعات مقابل انخفاض الإيرادات بالتالي حصول عجز في الميزان التجاري.

أما العلاقة مع أسواق فلسطين المحتلة عام 48 المحلي فإن هناك تسهيلات أمام دخول المنتجات المنافسة لشركة رويال الصناعية التجارية من أراضي 48 إلى الضفة بينما هناك قيود أمام تصدير منتجات شركة رويال من الضفة الغربية إلى أراضي 48.

6. هل تؤثر عوامل العرض والطلب على القرارات في شركة رويال الصناعية التجارية؟

في اقتصاد السوق يكون لجميع المستهلكين والمنتجين تأثيراً على أسعار السلع والخدمات، حيث أن سعر أي شيء في اقتصاد السوق يتأثر بعاملين هما العرض والطلب.

تقوم شركة رويال دائماً بدراسة الطلب والعرض في السوق المحلي، وهذا ما يمكنها على تحديد الفجوة بين العرض والطلب إن تواجدها، ولكن وبسبب المتابعة للعرض والطلب، لم تجد الشركة فجوة بين العرض والطلب في السوق المحلي، أي يوجد تكامل بينهما، حيث أن الطلب المحلي مرتفع نسبياً على المنتجات التي تقدمها الشركة والتي كانت معظمها سلع أساسية، مما يساهم في التوسع في البداية، حيث كانت منتجات الشركة تقدم للسوق المحلي فقط، بعد ذلك ونظراً لحجم السوق الذي يبقى محدوداً دفع الشركة للتوسع والتطور داخلياً وخارجياً.

كما أن معرفة الطلب ضرورية لفهم الكيفية التي يعمل بها اقتصاد السوق، ففي اقتصاد السوق يعمل الناس والشركات لتحقيق أقصى مصلحة بالنسبة لأنفسهم بالإجابة على الأسئلة المتعلقة بالإنتاج: ماذا، كيف، ولماذا، ومعرفة الطلب ضرورية أيضاً للتخطيط السليم للشركات، لذلك تبين مع فريق البحث أن منتجات الشركة تتوافق وأذواق المستهلكين مما يرفع الطلب عليها، وذلك لأن شركة رويال لديها القدرة بالانتبؤ بأذواق وحاجات الزبائن لمنتجات معينة وتقوم بطرحها في السوق ويتم إقبال الزبائن عليها وشراؤها، وما يساعد في زيادة الطلب على منتجات شركة رويال عدم توفر منتجات بديلة في السوق المحلي للعديد من الأصناف التي تقدمها الشركة. أما فيما يتعلق بالعرض فيمكن أن تتفاوت الكميات المعروضة من منتجات الشركة حسب السعر، فعند زيادة الأسعار تسعى الشركة لزيادة الكميات المعروضة منها في السوق، وفي حال انخفاض الأسعار تعمل على خفض العرض، فلذلك سعت الشركة إلى

الطريقة والإجراءات ومناقشة أسئلة الدراسة

التوسع في أسواق خارجية لزيادة الكميات المعروضة من منتجاتها، حيث سعت شركة رويال بالوصول لأسواق خارجية والتوسع فيها وعرض منتجاتها في معارض داخل وخارج البلاد، كما أن السوق المحلي متاح وبشكل كبير لمنتجات العديد من الدول الخارجية، وهذا يساعد ويحفز شركة رويال للتوسع في الأسواق الخارجية.

7. كيف تؤثر أسعار الفائدة على القرارات في شركة رويال الصناعية التجارية؟

تتحدد أسعار الفائدة بناء على قوى العرض والطلب على النقود فإذا ارتفعت معدلات الطلب على ما هو معروض من نقود سوف يقود إلى ارتفاع أسعار الفائدة، وفي الوقت ذاته سيعمل على تخفيض معدلات الإقراض في الدائرة الاقتصادية.

تقترن معدلات الفائدة بمصادر التمويل، فعندما تكون القروض طويلة الأجل تكون معدلات الفائدة كبيرة وعلى عكس ذلك عندما تكون القروض قصيرة الأجل تكون أسعار الفائدة قليلة بينما في القروض متوسطة الأجل تكون أسعار الفائدة متوسطة.

وتوصل فريق البحث إلى أن أسعار الفائدة تعتبر مرتفعة في الاقتصاد المحلي قياساً بالاقتصاديات الأخرى، وأنها تساهم في زيادة تكلفة الفرصة البديلة للاستثمار وهي تكلفة رأس المال في الاستثمار، نظراً لعدم تعامل شركة رويال الصناعية التجارية مع القروض وأسعار الفائدة لاعتبارات دينية، كما أن أسعار الفائدة تخضع لعوامل خارجية مختلفة مما يؤدي إلى تذبذبها بشكل كبير مما تساهم في تقليل ربحية الاستثمارات المختلفة.

8. ما هو تأثير التضخم ومستويات الأسعار في الاقتصاد الفلسطيني على قرارات الشركة؟

يعتبر التضخم انعكاساً ونتيجة للسياسات والأداء الاقتصادي المتبع، وفي الحالة الفلسطينية فإن العلاقة الاقتصادية مع الاحتلال يمكن أن تؤدي إلى حدوثه، وفي واقع الأمر، فإن وجود التضخم في الاقتصاد الوطني يعنى فشل السياسات الاقتصادية في تحقيق أحد أهم أهدافها ألا وهو هدف الحفاظ على الاستقرار العام للأسعار. من ناحية أخرى، فإن هناك ارتباطاً قوياً ومباشراً بين السياسات الاقتصادية وأهدافها وكفاءة وفعاليتها وأدائها وبين الجوانب البنوية والهيكلية للنظام السياسي.

وتبين أن ارتفاع أسعار السلع المحلية في أوقات التضخم يجعلها أعلى من مثيلاتها في الدول الأخرى مما يفقدها قدرتها التنافسية ويقلل الصادرات، وبالمقابل يجعل الأسعار للمنتجات الأجنبية أدنى من أسعار السلع المحلية مما يؤدي إلى زيادة الاستيراد واستنزاف قدر من موارد الدولة. إلا أن شركة رويال الصناعية تقوم باتخاذ قرارات بشراء المواد الأولية المتمثلة في مدخلات للإنتاج من مصانع في مدينة الخليل، بالرغم من أن سعرها يفوق سعر المدخلات التي بإمكان الشركة أن تستوردها من الصين، مما يرفع تكاليف الإنتاج على الشركة، إلا أنها تقوم بذلك حتى تدعم الصناعات المحلية والحفاظ عليها والحفاظ على العمالة وفي نفس الوقت تتجنب تحكّم الاحتلال في تأمين المدخلات للشركة.

في أوقات التضخم يقل حجم الطلب الداخلي والخارجي على منتجات المنشأة مما ينعكس سلباً على تنافسية شركة رويال الصناعية التجارية وتقليل أرباحها. كما أن التغير المستمر في الأسعار يساهم في سيادة ظروف عدم التأكد والمخاطرة، مما يقلل حجم الاستثمار. لذلك تقوم

الطريقة والإجراءات ومناقشة أسئلة الدراسة

شركة رويال بزيادة البحث والدراسات لمتابعة التغيير في الأسعار مما يساهم في تقليل ظروف عدم التأكد للشركة.

9. ما هو تأثير معدلات النمو في الاقتصاد الفلسطيني على قرارات الشركة؟

يعد النمو الاقتصادي من الأهداف الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها مختلف الدول أياً كان نظامها الاقتصادي، وأياً كانت درجة التقدم أو التخلف التي بلغت.

فقد تم الإشارة على أهمية النمو الاقتصادي وأثره على القرارات في شركة رويال:

من وجهة نظر الشركة لا تعتبر معدلات النمو الاقتصادي مرتفعة في الاقتصاد الفلسطيني، وذلك نتيجة لعدة عوامل انخفاض إنتاجية العمل وبطالة مرتفعة، وعجز الموازنة أدى إلى عدم القدرة على الإصلاح والوفاء بالالتزامات، وانخفاض في دعم المانحين، وتزايد الاستيطان أدى إلى السيطرة على الموارد الاقتصادية، حيث أن الاحتلال قضى على جميع فرص التسويق والاستثمار المحلية والخارجية تقريباً، وأدى إلى تآكل الأراضي والموارد الطبيعية المتاحة للفلسطينيين لمزاولة أنشطة منتجة اقتصادياً. (مركز الإحصاء الفلسطيني، 2012)

وقد تبين من ذلك أن النمو الاقتصادي يعود لعوامل خارجية مؤثرة على الشركة كما تم توضيحها وليست عوامل ذاتية في الغالب، حيث الأولى لها التأثير الأكبر وتلعب الدور الأساسي كأحد العوامل المؤثرة على الشركة.

كلما ازداد النمو الاقتصادي يزداد حجم الاستثمار والدخل للأفراد فيزداد الطلب المحلي، ومن هذا المنطلق كان لشركة رويال دور في دعم النمو الاقتصادي من خلال زيادة حجم استثمارها

الطريقة والإجراءات ومناقشة أسئلة الدراسة

الذي من شأنه أن يدعم دخل الأفراد سواء العاملين في الشركة أو المصانع التي تقوم الشركة بشراء المستلزمات منهم. وعن طريق استثماراتها توفر للمستهلك جميع المستلزمات في مجال عملها، مما يزداد حجم الطلب المحلي سواء طلب الأفراد على منتجات الشركة أو طلب الشركة على منتجات الصناعات المحلية، كما أن وصول شركة رويال للأسواق الخارجية وتصدير منتجاتها يزيد حجم الاستثمار، مما يكون له أثر في دعم معدلات النمو الاقتصادي.

10. كيف تحلل شركة رويال الصناعية التجارية القوة التنافسية للشركة حسب نموذج

?(porter five forces)

يستخدم نموذج بورتر لتحليل القوة التنافسية لتحديد مدى جاذبية القطاع، وقد استخدمه فريق البحث لمعرفة كيف تتعامل شركة رويال مع نموذج porter five forces، ومن خلال المقابلات تبين إلى أنه لا يوجد منافس مباشر للشركة في المنطقة لكافة الأصناف التي تنتجها الشركة، ولكن هناك منافسين لكل منتج من منتجات الشركة على حدة، كما أن شركة رويال تطرح أصنافاً بالسوق مميزة عن المنتجات الأخرى، وتمتلك الخبرة الكافية التي تواجه فيها المستثمرين الجدد في السوق مما يزيد من حدة المنافسة غير السعرية، كما توصل فريق البحث بما يتعلق بحجم التكاليف الثابتة بأن الزيادة في حجم الإنتاج يخفض التكاليف الثابتة لإنتاج الوحدة الواحدة، مما منح شركة رويال ميزة تنافسية من خلال تحقيق عوائد حجم اقتصادية economies of scale، وبالتالي وضع الحواجز أمام المنافسين الجدد، ولا تعمل شركة رويال على زيادة تكاليف التحول بالنسبة للزبائن من منتجات الشركة إلى المنتجات البديلة، لأن هذه الإستراتيجية صعبة التحقيق، إذا ما نظرنا للأسواق الخارجية من السهل

الطريقة والإجراءات ومناقشة أسئلة الدراسة

دخول منتجاتها للسوق الفلسطيني بالاعتماد على السعر المنخفض، مثل دخول المنتجات الصينية إلى الأسواق الفلسطينية عبر استيرادها. لذلك تعمل شركة رويال جاهدةً من أجل زيادة الطلب على منتجاتها بدلاً من التوجه للبدائل بعمل عروض تجارية، محلات تنشيط السوق، معارض محلية ودولية.

قد يشكل رد الفعل القوي والسريع الذي يمكن أن يصدر عن شركة رويال اتجاه المنظمات الجديدة عائقاً أمام دخولها، حيث أن شركة رويال تستطيع خلق عوائق لدخول السوق أمام المستثمرين الجدد، تتوجه شركة رويال إلى المنافسة غير السعرية " المنافسة على التصميم، الموديلات والتكنولوجيا المستخدمة"، بشكل كبير من خلال الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة والتصاميم المبتكرة والمميزة.

وتوصل فريق البحث فيما يخص خطر الدخول للسوق، أن شركة رويال تعمل على زيادة حجم الإنتاج وبالتالي تقل التكاليف الإنتاجية economies of scale مما منح شركة رويال ميزة تنافسية مما يشكل الحواجز أمام المنافسين الجدد، كما أن رأس المال المطلوب لا يشكل عائقاً أمام الشركات المنافسة للدخول إلى السوق نظراً لأن حجم الاستثمار المطلوب غير مرتفع نسبياً.

كما لا يوجد صعوبات في الوصول للتجار والمواد الخام اللازمة لعملية التصنيع أي لا يوجد قيود باستثناء الضرائب، كما توصل فريق البحث إلى أن هناك قوة للمشتريين وذلك بسبب أن تكاليف التحول لديهم منخفضة وسهولة التحول إلى منافس آخر، كما تواجه الشركة خطر وجود بدائل مثل: المنتجات الصينية قليلة التكلفة مما يزيد الطلب عليها ويقل الطلب على سلع

الطريقة والإجراءات ومناقشة أسئلة الدراسة

شركة رويال، ولكن تمتلك شركة رويال ميزة الجودة العالية التي تغلبت من خلالها من خطر وجود بدائل في السوق نوعاً ما.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

يتمثل دور اللجنة حرمياً في مراقبة أداء اللجنة في توصياتها فيما يتعلق بمسائل كالتالي:

1- مراقبة تنفيذ التوصيات الواردة في التقرير السنوي للجمعية العامة.

2- مراقبة تنفيذ التوصيات الواردة في التقارير الدورية للجمعية العامة.

3- مراقبة تنفيذ التوصيات الواردة في القرارات المتخذة في الاجتماعات العادية للجمعية العامة.

الفصل الرابع:

1- نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها على سبيل المثال:

1- ضعف الاهتمام بالمتابعة والتقييم.

2- عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات.

3- نقص المعلومات والبيانات.

النتائج والتوصيات

1- تعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية في الشركة.

2- تحسين آليات المتابعة والتقييم.

3- تعزيز الشفافية والمشاركة.

4- تحسين جودة المعلومات والبيانات.

5- تعزيز التعاون والتكامل بين الأقسام.

كما يوصى من خلال الدراسة أن:

1- يتم تعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية في الشركة.

2- يتم تحسين آليات المتابعة والتقييم.

3- يتم تعزيز الشفافية والمشاركة.

4- يتم تحسين جودة المعلومات والبيانات.

5- يتم تعزيز التعاون والتكامل بين الأقسام.

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعنوان "تأثير العوامل الاقتصادية على قرارات شركة رويال الصناعية التجارية"، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي خرج بها الباحثون على ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها.

1.3 نتائج الدراسة

توصل فريق البحث إلى عدد من النتائج بناءً على تحليل أسئلة الدراسة لتكون دليل مرشد للآخرين في هذا الجانب وهي:

1. تعتبر شركة رويال الصناعية التجارية أن مشاركة الدوائر وبعض الأشخاص في اتخاذ القرارات في الشركة من أحد عوامل نجاح القرارات المتخذة. حيث يتم اتخاذ القرار بعد دراسة جميع الأبعاد له، واتخاذ جميع العوامل البيئية والعوامل الخارجية بعين الاعتبار، ثم اختيار القرار الأفضل بحيث يحقق المصلحة للجميع.

2. يتضح من خلال الدراسة أن العوامل الاقتصادية تلعب دور مهم جداً في قرارات الشركة وفي كافة المجالات.

3. تؤثر الضريبة سلباً على الشركة وعلى الاستثمار بشكل عام وهي فيما عدا الإعفاءات التي يقدمها قانون تشجيع الاستثمار تعتبر من المعوقات.

النتائج والتوصيات

4. إن قانون تشجيع الاستثمار الفلسطيني والذي يقدم حوافز تتمثل في إعفاء ضريبي لمدة زمنية محددة وضمن شروط محددة، أفاد شركة رويال حيث استطاعت الاستفادة من هذا القانون نظراً لأنها قادرة على تحقيق الشروط التي يتطلبها القانون، وهذا من العوامل التي ساهمت في توسع الشركة وتنوع خطوط إنتاجها ومنتجاتها.
5. تؤثر معدلات البطالة المرتفعة في الاقتصاد الفلسطيني باتجاهين فهي يمكن أن تساهم في خفض تكاليف عنصر العمل من جهة ومن الجهة الأخرى تعني انخفاض الدخل وانخفاض الطلب على السلع والخدمات المختلفة. كما تساهم شركة رويال الصناعية في خلق فرص توظيف في الشركة باستمرار وهذا واضح من الزيادة المضطردة في عدد العاملين.
6. لا علاقة بين معدلات البطالة والكفاءة حيث لم تساهم البطالة إلى زيادة كفاءة المنشأة من خلال سعيها لتقليل تكاليف التوظيف، أو تحسين إنتاجية العاملين حتى لا يفقدوا وظائفهم، وذلك لأن بعض العاملين لا يعملون تحت ضغط العمل، ويروا أن هناك فرص بديلة للعمل مما يؤدي إلى عدم تحسين إنتاجيتهم في حالة الضغط.
7. تعتبر الشركة معدلات الأجور في السوق الفلسطيني مرتفعة ولا تساعد على المنافسة قياساً بالاقتصاديات المشابهة والمجاورة ولكنها منخفضة قياساً بتكاليف المعيشة محلياً. وعندما تتخذ الشركة قرارات بشأن الأجور فإنها تأخذ بعين الاعتبار تكاليف الإنتاج والمسؤولية المجتمعية لها كشركة رائدة.
8. لكن بشكل عام تعتبر الشركة أن تطبيق سياسة الحد الأدنى للأجور، سوف يحفز العاملين لتحسين أدائهم ويشجعهم على العمل بشكل أفضل، مما يعني تحسين الإنتاج، وزيادة

النتائج والتوصيات

القدرة على المنافسة، كما أن هذه السياسة تحفز الاستهلاك من خلال توفير قوة شرائية للأشخاص ذوي الدخل المنخفض، وبالتالي فهي تسهم في زيادة الاستثمار، مما يؤدي إلى نمو الإنتاج وانخفاض معدلات البطالة.

9. مع أن عنصر العمل هو أهم عناصر الإنتاج وأن التغيير في معدلات الأجور تساهم كثيراً في تغيير تكاليف الإنتاج، إلا أن زيادة معدلات البطالة في الاقتصاد الفلسطيني لم تساهم كثيراً في خفض معدلات الأجور في السوق المحلي، حيث أن معدلات الأجور منخفضة أصلاً.

10. على الرغم من فتح السوق المحلي للاستيراد من الخارج بدون عوائق إلا أنه يواجه العديد من العوائق أمام تصدير منتجات المنشآت إلى الخارج العديد من العوائق والتحديات، وبالرغم من ذلك تقوم شركة رويال الصناعية التجارية بالتصدير إلى إحدى عشر دولة وتخطط للتصدير لدول أخرى، مما يزيد من صادرات الدولة للصناعات المحلية، بالتالي تزيد السيولة وتزداد دخول العملات الصعبة إلى فلسطين الذي من شأنه يدعم الاقتصاد الوطني الذي يعاني من عجز في ميزان المدفوعات.

11. هناك العديد من القيود أمام تصدير منتجات الشركة من الضفة الغربية إلى أراضي فلسطين 48. وعلى نقيض ذلك هناك تسهيلات أمام دخول المنتجات المنافسة لشركة رويال الصناعية التجارية من أراضي 48 إلى الضفة.

النتائج والتوصيات

12. يزداد الطلب على بعض منتجات شركة رويال الصناعية التجارية بسبب عدم توفر منتجات بديلة. كما أن العديد من الأصناف تتوافق وأذواق المستهلكين مما يرفع الطلب عليها، حيث إن الشركة تقوم باستمرار بتحديد والتنبؤ المسبق بأذواق وحاجات الزبائن، وإنتاج ما يرضيهم. كما لم تجد الشركة فجوة كبيرة بين العرض والطلب في السوق المحلي. لذا سعت الشركة إلى التوسع في الأسواق الخارجية.

13. لا تتعامل شركة رويال الصناعية التجارية بأسعار الفائدة لاعتبارات دينية، ونظراً لذلك فإن الشركة تسعى للاستثمار والتوسع بدلاً من الادخار لأنها لا تستفيد من أسعار الفائدة. من جهة أخرى ترى الشركة أن أسعار الفائدة تعتبر مرتفعة في الاقتصاد المحلي قياساً بالاقتصاديات الأخرى مما تساهم في تقليل ربحية الاستثمارات المختلفة.

14. للتضخم نتائج سيئة جداً على المنشأة بشكل عام، ففي أوقات التضخم يصبح سعر المنتجات المحلية أعلى من مثيلاتها في الدول الأخرى مما يفقدها قدرتها التنافسية ويقلل صادراتها مما يشجع الاستيراد كما يشجع المنتجين على استيراد المواد الخام من الخارج. أيضاً يقل حجم الطلب الداخلي كما أن التغير المستمر في الأسعار يساهم في سيادة ظروف عدم التأكد والمخاطرة، مما يؤثر سلباً على الاستثمار.

15. ترى الشركة أن معدلات النمو الاقتصادي منخفضة في الاقتصاد الفلسطيني، وذلك نتيجة لعدة عوامل انخفاض إنتاجية العمل وبطالة مرتفعة، وتزايد الاستيطان أدى إلى السيطرة على الموارد الاقتصادية وخلق العديد من العراقيل أمام الاقتصاد الوطني.

النتائج والتوصيات

16. تمتلك شركة رويال الخبرة الكافية في مجالاتها التي تواجه فيها المستثمرين الجدد وبالتالي تزداد المنافسة غير السعرية "الموديلات والتصاميم والتكنولوجيا المستخدمة"، إلا أن شركة رويال لا تواجه منافسين مباشرين لها في كافة الأصناف التي تعمل بها، لكن هناك منافسين لكل صنف على حده لذلك تعتبر الشركة الرائدة في كل المجالات المنتجة معاً.

17. كما توصل فريق البحث بما يتعلق بحجم التكاليف الثابتة بأن الزيادة في حجم الإنتاج يخفض التكاليف الثابتة لإنتاج الوحدة الواحدة، مما منح شركة رويال ميزة تنافسية، وبالتالي وضع الحواجز أمام المنافسين الجدد.

18. لا يوجد صعوبات في الوصول للتجار والمواد الخام اللازمة لعملية التصنيع أي لا يوجد قيود باستثناء الضرائب والإجراءات الاحتلالية، كما توصل فريق البحث إلى أن هناك قوة للمشتريين وذلك بسبب أن تكاليف التحول لديهم منخفضة وسهولة التحول إلى منافس آخر، كما تواجه الشركة خطر وجود بدائل مثل: المنتجات الصينية قليلة التكلفة مما يزيد الطلب عليها ويقل الطلب على سلع شركة رويال، ولكن تمتلك شركة رويال ميزة الجودة العالية التي تغلبت من خلالها من خطر وجود بدائل في السوق نوعاً ما.

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها فان فريق البحث يقدم التوصيات التالية:

1. الاهتمام بتعميم التجربة الرائدة لواحدة من أهم المنشآت الإنتاجية في المحافظة.
2. القيام بدراسة تأثير العوامل البيئية مجتمعة وتأثيرها على قرارات المنشأة.
3. دراسة تأثير العوامل الاقتصادية على القطاعات الإنتاجية المختلفة نظرا لتفاوت الآثار الناجمة عنها ومعرفة الطريقة التي تستجيب بها المنشآت لتلك العوامل والمتغيرات.
4. هناك حاجة لمزيد من الاهتمام من قبل متخذي القرار في الجوانب الاقتصادية لتقليل الآثار السلبية للعديد من العوامل الاقتصادية على الاستثمارات المحلية بشكل عام.
5. يتضح أن السوق المحلي محدود لذا لا بد من البحث عن أسواق خارجية للمنتجات الفلسطينية وعلى الحكومة أن تقوم بدورها في هذا المجال.
6. على الحكومة أن تعيد النظر في سياساتها المالية وخاصة الضريبية منها واستخدامها بطريقة تساهم في حفز الاستثمار.
7. يوصي فريق البحث المسؤولين عن الاستيراد بوضع المزيد من المواصفات للمنتجات المستوردة من الخارج وتكثيف الرقابة للحد من الاستيراد، لعلاج مشكلة عجز ميزان المدفوعات الفلسطيني.
8. العمل على تطوير كفاءة العاملين باستمرار عن طريق تدريبهم لزيادة الكفاءة وتحسين الإنتاجية.

النتائج والتوصيات

9. يوصي فريق البحث أصحاب المنشآت بالاهتمام أكثر بالزبائن الجدد والذين لم ينالوا فرصة الاهتمام كالزبائن السابقين لتبقى الصورة الذهنية للشركة في أذهان عملائها لتزداد ثقة وولاء.

10. الدراسة المستمرة والدائمة لتحقيق ميزة تنافسية على المنافسين، وذلك من أجل تنمية الحصة المستهدفة في السوق.

11. العمل على تطبيق الإستراتيجية التنافسية مع الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة.

المراجع العربية

ركنان عبد الكريم مكي (1983) دراسة في القصة التي كتبتها الأولى، مؤسسة
ثقافة الكويت، الكويت، الطبعة الأولى، 1983.

أحمد محمد عبد الوهاب (1998) دراسة في القصة التي كتبتها الأولى، مؤسسة
ثقافة الكويت، الكويت، الطبعة الأولى، 1998.

قائمة المصادر والمراجع

أحمد محمد عبد الوهاب (1998) دراسة في القصة التي كتبتها الأولى، مؤسسة
ثقافة الكويت، الكويت، الطبعة الأولى، 1998.

المراجع العربية

أحمد محمد عبد الوهاب (1998) دراسة في القصة التي كتبتها الأولى، مؤسسة
ثقافة الكويت، الكويت، الطبعة الأولى، 1998.

أحمد محمد عبد الوهاب (1998) دراسة في القصة التي كتبتها الأولى، مؤسسة
ثقافة الكويت، الكويت، الطبعة الأولى، 1998.

أحمد محمد عبد الوهاب (1998) دراسة في القصة التي كتبتها الأولى، مؤسسة
ثقافة الكويت، الكويت، الطبعة الأولى، 1998.

المراجع العربية

المراجع العربية

بركات, عبد الكريم صادق (1983) دراسة في الاقتصاد المالي, الطبعة الأولى, مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع, الإسكندرية.

الحاج, طارق (1999) المالية العامة, الطبعة الأولى, دار الصفاء للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.

رشيد, صالح وجلاب, إحسان (2008) الإدارة الإستراتيجية, الطبعة الأولى, دار المناهج للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.

زكي, رمزي (1997) "الاقتصاد السياسي للبطالة", مجلة عالم المعرفة, (226), الكويت.

شنتاحة, عائشة (2009) ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار, ورقة علمية مقدمة لمؤتمر الملتقى العلمي الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية, 14-15,

أفريل, جامعة عمار تليجي الاغواط.

عبيدات، ذوقان وآخرون (2005) البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، الطبعة التاسعة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الفتلاوي، كامل والزبيدي، حسن (2009) مبادئ علم الاقتصاد، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

فوزي، عبد المنعم (1972) المالية العامة والسياسة المالية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان.

كنعان، نواف (2009) اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

مساليا، ماركو وآخرون (2010) الآثار المحتملة لتبني السلطة الوطنية الفلسطينية لسياسة الحد الأدنى للأجور، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس).

المنصور، كاسر نصر (2000) نظرية القرارات الإدارية: مفاهيم وطرائق كمية، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ويلسون، سام هاوس، نورد (2006) علم الاقتصاد، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان.

المراجع الأجنبية

Axén Wrigfors, Caroline , Eliasson, Karin (2008) "Strategic Management: A combination of the internal and external perspective", Unpublished dissertation, Jönköping University, JIBS, Business Administration, Sweden, URI: urn:nbn:se:hj:diva-1495

Johnson, Gerry, scholes, Kevan, whittigton, Richard (2008) Exploring Corporate Strategy, 8th edition, pearson.

Karagiannopoulos, G.D., Georgopoulos, N. and Nikolopoulos, K. (2005) "Fathoming Porter's five forces model in the internet era", The Journal of Policy, Regulation and Strategy for Telecommunications, 7, (6); 66 -76.

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkhtml&contentId=1524148>

Papadakis, Vassilis M, Lioukas, Spyros and Chambers, David (1998) "Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context", Strategic Management Journal, 19, (2); 115-147, 26th. Nov. 2012, <http://www.jstor.org/stable/3094060>

Rue, Leslie W., Byars, Lloyd L. (2007) Management Skills And Application, 12th edition, McGraw-Hill co.

المواقع الالكترونية

شركة رويال الصناعية التجارية.

<http://www.royal.ps>

مركز المعلومات الوطني الفلسطيني - وفا

[/http://www.wafainfo.ps](http://www.wafainfo.ps)

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

[/http://www.mas.ps/2012](http://www.mas.ps/2012)

وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.

<http://www.met.gov.ps/DesktopDefault.aspx?lng=2>

مجلس إدارة شركة رويال الصناعية يوم الاثنين 12/05/2015

في إطار تنفيذ الأعمال المنوطة بالادارة العامة للشركة

الملاحق

الملاحق رقم 1

الملحق رقم (1)

المقابلات في شركة رويال الصناعية التجارية

من حيث المصالح الشخصية للشركة

تمهيد:

قد قام فريق البحث بمقابلة شركة رويال الصناعية يوم الاثنين الساعة 12:35 بتاريخ 19/11/2012 ومقابلة السيد عبد الفتاح العيسه مدير دائرة الإعلام، والسيد عماد الرجوب المدير الفني للشركة من أجل التعرف على تأثير العوامل الاقتصادية على القرار لشركة رويال الصناعية التجارية. وقد تعاون كل من السيد الرجوب والعيسه بإعطاء فريق البحث الكثير من المعلومات التي تدعم المشروع، وتمت المقابلة في مقر شركة رويال الصناعية في مدينة الخليل.

مقابلة مع مدير الدائرة الإعلامية عبد الفتاح العيسه

توصل فريق البحث إلى أن الدائرة الإعلامية تعد السلطة الرابعة في شركة رويال الصناعية، والتي كان لها التأثير القوي على الشركة ودعمها وتوضيح انجازاتها على المستوى المحلي والعالمى، حيث بينت قيمتها وانجازاتها أمام المنافسين والمهتمين، مما أدى لرفع مستواها في سوق العمل، من حيث الاهتمام التكنولوجي، الاجتماعي، الاقتصادية...

يزور شركة رويال الصناعية 21000 إلى 25000 زائر سنوياً حيث تقوم دائرة الإعلام بترتيب هذه الزيارات والتنسيق لها. وتقوم دائرة الإعلام بعمل برامج توعية لكافة الفئات العمرية في المجتمع كونها تتحمل مسؤولية اجتماعية اتجاههم، ومن هذه الأعمال: عمل مجلة أطفال تحتوي كافة المواضيع التي تجذب اهتمامهم وتعرفهم على الكثير من السلوكيات الاجتماعية الصحيحة، مثل كيفية التعامل مع البيئة، الحذر من بعض الأخطار المحيطة...، كما

اهتمت بمرضى السكري، وقامت بعمل برامج توعية لهم و قدمت وجبات صحية لهم ليوم كامل، وقد حضر الندوة 700 شخص من مصابي مرض السكري.

تقوم الإدارة بإشراك دائرة الإعلام وجميع الدوائر في الشركة في عملية صنع القرار. ثم يعمم القرار المتخذ، ليعلم به الجميع.

وقد أعرب السيد عبد الفتاح: " أن طريقة وصول المنتج إلى الزبون تعتمد بشكل كبير على الإعلان، وتستعين شركة رويال الصناعية لنشر إعلاناتها للمستهلكين والعملاء عبر العديد من الوسائل منها: مواقع معن الإخبارية، موقع بانيت، موقع بانوراما، صحيفة القدس وصحيفة الوسيط. وتعتمد شركة رويال على هذه المواقع والصحف في نشر أخبارها وإعلاناتها وذلك لأنها من أكثر الوسائل التي تصل إلى الناس".

وتخصص شركة رويال بما يقارب 5% من ميزانية الشركة للإعلانات والترويج والحملات الدعائية التي تخص الشركة.

مقابلة السيد المدير الفني للشركة عماد الرجوب

اتخاذ القرار في شركة رويال التجارية

توصل فريق البحث من خلال المقابلة إلى أن مجلس إدارة الشركة مكون من ستة أشخاص، خمسة منهم في مدينة الخليل والسادس في الأردن، ويتخذ مجلس الإدارة القرارات بعد دراسة جميع الأبعاد للقرار واتخاذ الأفضل بحيث يحقق المصلحة. وأن القرارات المتخذة جميعها تنسجم مع رؤية الشركة.

إن الخطة الإستراتيجية لشركة رويال توضح أين ستكون الشركة بعد سنتين أو أكثر، وسعى فريق البحث للتوصل إلى أهم القرارات التي تتخذها الشركة والتي تدعم خططها الإستراتيجية، وقد توصل للتالي منها :

3. التوسع بشكل كبير في عدة مجالات، حيث دخلت شركة رويال 30 دولة، وتوسعت في كل المستويات فزادت عدد العمال، وزادت حجم الإنتاج.

4. دعم المجتمع (تحمل المسؤولية الاجتماعية بكل التفاصيل)، دعم الموظفين، دعم القطاع بشكل عام، فدعمت شركة رويال القطاع الصحي للمواطنين بعمل ندوات إرشادية وصحية لهم، وإعطاء الفرصة لأي جهة باستخدام قاعة الاجتماعات التي تتسع ل 700 شخص، كما أولت الاهتمام بصغار السن من حيث نوعية الطعام المعطاة لهم وطبيعة النقاشات التي تهتمهم.

تأثير العوامل الاقتصادية على القرار في شركة رويال

أولا: تأثير الضرائب على القرار في شركة رويال

" شركة رويال الصناعية تسعى إلى أن تبني الوطن"

تسعى شركة رويال الصناعية باستمرار إلى فتح استثمار جديد، حيث يشجع ذلك عدم وجود ضريبة لمدة عامين وذلك لتشجيع الاستثمار بشكل ايجابي في هذه المرحلة، ولكن عند مرور هذه الفترة الزمنية يكون هناك صعوبة في الاستثمار بسبب الضرائب المفروضة، أما الضرائب على الاستثمار على المدى البعيد فإنها ليس لها تأثير سلبي.

وتبين أن الفواتير المستحقة على الشركة تقارب 200 ألف شيقل شهرياً، وتقوم الشركة بدفعها قبل ميعادها، وذلك بهدف دفع رواتب الموظفين، وذلك يدعم المسؤولية الاجتماعية لشركة رويال.

ثانياً: تأثير مستوى البطالة على القرار في شركة رويال

تسعى شركة رويال باستمرار إلى أخذ قرارات في خلق مشاريع، من شأنها أن تخلق فرص عمل جديدة للحد من مستوى البطالة في المجتمع الفلسطيني، حيث أنها وجدت أن هناك فرصة بفتح خط إنتاجي جديد يساهم في دعم الشركة وتشغيل الأيدي العاملة عملت على ذلك لإفادة الطرفين منه، كما أنها تشغل أيدي عاملة كبيرة وهذا بحد ذاته تقليل للبطالة المحلية.

ثالثاً: تأثير الحد الأدنى للأجور على القرار في شركة رويال

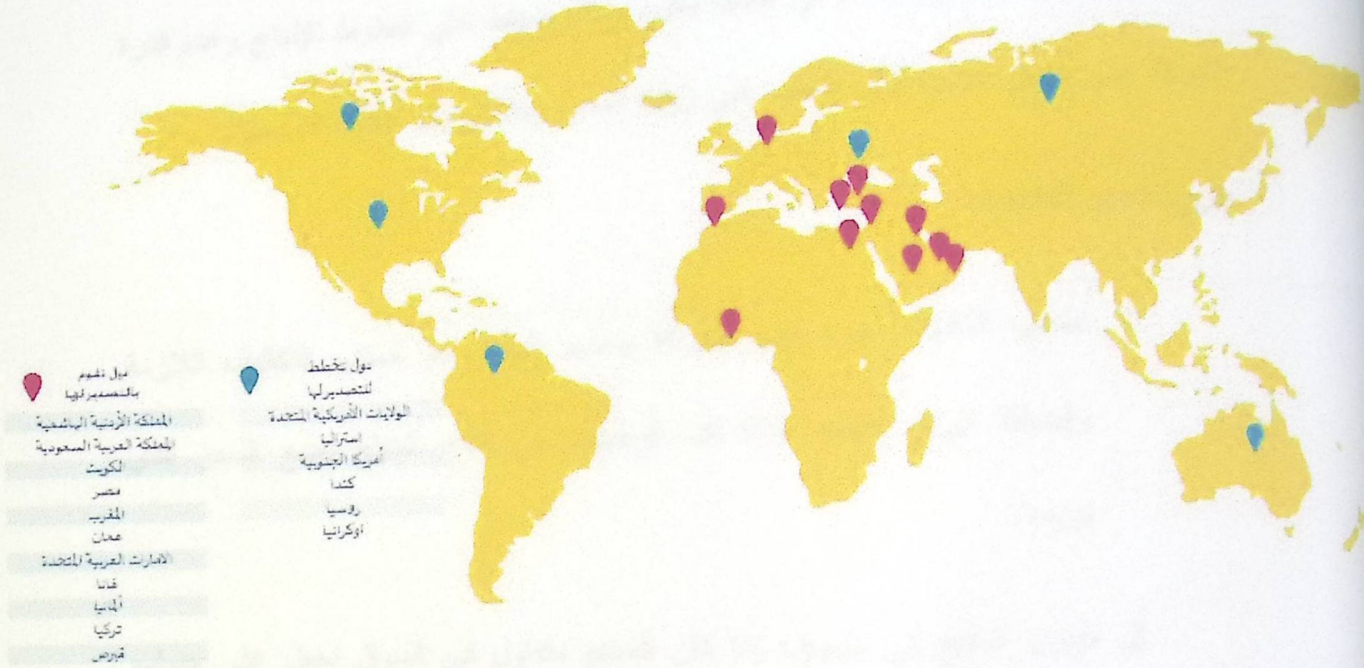
قد قامت شركة رويال قبل ظهور قانون الحد الأدنى للأجور بأخذ قرار بشأن زيادة رواتب الموظفين بما يتلائم مع ظروف المعيشة الحالية، فشركة رويال تستجيب من تلقاء نفسها في دفع الرواتب بما يرضي العاملين. حيث كانت تعطي الموظف 1300 شيقل كحد أدنى قبل ظهور القانون في حين سوق العمل كان يعطي أقل من ذلك بكثير، ومع ظهور القانون أصبحت تعطي الشركة أعلى من هذا الحد.

رابعاً: تأثير الإيرادات والصادرات على القرار في شركة رويال الصناعية

تقوم شركة رويال بتشجيع الصناعات المحلية من منطلقين للحفاظ عليها وللحفاظ على العمالة حيث تقوم شركة رويال بشراء قطع "مواد الأولية" من مصانع في مدينة الخليل على الرغم من أن سعر هذه القطعة يفوق سعر القطع التي بإمكان الشركة أن تستوردها من الصين بنسبة

15% وذلك حتى تدعم الصناعة المحلية، والاقتصاد المحلي، وتقلل نسبة الواردات من الخارج.

خارطة التسويق في العالم



تقوم شركة رويال الصناعية بالتصدير إلى إحدى عشر دولة:

المملكة الأردنية الهاشمية، المملكة العربية السعودية، الكويت، مصر، المغرب، عُمان، الإمارات العربية المتحدة، غانا، ألمانيا، تركيا وقبرص.

وتخطط شركة رويال التصدير إلى الدول:

الولايات المتحدة الأمريكية، أستراليا، أمريكا الجنوبية، كندا، روسيا وأوكرانيا.

خامساً: تأثير العرض والطلب على القرار في شركة رويال

القرارات الخاصة بتسعير المنتجات

توصل فريق البحث أنه ليس كل زيادة في الطلب تؤدي إلى زيادة في السعر، فليس من الضروري رفع السعر عند زيادة الطلب لأن الشركة تكون قد حققت أرباح مسبقاً فهي تستطيع المحافظة على نفس السعر في حالة زيادة الطلب ومواجهة المنافسين، ولكن تعتمد الشركة لزيادة السعر في حالة واحدة، وهي عندما يكون هناك ضغط على خطوط الإنتاج وعدم قدرة الشركة على تأمين الطلب ككل فتعمل على زيادة السعر وبالتالي يقل الطلب تدريجياً.

طرق تسعير المنتجات:

1. حساب التكلفة: حيث تقوم الشركة بتحديد السعر بعد حساب التكاليف اللازمة وإضافة الربح عليها، "وإذا كنا الوحيدين في إنتاج المنتج نضع السعر الذي نريده".

2. تداول المنتج في السوق: إذا كان المنتج متداول في السوق نعمل على حساب التكلفة والجودة للمنتجات ووضع نسبة ربح معقولة مقارنة بالسوق.

3. نقارن سعر المنتج بسعر منتج المنافس، حيث تقلل الشركة من الربح أو تزيد بناءً على سعر المنافس.

تأثير الطلب "على ماذا تنتج شركة رويال"؟

"هناك تنبؤ مسبق بماذا يحتاج الزبون، حيث نقوم بالإنتاج ثم نقدم للزبون. والطريقة الثانية أن هناك منتجات خاصة تنتج حسب الطلب، تخصيص المنتج لشخص معين أو لأكثر نقوم بصنع

المنتج لهم خصيصاً، ونقوم بالاتصال مع الزبائن المحتملين عبر قاعدة البيانات الموجودة في الشركة، حيث نخبرهم بأننا نريد أن ننتج صنف معين وذلك لمعرفة طلبهم" لا تقوم شركة رويال بإتباع سياسة تقليل عرض المنتجات.

نموذج porter وشركة رويال الصناعية:

1. المنافسين: يوجد لشركة رويال منتجات متعددة، وثلاث عشرة قسم لذلك لا يوجد منافس مباشر لشركة رويال. لذلك تعمل الشركة على تحليل كل منافس لكل قسم على حده.

فعلى سبيل المثال: المنافسين لقسم الخزانات.

- في جنين: الفخر.

- في أريحا: أبو جوهر.

- في رام الله: راستك.

- في إسرائيل: (حوفيتي).

المنافسين لقسم المواسير الأنابيب البلاستيكية: في الخليل (عابدين) وفي إسرائيل (حوليت) (بلعاد).

المنافسين لقسم الكراسي والطاولات: (مصنع أبو اسنينه)، (الساحوري) وفي إسرائيل (كيتير).

تمويل الشركة:

التمويل للشركة تمويل عائلي ذاتي لا يوجد تمويل خارجي فبالنتالي الشركة تقوم في نهاية كل سنة بوضع ميزانية للسنة المقبلة، ودراسة الجدوى المناسبة لها.

شركة رويال والتكنولوجيا:

تعد شركة رويال من أكثر الشركات المهتمة في التكنولوجيا فعلى سبيل المثال هناك دائرة خاصة في IT تهتم بنظام الإطفاء والإنذار المبكر. وتعتمد الشركة على أشعة الليزر عند ظهور الدخان في حالة الحريق. تستخدم شركة رويال أحدث أجهزة الحاسوب، I pad، وتستخدم في إنتاج كافة الآلات الكمبيوتر لتضمن إنتاج المنتج بدقة عالية، جودة عالية، وبأقل وقت ممكن.

2. العوائق الجمركية:

- التأخير بوصول البضاعة (عدم التحكم بالجدول الزمني).
- تكاليف زائدة للفحص.

3. احتمالية دخول منافسين جدد:

تكلفة دخول المنافسين لقطاع السوق بشكل كامل صعب جداً، ولكن يمكن أن يكون هناك منافسة جزئية لقسم معين في شركة رويال.

4. القوة التفاوضية:

توجد القوة التفاوضية عند الجهتين:

فعلى سبيل المثال خزانات المياه للمستهلك قوة كبيره، كون هناك بدائل عن خزانات المياه لبلاستيكية يوجد الحديدية، بينما في الأقسام الأخرى القوة التفاوضية للشركة، لأنها المنتج الوحيد لهذه المنتجات في المنطقة.

5. تكلفة التحول:

شركة رويال متكاملة توفر خط كامل للصناعات، فالزبون يجد كل ما يحتاجه في شركة رويال. حيث تغطي الشركة بما يقارب 85% من احتياجات الزبون، وهذه النسبة لا توجد عند أي منافس. لذلك لا يضطر المستهلك للتحول على المنافسين.

6. البدائل:

لا يوجد بدائل مباشرة، فمثلاً الأنابيب لا توجد تصنع إلا بشركة رويال، والبدائل ضئيلة. وأيضاً كذلك في خزانات البلاستيك وخزانات الحديد.

7. العملاء:

يوجد عملاء من يحاول التصنيع ولديهم إمكانيات.

كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات
دائرة العلوم الادارية

التاريخ: 2012/11/18

حضرة السيد مدير شركة رويال المحترم

الموضوع : مساعدة الطالبات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطالبات التالية اسماؤهن :

ميس عمرو

يسرى سنطان

لينا الهشلمون

وهن من طلبة الكلية، لاستكمال متطلبات البحث الخاص بمساق ادارة المشاريع العامه، للفصل الدراسي الاول

2013/2012.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيسة الدائرة

د. اسماعيل رومي

19.11.2012

Abstract

The study aimed to analyze the economic factors and their impact on the decision-making process in the Royal Industrial Trading Co., and for the transfer of this company's successful experience to support the knowledge and experience of investors. The research team used the descriptive analytical method to achieve the purpose of this research, and has conducted three interviews to obtain information.

The study was reached several findings, including: the importance of involving the community and officials in decision-making in the company, taking consideration environmental factors and external factors in general, and economic factors in particular for their important role in the decision-making regarding employment, pricing its products, exporting, expand and open new production lines. Also Royal have sufficient experience and high-quality feature through which overcame the risk of having alternatives in the market somewhat and the economy of scale gives Royal a competitive advantage, and thus put barriers to new competitors.

The study came out a set of recommendations, including: to study the effect of environmental factors and their impact on the decisions of the entity. And the decision-makers pay more attention to the economic aspects of reducing the negative effects of many of the economic factors on domestic investment in general, and it is clear that the domestic market is limited, so we must search for external markets for Palestinian products and the government should play its role in this area, and to reconsider its financial policies and tax and use it in a way that contributes to stimulate investment. And work on developing the efficiency of workers through training to increase efficiency and improve productivity.

The research team also recommends for long-term success, company requires the continuous positioning of products, to create and maintain a certain concept of the firm's product in the customer mind. The ongoing study, to achieve competitive advantage over competitors, in order to develop market share as long as the physical capital has played a key role in economic growth in the Palestinian territories, they must emphasize on development, to increase its contribution to economic growth. As well as work to pursue of competitive strategy with resources and competencies owned by the company.

7. كيف تؤثر سعر الفائدة على القرارات في شركة رويال الصناعية التجارية؟
8. ما هو تأثير التضخم ومستويات الأسعار في الاقتصاد الفلسطيني على قرارات الشركة؟
9. ما هو تأثير معدلات النمو في الاقتصاد الفلسطيني على القرارات الشركة؟
10. كيف تحلل شركة رويال الصناعية التجارية القوة التنافسية للشركة حسب نموذج (Porter Five Forces)؟

1.3 أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي لهذا البحث هو تحليل ودراسة العوامل الاقتصادية وتأثيرها على عملية اتخاذ القرار في شركة رويال الصناعية التجارية، لنقل تجربة هذه الشركة الناجحة لدعم معرفة وخبرة المستثمرين والمتعلمين.

وينبع من هذا الهدف الرئيسي العديد من الأهداف الفرعية:

1. توضيح آلية اتخاذ القرار في شركة رويال الصناعية التجارية.
2. فهم تأثير النظام الضريبي الفلسطيني على القرارات في شركة رويال الصناعية التجارية.
3. التعرف على تأثير معدلات البطالة على القرارات في شركة رويال الصناعية التجارية.