**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة باجي مختار عنابة**

**BADJI MOKHTAR UNIVERSTY-ANNABA**

**UNIVERSITE BADJI MOKHTAR-ANNABA**

**كلية: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**

**مخبر البحث في ادارة المنظمات(LARMO)**

**قسم: علوم التسيير**

**أطروحة دكتوراه**

**مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم**

# دور إدارة التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية ـدراسة حالة عينة من المؤسسات الناشطة في صناعة الحليب ومشتقاته في الجزائر ـ

**الشعبة:** إدارة أعمال

**للطالب**: بوخضير وحيد

**مدير أطروحة التخرج**: حمانة كمال أستاذ التعليم العالي جامعة باجي مختار عنابة

**أمام أعضاء اللجنة**

| | | | |
|---|---|---|---|
| - بوقلقول الهادي | أستاذ التعليم العالي | رئيسا | جامعة عنابة |
| - حمانة كمال | أستاذ التعليم العالي | مقررا | جامعة عنابة |
| - بلغرسة عبد اللطيف | أستاذ التعليم العالي | عضوا | جامعة عنابة |
| - بن خديجة منصف | أستاذ محاضر-أ- | عضوا | جامعة سوق أهراس |
| - رحالية بلال | أستاذ محاضر-أ- | عضوا | جامعة سوق أهراس |
| - بعلي حمزة | أستاذ محاضر-أ- | عضوا | جامعة قالمة |

**السنة الجامعية:** 2019/2018

## التصريح

**أنا الممضي أسفله الباحث بوخضير وحيد أستاذ مساعد قسم أ بجامعة باجي مختار عنابة، أصرح بأن هذا العمل والمتمثل في أطروحة دكتوراه بعنوان: دور إدارة التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية ـ دراسة حالة عينة من المؤسسات الناشطة في صناعة الحليب ومشتقاته في الجزائر – تحت مسؤوليتي الكاملة، وهو عمل غير مقدم سواء كله أو جزء منه لمؤسسات علمية أخرى لنيل شهادة أكاديمية، كما يصرح الباحث بأن أي خطأ أو إهمال يتحمل نتيجته.**

**الإمضاء:**

**الملخص:**
تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور محددات إدارة التوزيع ألا وهي قنوات التوزيع، وسطاء التوزيع، والتوزيع المادي، في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية. حيث تمثل مجتمع الدراسة التطبيقية في المؤسسات الإنتاجية الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر، حيث تم أخذ عينة عشوائية تتكون من 42 مؤسسة منها.
وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف متغيرات الدراسة وتحليل اتجاهات العلاقات الموجودة بينها، كما تمت عملية الاستقصاء الميداني من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على مديري المبيعات

في المؤسسات عينة الدراسة، والذي تم تحليله بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "spss".
وقد توصلت الدراسة إلى أن نظام التوزيع المادي (التخزين، النقل، المناولة، وتجهيز الطلبيات) يلعب دورا أساسيا في تحسين تنافسية هذه المؤسسات خاصة فيما يتعلق بالتحكم في عناصر التكاليف المختلفة.
كما يلعب وسطاء التوزيع دورا مهما في تحسين هذه التنافسية بوصفهم حلقة وصل بين المؤسسة والسوق، في حين لم تظهر الدراسة أثرا لقنوات التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسات الناشطة في هذا القطاع
وعلى هذا الأساس تم تقديم مجموعة من الاقتراحات من بينها ضرورة قيام المؤسسات بدراسة وتقييم الوضعية التنافسية داخل القطاع الذي يشهد الدخول المستمر لمنافسين جدد.
. الأمر الذي يحتم عليها إعادة النظر باستمرار في قنوات التوزيع المستخدمة من أجل إعادة تصميمها أو تكييفها مع مستجدات الواقع التنافسي المتغير.
كما يجب عليها النظر إلى وسطاء التوزيع كشركاء أساسيين لها وبالتالي العمل على تدعيم العلاقة معهم ورفعها إلى مستوى التحالف الاستراتيجي بما يمكن من تنفيذ الاستراتيجيات التوزيعية بالكفاءة المطلوبة
. بالإضافة إلى ضرورة الإحاطة – بصفة عامة- بمختلف العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على قنوات التوزيع من أجل التصميم الجيد والتطوير المستمر لها.
**الكلمات المفتاحية:**
قطاع الحليب ومشتقاته، إدارة التوزيع، قنوات التوزيع، وسطاء التوزيع، نظام التوزيع المادي، تنافسية المؤسسة

## Résumé :

Cette étude vise à identifier le rôle des déterminants du management de la distribution, (canaux de distribution, intermédiaires de distribution, distribution physique…), dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises économiques et en particulier des entreprises de production qui activent dans le secteur du lait et de ses dérivés en Algérie. Cette étude a porté sur un échantillon aléatoire composé de 42 entreprises de ce dernier.

Notre étude s'est appuyé sur l'approche descriptive analytique pour décrire les variables de l'étude et analyser les relations entre elles. L'enquête sur le terrain (collecte de données) a été réalisée à l'aide d'un questionnaire distribué aux directeurs des ventes de l'échantillon de l'étude et qui a été analysé par l'utilisation du programme statistique des sciences sociales "SPSS".

L'étude a révélé que le système de distribution physique (stockage, transport, manutention et traitement des commandes) joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la compétitivité de ces entreprises, notamment en ce qui concerne la maîtrise des divers éléments constitutifs des coûts.

Aussi, il ressort de cette étude que les intermédiaires de la distribution - en tant que lien entre l'entreprise et le marché - jouent également un rôle important dans l'amélioration de cette compétitivité des entreprises actives dans ce secteur, alors que des canaux de distribution n'ont aucun impact significatif sur celle-ci.

Sur cette base, un certain nombre de suggestions ont été présentées, notamment la nécessité pour les entreprises d'évaluer régulièrement la situation concurrentielle du secteur, qui assiste à l'entrée en continue de nouveaux concurrents. D'où l'importance de revoir en permanence les canaux de distribution utilisés afin de les adapter aux nouvelles réalités de la concurrence. Les entreprises de ce secteur devraient également considérer les intermédiaires de distribution comme des partenaires principaux, de s'efforcer de renforcer la relation avec eux et de l'élever au niveau d'alliance stratégique afin de pouvoir mettre en œuvre les stratégies de distribution avec l'efficacité et l'efficience requises. Comme elles doivent aussi considérer - de façons globales- les divers facteurs et variables internes et externes susceptibles d'affecter les canaux de distribution pour leur bonne conception et un développement continu.

**Mots clés :** secteur lait et produits dérivés, management de la distribution, canaux de distribution, intermédiaires de la distribution, système de distribution physique, compétitivité de l'entreprise.

## Abstract:

This study aims to identify the role of the determinants of distribution management, (distribution channels, distribution intermediaries, physical distribution ...), in improving the competitiveness of economic enterprises and in particular production companies that activate in the milk and its derivatives sector in Algeria. This study involved a random sample of 42 firms from the latter.

Our study used the analytic descriptive approach to describe the variables of the study and to analyze the relationships between them. The field survey (data collection) was conducted using a questionnaire distributed to sales managers of the study sample that was analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences "SPSS".

The study revealed that the physical distribution system (storage, transport, handling and order processing) plays a key role in improving the competitiveness of these companies, particularly in controlling the various components of costs. Also, this study shows that distribution intermediaries - as a link between business and the market - also play an important role in improving the competitiveness of companies active in this sector, while distribution channels have no significant impact on it.

On this basis, a number of suggestions have been made, including the necessity for companies to regularly assess the competitive position of the sector, which assists the continuous entry of new competitors. Hence, the importance of constantly reviewing the distribution channels used to adapt them to the new realities of competition. Companies in this sector should also consider distribution intermediaries as key partners, strive to strengthen the relationship with them and elevate it to the level of strategic alliance in order to be able to implement distribution strategies with the required effectiveness and efficiency. As they must also consider - in global ways - the various internal and external factors and variables that may affect the distribution channels for their good conception and continuous development.

**Key words:**

Milk and derivatives sector, distribution management, distribution channels, distribution intermediaries, physical distribution system, company competitiveness.

بسم الله الرحمن الرحيم

«إقراء وربك الأكرم، الذي علم بالقلم
علم الإنسان ما لم يعلم»

«صدق الله العظيم»

# شكر وعرفان

**الحمد لله حق حمده والصلاة والسلام على أشرف خلقه سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، ونشكر الله على توفيقنا في انجاز هذا العمل،**

**يطيب لي في البدء أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من الأستاذ المشرف الأول الأستاذ الدكتور: نايت مرزوق محمد العربي والأستاذ المشرف الثاني الأستاذ الدكتور حمانة كمال لما أبدياه من حسن رعاية، ورحابة صدر، وروح علمية مخلصة، وعلى ما قدماه لي من توجيهات ونصائح سديدة، وملاحظات قيمة ومستمرة، ساهمت في إثراء وإنجاز هذا العمل المتواضع، فلكما مني دعاء بالخير والعافية.**

**وأتقدم بالشكر الخالص كذلك لكل من: السيد عميد الكلية الأستاذ الدكتور ماضي بلقاسم، والأستاذ الدكتور رضا جاوحدو، والأستاذ الدكتور هشام بوريش، نواب العميد.**

**كما اترحم على الدكتور جابة احمد رئيس قسم علوم التسيير راجيا من الله ان يجعله من المغفور لهم والمقبولين في جنة الفردوس انشاء الله.**

**ونتقدم بالشكر إلى حضرة الأساتذة الموقرين أعضاء لجنة المناقشة رئاسة وأعضاء.**

**كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز وإتمام هذا العمل المتواضع، وعلى رأسهم رئيس قسم علوم التسيير الدكتور حسونة طويل.**

# الإهداء

***اهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من:***

- ***الوالدين الكريمين.***
- ***الزوجة الفاضلة و أبنائي.***
- ***عائلتي.***
- ***إلى كل زملاء العمل أساتذة و ادارة.***

**قائمة الجداول**

| رقم الجدول | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 1 | تكاليف التوزيع المادي في بعض الصناعات | 64 |
| 2 | التكاليف النسبية لمختلف أنشطة التوزيع المادي | 68 |
| 3 | الشكل العام لجدول النقل. | 98 |
| 4 | عناصر ومستوى الخدمة. | 111 |
| 5 | نسب الرقابة على التوزيع المادي. | 115 |
| 6 | أبعاد نطاق التنافس | 138 |
| 7 | استراتيجية قيادة التكلفة | 149 |
| 8 | تطور انتاج الحليب ومشتقاته | 158 |
| 9 | توزيع الاستبيان | 164 |
| 10 | مقياس ليكرت الخماسي | 167 |
| 11 | المتوسطات المرجحة لمقياس ليكرت الخماسي | 167 |
| 12 | نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة | 169 |
| 13 | الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة | 170 |
| 14 | خصائص الشركات المبحوثة | 172 |
| 15 | نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الأول (قنوات التوزيع) | 174 |
| 16 | نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني (وسطاء التوزيع) | 176 |
| 17 | نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الثالث (نظام التوزيع المادي) | 178 |
| 18 | نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الرابع (تنافسية المؤسسة) | 181 |
| 19 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي | 184 |
| 20 | مصفوفة الارتباط بين قنوات التوزيع وتنافسية المؤسسة | 185 |
| 21 | تقديرات نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر قنوات التوزيع على تنافسية المؤسسة | 186 |
| 22 | اختبار T –Test لمعنوية معلمات خط الانحدار بين قنوات التوزيع | 187 |

| | | |
|---|---|---|
| | وتنافسية المؤسسة | |
| 23 | مصفوفة الارتباط بين وسطاء التوزيع وتنافسية المؤسسة | 188 |
| 24 | تقديرات نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر وسطاء التوزيع على تنافسية المؤسسة | 189 |
| 25 | اختبار T -Test لمعنوية معلمات خط الانحدار بين وسطاء التوزيع وتنافسية المؤسسة | 190 |
| 26 | مصفوفة الارتباط بين نظام التوزيع المادي وتنافسية المؤسسة | 191 |
| 27 | تقديرات نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر نظام التوزيع المادي على تنافسية المؤسسة | 192 |
| 28 | اختبار T -Test لمعنوية معلمات خط الانحدار بين نظام التوزيع المادي وتنافسية المؤسسة | 193 |
| 29 | علاقة الارتباط بين إدارة التوزيع وتنافسية المؤسسة | 195 |
| 30 | اختبار الانحدار المتعدد لأثر إدارة التوزيع على تنافسية المؤسسة | 197 |
| 31 | T-Test | 198 |


## قائمة الأشكال البيانية


| رقم الشكل البياني | عنوانه | الصفحة |
|---|---|---|
| 1 | أهم المراحل التاريخية لمفهوم التسويق. | 16 |
| 2 | النشاط التسويقي وفق المفهوم الانتاجي. | 17 |
| 3 | منافع التسويق | 21 |
| 4 | عناصر الاربعة للمزيج التسويقي | 24 |
| 5 | الطرق المباشرة في التوزيع السلع الاستهلاكية. | 33 |
| 6 | القنوات التسويقية المستخدمة في السلع الاستهلاكية. | 35 |
| 7 | أنواع الوسطاء. | 42 |

| | | |
|---|---|---|
| 8 | أجزاء النظام. | 61 |
| 9 | أنشطة التوزيع المادي في دورة كاملة. | 62 |
| 10 | الخريطة التنظيمية للإدارة التوزيع المادي في المنشاة تطبيق المفهوم الشامل | 63 |
| 11 | مفهوم التكاليف الكلية للتوزيع المادي. | 87 |
| 12 | التكاليف الكلية للنقل. | 88 |
| 13 | خطوات التحليل الكمي. | 94 |
| 14 | خطوات حل مشكلة النقل. | 97 |
| 15 | تحديد الدفعة الاقتصادية بيانيا. | 103 |
| 16 | ترتيب عوامل النقل حسب عوامل المقارنة الرئيسية. | 108 |
| 17 | عناصر عملية الرقابة. | 113 |
| 18 | دورة حياة الميزة التنافسية | 136 |
| 19 | سلسلة القيمة | 142 |
| 20 | مراحل سلسلة القيمة | 144 |
| 21 | مقومات الحصول على ميزة تنافسية مستدامة | 145 |
| 22 | تطور انتاج الحليب المبستر | 159 |
| 23 | تطور انتاج الأصناف الأخرى من الحليب | 160 |
| 24 | تطور انتاج مشتقات الحليب | 161 |
| 25 | نموذج الدراسة | 166 |

## قائمة المعادلات


| رقم المعادلة | عنوانها | الصفحة |
|---|---|---|
| 1 | تكاليف التوزيع | 86 |
| 2 | التكلفة الإجمالية بطريقة أقل التكاليف | 99 |
| 3 | الدفعة الاقتصادية بالطريقة الجبرية | 102 |
| 4 | التكلفة الكلية السنوية | 105 |
| 5 | تكلفة التخزين السنوية | 105 |
| 6 | تكلفة الطلب السنوي | 105 |
| 7 | التكلفة الكلية السنوية المعدلة | 106 |
| 8 | كمية الطلب الاقتصادية | 106 |
| 9 | نقطة إعادة الطلب | 106 |
| 10 | زمن الطلب التجاري | 107 |
| 11 | المعدل السنوي لدورات المخزون/ بالوحدة | 107 |
| 12 | المعدل السنوي لدورات المخزون/ بالدينار | 107 |
| 13 | نموذج الأول للعلاقة الرياضية بين محددات إدارة التوزيع كمتغير مستقل وتنافسية المؤسسة كمتغير تابع | 199 |
| 14 | نموذج الانحدار الأول | 199 |

| | | |
|---|---|---|
| 15 | نموذج الثاني للعلاقة الرياضية بين محددات إدارة التوزيع كمتغير مستقل وتنافسية المؤسسة كمتغير تابع | 200 |
| 16 | نموذج الانحدار الثاني | 201 |


## جدول المواد


| المواد | الصفحة |
|---|---|
| التصريح | أ |
| الملخص باللغة العربية | ب |
| الملخص باللغة الفرنسية | ت |
| الملخص باللغة الإنجليزية | ث |
| الشكر والعرفان | ح |
| الإهداء | خ |
| قائمة الجداول | د |
| قائمة الأشكال البيانية | ر |
| قائمة المعادلات | س |
| فهرس المحتويات | ش |
| المقدمة العامة | 12-1 |
| 1- التمهيد وطرح الإشكال | 1 |
| 2- فرضيات الدراسة | 2 |
| 3- أسباب الدراسة | 2 |
| 4- أهمية الدراسة وأهدافها | 3 |
| 5- الدراسات السابقة | 3 |
| 6- إضافة الدراسة الحالية وما يميزها عن الدراسات السابقة | 9 |
| 7- كيفية المعالجة | 10 |
| 8- حدود الدراسة | 11 |

| | |
|---|---|
| 9- هيكل الدراسة | 11 |
| 10-صعوبات الدراسة | 12 |
| الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التوزيع | 57-14 |
| تمهيد | 14 |
| المبحث الأول: التسويق والمزيج التسويقي | 15 |
| المطلب الأول: نشأة وتطور فلسفة التسويق | 15 |
| 1) نشأة التسويق | 15 |
| 2) تطور مفهوم التسويق | 16 |
| المطلب الثاني: ماهية التسويق وأهميته | 19 |
| 1) تعريف التسويق | 19 |
| 2) أهمية التسويق | 20 |
| 3) منافع التسويق | 21 |
| المطلب الثالث: ماهية المزيج التسويقي | 22 |
| 1) تعريف المزيج التسويقي | 22 |
| 2) عناصر المزيج التسويقي | 23 |
| المبحث الثاني: التوزيع: أسس ومفاهيم | 28 |
| المطلب الأول: مفهوم التوزيع | 28 |
| 1) نشأة التوزيع ومراحل تطوره | 28 |
| 2) مفهوم التوزيع | 29 |
| 3) أهمية التوزيع | 30 |
| 4) أهداف التوزيع | 30 |
| المطلب الثاني: وظائف وطرق التوزيع | 31 |
| 1) وظائف التوزيع | 31 |
| 2) طرق التوزيع | 32 |

| | |
|---|---|
| المطلب الثالث: منافع وسياسات التوزيع | 36 |
| 1) منافع التوزيع | 36 |
| 2) سياسات التوزيع | 37 |
| المبحث الثالث: وسطاء وقنوات التوزيع | 40 |
| المطلب الأول: ماهية وسطاء التوزيع | 40 |
| 1) مفهوم وسطاء التوزيع | 40 |
| 2) أهمية وسطاء التوزيع | 41 |
| 3) أنواع وسطاء التوزيع | 41 |
| المطلب الثاني: ماهية قنوات التوزيع | 49 |
| 1) مفهوم قنوات التوزيع | 49 |
| 2) مفهوم هيكل التوزيع | 49 |
| 3) أهداف قنوات التوزيع | 50 |
| 4) وظائف قنوات التوزيع | 50 |
| المطلب الثالث: محددات تصميم قنوات التوزيع | 51 |
| 1) تعريف تصميم قنوات التوزيع | 51 |
| 2) أهداف تصميم قنوات التوزيع | 52 |
| 3) العوامل المؤثرة في تصميم قنوات التوزيع | 52 |
| 4) معايير اختيار قنوات التوزيع المناسبة | 55 |
| خلاصة الفصل | 57 |
| الفصل الثاني: نظام التوزيع المادي | 116-59 |
| تمهيد | 59 |
| المبحث الأول: ماهية نظام التوزيع المادي | 60 |
| المطلب الأول: مفهوم نظام التوزيع المادي | 60 |
| 1) مفهوم النظام | 60 |

| | |
|---|---|
| 2) مكونات النظام | 60 |
| 3) مفهوم التوزيع المادي | 61 |
| 4) المفهوم الشامل لتوزيع المادي | 63 |
| 5) مفهوم نظام التوزيع المادي | 63 |
| المطلب الثاني: أهمية وأهداف نظام التوزيع المادي | 64 |
| 1) أهمية نظام التوزيع المادي | 64 |
| 2) أهداف نظام التوزيع المادي | 66 |
| المطلب الثالث: مكونات نظام التوزيع المادي | 68 |
| 1) النقل | 69 |
| 2) إدارة المخازن | 72 |
| 3) المناولة | 77 |
| المبحث الثاني: الأداء والتكاليف أسس ومفاهيم | 79 |
| المطلب الأول: الأداء | 79 |
| 1) مفهوم الأداء | 79 |
| 2) مفهوم الأداء المؤسسي | 80 |
| 3) مفهوم تقييم الأداء | 80 |
| 4) العوامل المؤثرة على الأداء | 80 |
| المطلب الثاني: التكاليف وتصنيفاتها | 82 |
| 1) مفهوم التكاليف | 82 |
| 2) تصنيف التكاليف | 83 |
| المطلب الثالث: تكاليف التوزيع | 86 |
| 1) مفهوم تكاليف التوزيع | 86 |
| 2) مفهوم التكاليف الكلية للتوزيع المادي | 86 |
| 3) مكونات تكاليف التوزيع المادي | 89 |

| | |
|---|---|
| المبحث الثالث: طرق تفعيل نظام التوزيع المادي | 91 |
| المطلب الأول: بحوث العمليات كأداة لتخفيض تكاليف النقل | 91 |
| 1) ماهية بحوث العمليات | 91 |
| 2) تخفيض التكاليف باستخدام جداول النقل | 96 |
| المطلب الثاني: أساليب تخفيض تكاليف التخزين | 102 |
| 1) تحديد الدفعة الاقتصادية | 102 |
| 2) نموذج كمية الطلب الاقتصادية: Economic order quantité (EOG): | 104 |
| 3) أساليب رفع مستوى أداء التوزيع المادي | 108 |
| 4) الرقابة | 112 |
| خلاصة الفصل | 116 |
| الفصل الثالث: الإطار النظري لتنافسية والميزة التنافسية | 153-118 |
| تمهيد | 118 |
| المبحث الأول: المنافسة والتنافسية | 119 |
| المطلب الأول: ماهية المنافسة | 119 |
| 1) تعريف المنافسة | 119 |
| 2) -أهمية وأهداف المنافسة | 120 |
| 3) -أنواع المنافسة | 120 |
| المطلب الثاني: ماهية التنافسية | 122 |
| 1) مفهوم التنافسية | 122 |
| 2) -أهمية وأهداف التنافسية | 124 |
| 3) -أنواع التنافسية | 125 |
| المطلب الثالث: ماهية القدرة التنافسية | 127 |
| 1) مفهوم القدرة التنافسية | 127 |
| 2) أهمية القدرة التنافسية | 127 |

| | |
|---|---|
| 3) العوامل المحددة للقدرة التنافسية | 128 |
| 4) مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة | 128 |
| المبحث الثاني: الميزة التنافسية: أسس ومفاهيم | 130 |
| المطلب الأول: ماهي الميزة التنافسية | 130 |
| 1) نشأة الميزة التنافسية | 130 |
| 2) مفهوم الميزة التنافسية | 130 |
| 3) أهمية شروط فعالية الميزة التنافسية | 131 |
| 4) أهداف الميزة التنافسية | 132 |
| المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الميزة التنافسية | 132 |
| 1) أنواع الميزة التنافسية | 132 |
| 2) أبعاد الميزة التنافسية | 134 |
| المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومصادرها | 135 |
| 1) محددات الميزة التنافسية | 135 |
| 2) مصادر الميزة التنافسية | 139 |
| المبحث الثالث: الميزة التنافسية المستدامة والاستراتيجيات التنافسية | 141 |
| المطلب الاول: السلسلة القيمة والميزة التنافسية المستدامة | 141 |
| 1) سلسلة القيمة | 141 |
| 2) الميزة التنافسية المستدامة | 144 |
| المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية | 147 |
| 1) مفهوم الاستراتيجية التنافسية | 147 |
| 2) أنواع الاستراتيجيات التنافسية | 148 |
| المطلب الثالث: دور التوزيع في تحقيق بعض المزايا التنافسية: | 151 |
| 1) مساهمة التوزيع في خلق الميزة التنافسية | 151 |
| 2) مساهمة قنوات التوزيع في خلق الميزة التنافسية | 152 |

| | |
|---|---|
| خلاصة الفصل | 153 |
| الفصل الرابع: الدراسة الميدانية: تحليل النتائج واختبار الفرضيات | 202-155 |
| تمهيد | 155 |
| المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة ومنهجيتها | 156 |
| المطلب الأول: لمحة عن قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر | 156 |
| 1) تعريف الحليب ومشتقاته | 156 |
| 2) أهمية وخصائص قطاع الحليب ومشتقاته | 156 |
| 3) الديوان الوطني للحليب ومشتقاته | 157 |
| 4) تطور إنتاج الحليب ومشتقاته | 158 |
| 5) واقع قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته في الجزائر | 161 |
| المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية | 162 |
| 1) منهج الدراسة | 162 |
| 2) مصادر جمع المعلومات | 163 |
| 3) مجتمع الدراسة | 163 |
| 4) عينة الدراسة | 163 |
| 5) حدود الدراسة | 164 |
| المطلب الثالث: فرضيات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة | 165 |
| 1) فرضيات ونموذج الدراسة | 165 |
| 2) تصميم الاستبيان | 166 |
| 3) الأساليب الإحصائية المستخدمة | 168 |
| المبحث الثاني: التحليل الإحصائي للاستبيان | 169 |
| المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان | 169 |
| المطلب الثاني: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة والشركات المبحوثة | 170 |
| 1) عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة | 170 |

| | |
|---|---|
| 2) عرض وتحليل خصائص الشركات المبحوثة | 171 |
| المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان | 173 |
| 1) عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الأول (قنوات التوزيع) | 173 |
| 2) عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني (وسطاء التوزيع) | 176 |
| 3) عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الثالث (نظام التوزيع المادي) | 178 |
| 4) عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الرابع (تنافسية المؤسسة) | 181 |
| المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج | 184 |
| المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي | 184 |
| المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية | 184 |
| 1) اختبار الفرضية الفرعية الأولى (أثر قنوات التوزيع على تنافسية المؤسسة) | 185 |
| 2) اختبار الفرضية الفرعية الثانية (أثر وسطاء التوزيع على تنافسية المؤسسة) | 188 |
| 3) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (أثر نظام التوزيع المادي على تنافسية المؤسسة) | 191 |
| المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية | 194 |
| 1) تحليل الارتباط (مؤشر الارتباط): | 194 |
| 2) اختبار F-Test (مؤشر معنوية النموذج ككل) | 196 |
| 3) اختبار T -Test (مؤشر معنوية المعلمات) | 198 |
| خلاصة الفصل | 202 |
| الخاتمة العامة | 207-204 |
| قائمة المراجع | 220-209 |
| الملاحق | 247-222 |

## المقدمة العامة:

### 1) التمهيد وطرح الإشكال:

إن التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة من عولمة وظهور التكتلات الاقتصادية والتطور التكنولوجي وزيادة الإنتاج قد أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات واتساع نطاقها بشكل فرض عليها إعادة تنظيم أنماط تسييرها في مختلف الجوانب سواء البشرية أو المادية أو الإنتاجية أو التسويقية، وذلك للتمكن من مواكبة هذه التحولات والتطورات التي تمس بيئتها الخاصة والعامة، والتكيف معها بشكل يضمن بقاءها واستمراريتها.

لقد أصبحت الوظيفة التسويقية من الوظائف الحساسة في المؤسسة تعتمد على أسس ومبادئ علمية تؤدي إلى تحسين أدائها. ومن المتعارف عليه أن المقاربة الحديثة للتسويق ترتكز على مزيج ينكون من أربعة عناصر أساسية هي: المنتج، السعر، الترويج والتوزيع، والتي من خلالها تتبنى المؤسسة استراتيجيتها في استهداف السوق.

إن التوزيع يعتبر عنصرا هاما من عناصر المزيج التسويقي لكونه يشمل جميع الأنشطة المتعلقة بانتقال وتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي بالكمية المناسبة في المكان والوقت المناسبين، لذلك فإن إيجاد الحلول المناسبة والفعالة لمشكلات التوزيع يتطلب صياغة استراتيجية توزيع متكاملة ومتناسقة معا لاستراتيجية العامة للمؤسسة وأهدافها. وفي هذا السياق أصبح الأداء الجيد للمؤسسات في الأسواق التي تنشط فيها مرهونا بالمصادر المعتمدة لتحقيق التفوق التنافسي، لذلك يجب على المؤسسة ان تكون ملمة بالمحددات الواجب اخدها بعين الاعتبار في إدارة التوزيع بما يضمن فعاليتها وكفاءتها ومن تم تحسين وضعها التنافسي.

وبناء على هذا العرض تبرز الإشكالية العامة لهذه الدراسة والتي يمكن صياغتها في التساؤل العام التالي:

**ما مدى مساهمة إدارة التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية؟**

ويتفرع على هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تسمح قنوات التوزيع من خلال استراتيجيتها وسياستها في الحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة الاقتصادية وتوسيعها؟
- ما هو الدور الذي يلعبه وسطاء التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية؟
- كيف يساهم نظام التوزيع المادي في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟
- هل تساهم إدارة التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر؟

### 2) فرضيات الدراسة:

انطلاقا من السؤال الرئيسي والاسئلة الفرعية نقوم بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

**تساهم إدارة التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر.**

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

#### 2-1) الفرضية الفرعية الأولى:

تساهم قنوات التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر.

#### 2-2) الفرضية الفرعية الثانية:

يساهم وسطاء التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر.

#### 2-3) الفرضية الفرعية الثالثة:

يساهم التوزيع المادي في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر.

**3) أسباب الدراسة:**

من الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع نذكر ما يلي:

**1-3) الأسباب الموضوعية:**

- أهمية إدارة التوزيع داخل المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته بصفة خاصة مقارنة مع الوظائف الأخرى.
- ارتفاع تكلفة نظام التوزيع المادي التي تمثل نسبة كبيرة من اجمالي تكلفة التسويق، لذلك أصبح من الضروري الاهتمام بتفعيل هذا النظام، خاصة وأن بعض المؤسسات رغم جودة منتجاتها وكفاءة باقي عناصر مزيجها التسويقي إلا أنها توجه صعوبة في تحقيق أهدافها التسويقية خاصة منها المتعلقة بزيادة حجم مبيعاتها.
- المساهمة في اثراء المكتبة الجامعية بهذا البحث الأكاديمي الذي يمكن أن يشكل مرجعا ومصدرا للمهتمين من باحثين وممارسين.

**2-3) الأسباب الذاتية:**

- الميولات الشخصية للباحث والتخصص الذي يفرض دراسة مواضيع ذات صلة بإدارة الأعمال والتسويق.
- الرغبة في معرفة واقع وأسباب قصور إدارة التوزيع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

**4) أهمية الدراسة وأهدافها:**

**1-4)أهمية الدراسة:**

يستمد البحث أهميته أساسا من:

- أهمية إدارة التوزيع باعتبارها عنصرا هاما من عناصر المزيج التسويقي.
- بيئة الاعمال الحديثة التي تتسم بالتقلبات السريعة وشدة المنافسة بين المؤسسات الناشطة فيها، وهذا ما يحتم على هده المؤسسات من اجل البقاء والاستمرار ضرورة العمل على تحقيق مستويات مرضية من التنافسية.

ان هذا الهدف يتطلب ان تستغل المؤسسة امكانياتها المتاحة بطريقة مثلى، سواء تعلق الامر بإمكانياتها المالية أو الإنتاجية او التسويقية. وفي هذا الإطار تعتبر إدارة التوزيع احدى المحركات الأساسية لمبيعات المؤسسة حيث تسمح بانسياب منتجات المؤسسة في السوق بما يمكنها من تحقيق العوائد المتوقعة في المستقبل.

**2-4) أهداف الدراسة:**

وتتمثل في:

- التعرف على مفهوم التوزيع، أهدافه واهميته في المؤسسة.
- التعرف على مفهوم قنوات التوزيع ومحددات تصميمها.
- التعرف على أنواع الوسطاء ودورهم في عملية التوزيع.
- التعرف على مكونات نظام التوزيع المادي في المؤسسة.
- التعرف على مفهوم التنافسية في المؤسسة، أنواعها وطرق قياسها.
- الوقوف على مدى مساهمة إدارة التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية الناشطة في القطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر.
- اقتراح نموذج لنوع وقوة تأثير درجة مساهمة إدارة التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الناشطة في القطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر.

**5) الدراسات السابقة:**

اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من الدراسات السابقة نستعرضها فيما يلي:

**1-5) دراسات باللغة العربية:**

- **دراسة حوشين كمال (2004) بعنوان: استراتيجية التوزيع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية،** الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية: يومي 20 و21 أبريل 2004 المركز الجامعي بشار.

وقد عالج الباحث الإشكالية التالية: أين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من هذه الاستراتيجية التوزيعية؟ وماهي الإمكانيات المسخرة من طرف الدولة للرقي بهذه المؤسسات وجعلها في مستوى هذه الاستراتيجية؟ وهدفت الدراسة الى:

معرفة واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال التوزيع ومدى قدرتها على صياغة استراتيجية توزيع فعالة، وقد توصلت الدراسة الى أن هناك مشاكل عديدة تواجه هذا النوع من المؤسسات نذكر منها مشكل توفير الموارد المالية وارتفاع تكاليف التوزيع لمنتجاتها وغياب تام للاستراتيجية توزيع تساهم في تنمية مبيعاتها للاعتماد على جهود فردية ونقص الخبرة في هذا المجال.

- **دراسة حايف سي حايف شيراز (2005) بعنوان: دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة.**

هدف البحث إلى الإجابة على الإشكالية التالية: التوزيع كعنصر هام من عناصر المزيج التسويقي، ما هو دوره في تحسين أداء المؤسسة الإنتاجية ورفع قدرتها التنافسية؟ وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- اقتصار التوزيع على اجراءات بيع وتسليم المنتجات، نتيجة لقصور الرؤية إلى هذه الوظيفة من منظور التكلفة وليس من منظور المردودية الممكن تحقيقها.

-اختيار وتقييم الوسطاء يستند إلى المعايير المادية فقط.

- غياب تام للرقابة على الوسطاء وبالتالي صعوبة تقييم أدائهم.

- ضعف الحافزية لدى الوسطاء مما انعكس على ضعف أدائهم ومساهمتهم المحدودة في تعزيز مكانة المؤسسة في السوق.

- رغم مكانة المؤسسة الاقتصادية وإمكانياتها الهائلة فهي تفتقر لوسائل النقل التي تستخدم في توصيل المنتجات إلى عملائها.

- **دراسة أوكيل رابح (2006) بعنوان: إدارة منافذ التوزيع وأثرها في دعم القدرة التنافسية دراسة حالة شركة الاطلس للمشروبات _بيبسي_**، رسالة ماجستير جامعة بومرداس، تخصص إدارة تسويقية.

حيث كانت إشكالية البحث مصاغة كمايلي: كيف يتم إدارة منافذ التوزيع بالشكل المؤثر في دعم القدرة التنافسية؟ وما موقع ذلك في شركة أطلس لمشروبات _بيبسي_؟ وتهدف الدراسة إلى:

إبراز أثر منافذ التوزيع في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية محل الدراسة ومدى تحكم المؤسسة في منافذ توزيعها من أجل تفعيليها وزيادة كفاءتها ووصلت الدراسة الى جملة من النتائج نذكر منها:

_عدم مفاضلة المؤسسة بين وسطاء توزيعها بحجة قلة عددهم واستخدامها معيار غير كمية في تقييمهم مما يؤثر سلبا على تنافسيتها

_ التنظيم الإداري للمديرية التجارية لشركة وأقسام بيعها لا ترتكز على التخصص الجغرافي مما ينقص من المزايا التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تكسبها وتنقلها في زيادة حصتها السوقية وعائدها.

- **دراسة العكروف حفيظة (2011) بعنوان: تحليل وتقييم استراتيجية التوزيع في مؤسسة إنتاجية دراسة حالة مؤسسة حكمة للدواء،** مذكرة ماجيستر جامعة الجزائر -3-، تخصص تسويق.

طرحت الدراسة الإشكالية التالية: كيف يمكن ان تساهم الإدارة الجيدة لقنوات التوزيع في تفعيل دور تجار الجملة للإنجاح الاستراتيجية المطبقة في المؤسسة المنتجة؟ وما مدى واقعية هذا الطرح في علاقة مؤسسة الحكمة الجزائر بشبكة تجار الجملة الموزعين لمنتجاتها؟ وقد هدفت الدراسة الى:

تحليل وتقييم علاقة مؤسسة حكمة بشبكة تجار الجملة الموزعين لمنتجاتها وإبراز المتغير السلوكي في حلقة التوزيع من خلال تسليط الضوء على بعض الجوانب السلوكية للأعضاء القناة وتأثير ذلك على بعضهم البعض وعلى أداء القناة، ومن بين النتائج التي تم التوصل اليها:

-خضوع قرار صياغة استراتيجية التوزيع واختيارها قنواتها الى مجموعة من المحددات المرتبطة بالعوامل الداخلية للمؤسسة والعوامل المتعلقة بالسوق والمتغيرات البيئية والوسطاء.

- تعتمد مؤسسة الحكمة في عملية توزيعها على استراتيجية التوزيع المكثف وتبعا لذلك يقوم بإشباع سياسة التوزيع المباشر للمستشفيات والعيادات وتعتمد على تجارة الجملة والصيدلة في الوصول للمستهلك النهائي

- تنظر المؤسسة شبكة الموزعين على أنهم شركاءها وتقيمها على أساس حجم المبيعات. أما التوصيات التي اقترحتها الباحثة فهي ترتكز على اعتماد على معايير نوعية في اختيار تجار الجملة وتقييمهم من خلالها استخدام أساليب جديدة في التحفيز، بالإضافة الى حث المؤسسة على إنشاء شبكة توزيع خاصة بها.

- **دراسة بوفطيمة فؤاد (2013): بعنوان: قياس قدرة المنافسة بين متاجر التجزئة الغذائية المحلية،** أطروحة دكتوراه جامعة الحاج لخضر باتنة، تخصص علوم تسيير.

طرحت الإشكالية التالية: مدى القدرة التنافسية بين مؤسسات تجارة التجزئة الغذائية على المستوى المحلي باتنة وذلك من خلال قياس صورتها لدى الزبائن وقد هدفت الدراسة الى تحقيق ما يلي:

_ تحديد العناصر المشكلة لصورة متاجر التجزئة الغذائية وهياكلها

_ قياس تنافسية متاجر التجزئة الغذائية المحلية من خلال قياس صورها لدى الزبائن

وقد شملت عينة البحث 207 زبائن وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

يستخدم الزبائن 8 عناصر حاسمة لتكوين صورة عن متاجر الغذائية المحلية بولاية باتنة وهي: تنوع اشكليه، امكان تجميع المشتريات، سرعة المشتريات، نظافة المتجر، جواريه المتجر لمساكن الزبائن، إمكانية الوصول اليه بسهولة، لطف البائعين ونزاهتهم بالإضافة الى تكوين صورة إيجابية عن محلات التجزئة لدى الزبائن بصفة متباينة. وقد أعطت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

_ تقديم تشكيلات أكثر تنوعا للمنتوجات تنوعا للمنتوجات وزيادة صناديق الدفع لتسريع تسوية المشتريات

_ الاهتمام أكثر بنظافة المتاجر والتأثير عليهم من خلال الهندسة المعمارية الجميلة والديكور.

- **دراسة سامية لحول (2014): مساهمة سياسة التوزيع في تشجيع الأدوية الجنيسة في الجزائر دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الأول، جوان 2014.**

هدفت الدراسة إلى تحديد مساهمة سياسة التوزيع المستخدمة من طرف مجمع صيدال في تشجيع الأدوية الجنيسة في الجزائر. ومن أجل ذلك تم إجراء دراسة ميدانية لمعرفة وجهة نظر الصيادلة بمدينة باتنة باستخدام طريقة العينة العشوائية المنتظمة قدرت ب 48 مفردة. وقد تم التحليل والكشف عن علاقات التأثير المباشرة بين المتغير المستقل الرئيسي وهو سياسة التوزيع (وظائف التوزيع المتمثلة في طرق التوزيع، التسهيلات المالية، الوسائل الترويجية، وعناصر التوزيع المادي المتمثلة في وظيفة الطلبيات، وظيفة المخزون، وظيفة نقل الدواء، وظيفة التخزين) والمتغير التابع وهو تشجيع الأدوية الجنيسة في الجزائر.

وخلصت الدراسة إلى أن درجة مساهمة سياسة التوزيع المستخدمة من طرف مجمع صيدال في تشجيع الأدوية الجنيسة في الجزائر عالية من خلال وظائف التوزيع وعناصر التوزيع المادي. كما أظهرت نتائج الدراسة أيضا أن أهم الوظائف المساهمة في تشجيع الأدوية الجنيسة في الجزائر من وجهة نظر الصيادلة عينة الدراسة هي على التوالي: طرق التوزيع، التسهيلات المالية المقدمة ثم الوسائل الترويجية. وأن أهم عناصر التوزيع المادي المساهمة في تشجيع الأدوية الجنيسة بالجزائر من وجهة نظرهم هي على التوالي: وظيفة المخزون، نقل الدواء ثم الطلبيات ووظيفة التخزين.

- **دراسة محمد تربش ومحمد بن عزة وأحمد سماحي (2015): محاولة تقييم مستوى الخدمات التوزيعية لتلبية طلبات العملاء في المؤسسة الاقتصادية حالة شركة خزف باتنة CERTAF بمغنية تلمسان، Les Cahiers du MECAS , N 11, Décembre 2015**

حاولت الدراسة تحليل موضوع النشاط التوزيعي في المؤسسة الاقتصادية الذي يعتبر أحد عناصر المزيج التسويقي الذي يعتمد عليه في بناء التميز التنافسي من خلال الدور والمكانة التي يوليها المنتج للخدمات التوزيعية في تفعيل النشاط التسويقي بالمؤسسة.

تمت معالجة مختلف المفاهيم المتعلقة بالنشاط التوزيعي، الأهمية، الأهداف، التوزيع المادي وخدمة العملاء، ومن ثم إسقاط الجانب النظري على واقع شركة خزف تافنة بمغنية من خلال استبيان تم توزيعه على عينة تتكون من 45 مفردة من الرؤساء والمرؤوسين موزعين على مختلف الوظائف بالمؤسسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن النشاط التوزيعي بالشركة قد بدأ التفكير فيه كأداة تنافسية من خلال تحريره جغرافيا وكذا التسهيلات الممنوحة للعملاء لا سيما فيما يخص سياسات التسعير وإجراءات الدفع ووقت الانتظار، وقد كانت لهذه الأسباب انعكاسات إيجابية على مبيعاتها من خلال كسب بعض العملاء كانت لهم تعاملات مع مؤسسات منافسة.

- **دراسة بومدين بروال (2016): اخرجة انشطة الامداد الاستراتيجية لتحسين تنافسية المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصناعية بالجزائر،** أطروحة دكتوراه بجامعة باتنة1، تخصص تسيير المؤسسات.

طرحت إشكالية التالية:

كيف يساهم قرار اخرجه أنشطة الامداد في تحسين تنافسية المؤسسات الصناعية؟ وماهوا واقع ممارستها بالمؤسسات الصناعية في الجزائر؟ وقد هدفت الدراسة الى:

اجراء بحث استكشافي لفهم استراتيجية الاخرجة وعلاقة الشراكة بين المؤسسة المخرجة نشاط والمزودين بالخدمة في المؤسسات الصناعية الجزائرية حيث شملت العينة 82مؤسسة وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج نذكر منها:

- وجود دوافع استراتيجية، تنظيمية، مالية وراء اتخاذ المؤسسات محل الدراسة لقرار اخرجتها للأنشطة الامداد
- هناك مزايا تنافسية تحققها المؤسسة كنتيجة للاتخاذ ها لقرار اخرجتها للأنشطة الامداد.

- **دراسة نجاح عائشة (2016): بعنوان مساهمة تحسين أداء رجال البيع في تقوية الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة،** بجامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، تخصص علوم التسيير.

عالجت الاطروحة الإشكالية التالية: كيف يساهم تحسين أداء رجال البيع في تقوية الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وقد هدفت الدراسة الي ما يلي:

ابراز الأساليب والاسس التي يمكن ان تستعمل لتحسين الأداء البيعي مع محاولة تحديد مدى تباين المؤسسة الجزائرية للمنتوجات في تطبيق مؤشرات الدراسة وقد توصلت الى مجموعة من النتائج نذكر منها:

_ وجود قصور في عملية التخطيط للمبيعات الناتج عن عدم قيامها بتشخيص وتحليل واقعي من اجل تصحيح الانحرافات.

_ تستخدم المؤسسة طرق قديمة في التسيير مع اهمالها لبرامج تدريب العمل وسياسات التحقيق الى أداء الى ضعف في الأداء البيعي وقصوره وقد ركزت توصيات الباحث على ضرورة مسايرة المؤسسة لطرق استراتيجية المبنية على التخصص في الوظائف وتدريب وتحفيز عمالها من خلال تقييم وتوجيه دوري خاصة للأداء رجال البيع.

**2-5) دراسات باللغة الفرنسية:**

- دراسة **Claire Capo (2008)** تحت عنوان **Les sources du pouvoir de l'intermédiaire: l'exemple du grossiste dans le canal de distribution japonais،** 7ème rencontres internationales de la recherche en logistique, Avignon, 24-26 septembre 2008.

هدفت الدراسة إلى تحديد المصادر والروافع التي تؤسس لسلطة أو قوة بائعي الجملة الكبار في اليابان من خلال التحليل النوعي للمعطيات التي تم جمعها من عينة تتكون من 35 مفردة من المهنيين خبراء قنوات التوزيع اليابانيين. وقد توصلت الدراسة إلى أن مصادر هذه السلطة أو القوة تتمحور حول العناصر الأربعة التالية:

-مستوى الخبرة: حيث أن المستوى العالي للخبرة يؤدي إلى زيادة إمكانيات الاختيار كشريك، تمديد مدة العلاقة مع بائع الجملة، تحسين السمعة، والتحكم أفضل في التدفقات المادية والمالية والمعلوماتية.

-حجم بائع الجملة: إن الحجم الكبير لبائع الجملة يؤدي، إضافة إلى ما سبق، إلى زيادة موثوقيته المالية الحقيقية والمدركة، ما يمنحه إمكانية أكبر للتحكم في التدفقات المالية وزيادة اليد العاملة وعدد أكبر من العملاء.

-السمعة: إن السمعة الجيدة تؤدي إلى زيادة ثقة مختلف الأعوان في القناة في بائع الجملة، تسهيل دوره كوسيط في التفاوض والنزاع، وكذا صورة أكثر إيجابية لخبرته.

-دور خلق، حماية، ونشر معايير علائقية: إن بائع الجملة الياباني يلعب دورا فعالا في ضمان بعض المعايير مثل تبادل المعلومات، المرونة، التضامن وحل النزاعات، ما يزيد من خبرته وسمعته.

- دراسة **Amélie Gonçalves (2013)** تحت عنوان **La performance des organisations logistiques des circuits courts de distribution: une analyse des déterminants et leviers d'amélioration,** Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Lille1, 2013.

تناولت الدراسة الوظيفة اللوجستية لمنافذ التوزيع القصيرة وبصفة أخص تلك الجوارية، حيث هدفت إلى الإجابة عن الإشكالية التالية: إلى أي مدى وبأية وسائل تسمح الوظيفة اللوجستية برفع الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي لمنافذ التوزيع الغذائية وبالأخص الجوارية منها؟ وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-إن الاحتياجات اللوجستية، التي تحيل إلى احتياجات تتعلق بالتنسيق، تتبع مجموع خصائص طبيعة الإنتاج الذي يقع فيه المنفذ.

-إن طبيعة الإنتاج تفسر بنسبة كبيرة التركيبة المكانية للنشاط.

-إن التنوع في الاحتياجات اللوجستية يؤدي إلى التنوع في احتياجات الأداء والاستراتيجيات الهادفة إلى تحقيقه.

-في مواجهة التحديات اللوجستية، فإن المؤسسات ذات منافذ التوزيع الغذائية القصيرة والجوارية تفضل تبني استراتيجيات فردية لتحسين عمليات الإمداد، إلا أنها تبقى محدودة بالنظر إلى حجم المؤسسات والموارد التي تمتلكها.

**6) إضافة الدراسة الحالية وما يميزها عن الدراسات السابقة:**

يمكن إبراز أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- اعتمدت الدراسة على ثلاث محددات (قنوات التوزيع، وسطاء التوزيع، نظام التوزيع المادي) وبالتالي تعتبر دراسة سباقه في هذا المجال.

- قامت الدراسة باستعمال مصطلح "إدارة التوزيع" بدلا من مصطلح " التوزيع" المستعمل في معظم الدراسات وذلك نظرا لما رأته الدراسة من قوة التعبير لهذا المصطلح وقدرته على تفسير المحددات المرتبطة به في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية.
- اقترحت الدراسة نموذج خاص بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته يبين دور إدارة التوزيع في تحسين ودعم تنافسيتها.

## 7) كيفية المعالجة:

لاختبار صحة فرضيات الدراسة تم الاعتماد على الإجراءات التالية:

### 7-1) منهج الدراسة:

بالنظر إلى موضوع البحث الذي يتعلق بمحددات ادارة التوزيع ودورها في تحسين وتدعيم تنافسية المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر مديري المبيعات، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف خصائص الظواهر أو الوقائع المدروسة وتحليل اتجاهاتها و العلاقات الموجودة بين متغيراتها، كما اعتمدنا على الطريقة الافتراضية الاستنتاجية من خلال تقديم مقاربة نظرية لمفاهيم ومتغيرات الدراسة ومراجعة الدراسات السابقة التي تناولتها بالبحث، ومن ثم بناء مجموعة من الفرضيات ليتم اختبارها عن طريق الاستقصاء الميداني لعينة من مجتمع البحث والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع البحث عن طريق الاستقراء.

### 7-2) مصادر الحصول على المعلومات:

أُعتمد على نوعين من المصادر من أجل جمع معلومات الدراسة وهما:

#### 7-2-1) المصادر الأولية:

تتمثل أساسا في المعلومات المستقاة من ميدان الدراسة، وتمثل المعلومات الأولية أساسا الجانب التطبيقي من البحث حيث تم جمعها من افراد عينة البحث عن طريق الاستبيان الدي تم توزيعه عليهم.
بالإضافة إلى مختلف الوثائق الخاصة بإحصائيات قطاع الحليب ومشتقاته والمحصل عليها من مواقع وزارة التجارة، والمركز الوطني للسجل التجاري، والديوان الوطني للإحصاء.

#### 7-2-2) المصادر الثانوية:

تمثل المعلومات الثانوية مصدر اعداد الإطار النظري للبحث حيث اعتمدنا على مراجع متنوعة من الكتب، الرسائل الجامعية، المقالات، والملتقيات، وقد أُعتمد على هذه المصادر باللغتين العربية والفرنسية خاصة.

### 7-3) أدوات جمع المعلومات:

من اجل جمع المعلومات اللازمة للدراسة تم الاعتماد على أداة الاستمارة كمصدر رئيسي، وذلك بالاستعانة بموقعي التواصل المهني LinkedIn وViadeo، بالإضافة إلى مقابلة مديري إدارة المبيعات لبعض المؤسسات التي تم تسليم الاستمارة لها باليد.

## 8) حدود الدراسة:

### 8-1) الحدود المكانية:

المؤسسات الإنتاجية العاملة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر.

### 8-2) الحدود الزمانية:

امتدت هذه الدراسة خلال الفترة من 01 فيفري 2017 الى غاية 31 ديسمبر 2017 وهي الفترة الممتدة بين توزيع الاستبيانات واسترجاعها.

**3-8) الحدود الموضوعية:**

تهتم هذه الدراسة بمعالجة موضوع إدارة التوزيع والتنافسية من حيث المفهوم والأهمية والعوامل المحددة لها، هذا نظريا، أما تطبيقيا فتهتم بالتعرف على واقع المؤسسات أو مدارك مديري المبيعات اتجاه الجوانب المذكورة سابقا.

كما تم استعمال المصطلحات التالية للتعبير عن مرادف واحد دون الأخذ بالفروقات البسيطة الموجودة بينها:

المؤسسة، الشركة، المنشأة والمنظمة.

الأسلوب، الأداة، الفلسفة أو النظام.

**4-8) الحدود البشرية:**

تمثل في افراد عينة البحث وهم مديرو المبيعات في المؤسسات محل الدراسة.

**9) هيكل الدراسة:**

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة الحالية تم صياغة مقدمة مهدت له وخاتمة حوصلت أهم نتائجه، إضافة إلى ثلاث فصول نظرية وفصل تطبيقي حيث تناول:

**الفصل الأول:** الإطار النظري لإدارة للتوزيع ويتناول الدراسة النظرية للتوزيع وسياسته، قنوات التوزيع ووسطاء التوزيع

**أما الفصل الثاني:** نظام التوزيع المادي فقد تم فيه التعرض إلى محدداته وطرق تفعيله والمتمثلة في أساليب تخفيض تكاليف النقل، التخزين، وطرق رفع مستوى الأداء.

**وفي الفصل الثالث:** الإطار النظري للمنافسة، التنافسية، الميزة التنافسية بالإضافة الى دور إدارة التوزيع في تحقيق بعض العوامل التنافسية.

أما الجانب التطبيقي تضمن فصل استعراض مختلف إجراءات الدراسة الميدانية ومنهجيتها، تحليل وتفسير مختلف النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية من خلال عينة الدراسة.

**10-صعوبات الدراسة:**

ككل البحوث الميدانية صادفت عملية البحث في هذا الموضوع بعض الصعوبات تعلقت أساسا بـ:

- صعوبة الحصول على الإحصائيات الخاصة بالقطاع الحليب ومشتقاته.
- قلة اطروحات الدكتوراه التي تناولت موضوع البحث.
- صعوبة الوصول الى المؤسسات وطول فترة استرجاع الاستمارة بسبب تماطل مديري المبيعات في الإجابة عليها.
- عدم استرجاع عدد معتبر من الاستمارات لعدم رغبة بعض المؤسسات في الرد، مما أدى إلى حذفها وهو ما أثر على حجم العينة.
- عدم رغبة معظم مديري مبيعات المؤسسات في الإفصاح عن اسم المؤسسة مما استدعى إلى حذفها من أسئلة الاستمارة.

**تمهيد:**

يحتل التوزيع مكانة مهمة ضمن عناصر المزيج التسويقي، ومن البديهي أن القرارات المتعلقة به ليست منفصلة عن القرارات المتعلقة بالمنتج، السعر والترويج لذلك يجب أن تضع سياسته وأهدافه تحت الاستراتيجية الأساسية للنشاط التسويقي والتي ترتبط بدورها باستراتيجية العامة لمنشأة.

إن عدم كفاءة سياسات وطرق التوزيع (استراتيجية التوزيع) سيعرض المؤسسة بالتأكيد إلى مشاكل كبيرة في تسويق منتوجها، حتى ولو كان يتميز بخصائص متميزة من حيث السعر أو الجودة أو طريقة ترويجه، لذلك سنحاول في هذا الفصل استعراض كل من مفهوم، أهمية، أهداف، سياسات وطرق التوزيع، بالإضافة الى وسطاء وقنوات التوزيع أي محددات التوزيع الغير المادي.

## المبحث الأول: التسويق والمزيج التسويقي

تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف داخل المنظمات، التي أصبحت على قناعة كاملة بالدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها وتوسعها.

أخذت وظيفة التسويق أبعاد جديدة تتماشى مع التطورات الحادثة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، لذا سنحاول في هذا المبحث إبراز أهم المراحل والتطورات التي مرت بها هذه الوظيفة وتحديد مفاهيمها الأساسية.

### المطلب الأول: نشأة وتطور فلسفة التسويق

**1) نشأة التسويق:**

تعتبر مرحلة ما قبل التصنيع التي تميزت بفائض في الإنتاج العائلي، سببا في ظهور الحاجة لمقايضة هذا الفائض بسلع أخرى لا يستطيعون إشباعها بإنتاجهم الخاص، ومع مرور الزمن تغيرت التركيبة الاجتماعية من مجتمع عائلي إلى مجتمع عشائري، ومع ظهور النقود (الذهب والفضة)، زيادة الحاجة إلى تقسيم العمل (مبدأ التخصص) وتنويع وتوسيع قائمة المواد أصبحت المبادلة أساسا للإشباع الحاجيات[1]،وقد لعبت كذلك المبادلة دورا هاما في ظهور التجارة والحاجة لتجمع العائلات في منطقة ما وهي السوق، ومع ازدهار التجارة نقلت معظم الوظائف التجارية للوسطاء الذين أصبحت لهم ذرية أكثر على رغبات وحاجات المستهلكين للقيام بعملية جمع وتوزيع البضائع ،وكذا تكفلهم بمنح الائتمان وتحمل بعض المخاطر .

إن ظهور الثورة الصناعية كمرحلة ثانية في نشأة التسويق كانت سببا في تفكك المجتمعات العشائرية وظهور التجمعات الصناعية، التي أدت إلى نزوح السكان من الريف إلى المدن بسبب توفر فرص العمل وأجبرت المنتجين على التفكير في طرق جديدة لتصريف منتجاتهم والاستحواذ على الأسواق الجديدة، ولم يتطور النشاط التسويقي في هذه المرحلة بسبب اقتصاد الندرة واقتصر اهتمام المؤسسات في هذه الفترة على زيادة الإنتاج والكفاءة الإنتاجية، أما الفترة التي تلت الثورة الصناعية التي نتج عنها فائض في الإنتاج تميزت باشتداد المنافسة وعدم القدرة على التنبؤ بحاجات السوق، مما سبب ركود تجاري وخسائر للمؤسسات التي سارعت إلى تدرك الأمر من خلال تحديد ودراسة رغبات وحاجات المستهلكين وتسبقيها مع أهدافها .

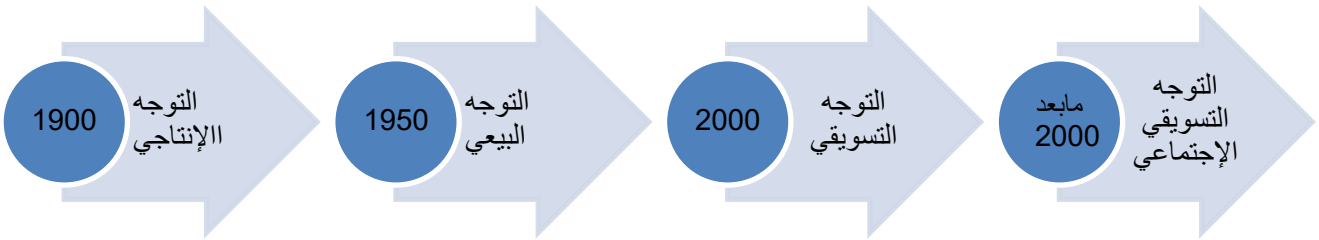
إذا التسويق في هذه المرحلة أصبح أكثر ديناميكية ويشمل جميع القرارات الخاصة بالسلعة، السعر والترويج. [2]

**2) تطور مفهوم التسويق:**

لم يعرف مفهوم التسويق إلا في الخمسينات، حيث كان المفهوم السائد قبل ذلك هو مفهوم البيع، ثم أصبح التسويق قوة محركة في عالمنا اليوم بعد أن مر بعدة مراحل تطورات خلالها مفاهيمه والأسس التي يرتكز عليها

والشكل رقم (1) يوضح أهم المراحل التاريخية لتطور مفهوم التسويق.

الشكل رقم (1): أهم المراحل التاريخية لمفهوم التسويق.




**المصدر:** ثامر البكري، (2006): التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، ص 27.

1- نزار عبد المجيد البراوري، أحمد محمد فهمي البرزجي، (2004): استراتيجيات التسويق: المفاهيم-الأسس-الوظائف، دار وائل لنشر، عمان، ص 11.
2- بشير بودية، طارق قندوز، (2016): أصول ومضامين تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، ص 33.

من خلال الشكل يتضح ان هناك ثلاث مراحل مر بها التطور المفاهيمي للتسويق، في حين يري كل من Kotler ET Dubois [1] انه هناك توجه جديد يتمثل في التسويقي الاجتماعي، وفيما يلي عرض موجز للأهم مميزات كل مرحلة.

### 1-2) مرحلة التوجه الإنتاجي:

في هذه المرحلة ركزت المنظمات على مبدأ الإنتاج الواسع من خلال زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، والشكل رقم (2) يبين النشاط التسويقي وفق هذا المفهوم.

الشكل رقم (2): النشاط التسويقي وفق المفهوم الانتاجي.

**المصدر:** بشير بودية، طارق قندوز، مرجع سابق ذكره، ص 37.

نستنتج من الشكل التالي أن المستهلك في هذه المرحلة موجود في اخر سلسلة أولويات المنظمات، في حين ان وظيفة الانتاج واساليب تطويرها هو الأمر الوحيد التي يجب ان تركز عليه، للان السوق في تلك الفترة لم تكن مشبعة (الطلب أكثر من العرض).

### 2-2) التوجه البيعي:

تميزت هذه المرحلة بمعدلات إنتاج كبيرة بفضل إدخال أساليب علمية، مما خلق الحاجة للإيجاد نظام توزيع قادر على تصريف هذا الانتاج والتعريف بالكم الهائل منه، حيث أصبح التركيز على القوى البيعية حتمية، والقيام بالحملات الترويجية للإقناع المستهلكين بشراء ما تم انتاجه ضرورة قصوى في ظل ظروف أصبح فيها العرض أكبر من الطلب. [2]

إذا في هذه المرحلة ركزت المنظمات على مبدأ الانتاج الموسع من خلال زيادة الانتاجية وتخفيض التكاليف، لأن السوق في تلك الفترة لم تكن مشبعة، حيث ترسخت قناعة لدى المؤسسات في هذه المرحلة بفكرة ان المنتوج الجيد يبيع نفسه، كذلك إدراك المؤسسات في هذه المرحلة بضرورة حث المستهلك على الشراء من خلال اعداد برامج بيعيه وترويجيه منظمة.

1-P.Kotler, B.Dubois, (2003): Marketing Management, 11 eme Edition, Pearson Education, France, P24.
2- زكريا احمد غرام، وآخرون، (2011): مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الثالثة، ادارة المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، ص ص 38-39.

### 3-2) التوجه التسويقي:

يقصد به توجه جميع أنشطة المنظمة نحو خدمة وإرضاء الزبون، وهذا من أجل تمكينها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية في النمو والاستمرار في السوق، من خلال التركيز على الزبون بالتعرف على حاجاته ورغباته من جهة، ومن جهة اخرى تنظيم مواردها وبناء ثقافة التوجه نحوه عن طريق توجيه جميع قرارتها وتكامل أنشطتها، للمساهمة في تقديم قيمة تسمح بتلبية حاجاته ورغباته. [1]

إذا يمكن القول ان هذه المرحلة ركزت على حاجات ورغبات العملاء، وعلى اهمية تكامل الأنشطة التسويقية واستمراريتها، واعتبرت أن تحقيق الربح لمنظمة مرتبط بمدى رضاء العملاء عليها.

### 4-2) التوجه الاجتماعي:

يعتبر التوجه الاجتماعي من المفاهيم الجديدة في فلسفة التسويق حيث يتبنى فكرة تحقيق اشباع المستهلك، ولكن في إطار مصلحة المجتمع بالطريقة التي لا تعطي أي مؤثرات سلبية عليه، وذلك بالتركيز على احتياجات المجتمع بدلا من التركيز على احتياجات المستهلك، التكامل بين مفردات النظام عوض البحث فقط عن التكامل بين الوظائف وتحقيق رفاهية المجتمع. [2]

إذا فهذا التوجه الاجتماعي يسعى لتحقيق اهداف المجتمع والرفاهية له، مراعاة مصلحة المستهلك والمجتمع وتحسين نوعية الحياة لهم على المدى القصير، أما على المدى الطويل فهذا التوجه يبحث عن التوازن بين المستهلك، المجتمع والمؤسسة عن طريق اشباع رغبات المستهلكين الحالية والمتوقعة، المنتجات التي لا تضر بصحة الإنسان، لا تستنفذ الموارد البيئية النادرة ولا تضر بالمحيط بل تحسن نوعية الحياة لهم، إذا يهدف هذا التوجه لخلق التوازن بين المستهلك، المجتمع والمؤسسة على المدى البعيد.

## المطلب الثاني: ماهية التسويق وأهميته

سنحاول في هذا المطلب اعطاء مجموعة من التعاريف عن التسويق، ماهي أهميته وأهم وظائفه.

### 1) تعريف التسويق:

لقد اختلف الكتب والباحثين حول إعطاء تعريف موحد التسويق، وهذا لاختلاف المراحل التي ميزت التطور الفكري لفلسفته، لذلك نستعرض بعض التعريفات والتي من خلالها سنحاول تبني تعريف يمثل في النهاية وجهة نظرنا.

1- انيس احمد عبد الله، (2016): ادارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، ادارة الجنان لنشر والتوزيع، عمان، ص 28.

2- د. تشوار خير الدين، (2004): البحوث التسويقية وواقعها في المؤسسة الجزائرية، مدخلة في الملتقى الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر الممارسة التسويقية 20-21 أبريل، المركز الجامعي بشار، الجزائر، ص82.

إن أول تعريف حظي بقبول واسع من الأكاديميين هو التعريف المقدم من قبل الجمعية الامريكية للتسويق (AMA)* والمتمثل في كون التسويق هو "ممارسة أنشطة الأعمال التي توجه عملية تدفق السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك او المستعمل" [1] ، لقد اعتبر هذا التعريف أن عملية التسويق تبدأ بعد عملية الانتاج وهذا لا يعكس فلسفة التسويق التي تكون سابقة لعملية الإنتاج، لذلك قامت الجمعية الامريكية للتسويق سنة 1985 بإعطائه تعريفا جديدا والذي يعتبر التسويق فيه على انه "تخطيط وتنفيذ عمليات تطوير، تسعير، ترويج وتوزيع السلع والخدمات بغية خلق عمليات التبادل التي تحقق أهداف الأفراد والمنظمات".[2] ،بالتالي يشمل هذا التعريف ثلاث مراحل وهي ما قبل الانتاج، بيع المنتجات ومرحلة ما بعد البيع.

وقد عرفه كذلك (STANTON) على أنه:" نظام كلي من الأنشطة المتداخلة تهدف الى تخطيط، تسعير وترويج سلع وخدمات مرضية، لحاجات العملاء الحاليين والمرتقبين من مستهلكين نهائيين ومستعملين صناعيين." [3]

وفي تعريف أخير أصدره (Kotler)، والذي لخص وبسط فيه مفهوم التسويق على أنه" نشاط إنساني موجه الى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عمليات التبادل" [4]، ثم أضاف إليه بعد ذلك البعدان الاجتماعي والاداري.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول ان التسويق عبارة عن نظام يشمل جميع الأنشطة المرتبطة بالمؤسسة، وترتكز فلسفته على عملية اشباع حاجات ورغبات المستهلكين من خلال عملية التخطيط، بغية زيادة قوة المبيعات.

**2) أهمية التسويق:**

يمكن ابراز أهمية التسويق من خلال ما يلي:

- البحث عن الفرص التسويقية القابلة للاستغلال من خلال معرفة حصة المشروع في السوق من الحصة التسويقية العامة.
- يساهم التسويق في ارتفاع الكفاية الإنتاجية للمؤسسة والتي تسمح باستمراريتها وبقائها في السوق.
- يعتبر التسويق حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع، وبالتالي يعتبر مصدر للمعلومات التي تفيد المؤسسة في معرفة وتلبية حاجات ورغبات المستهلكين.
- التسويق يساعد في اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة ب: السعر، الجودة، حجم الإنتاج اللازم وكذلك يساعد على التجديد والابتكار.
- الرفع من قيمة السلعة عن طريق خلق المنافع.
- يستخدم التسويق كأداة لمعرفة مستوى رضا الزبائن عن السلع والخدمات. [5]
- يساهم التسويق في إنعاش التجارة الداخلية والخارجية وذلك من خلال المنتجات الجديدة المقدمة او ادخال التكنولوجيا المستحدثة في الإنتاج، بالإضافة الى تسهيل حركة التبادل وبالتالي زيادة النمو الاقتصادي.

---

1- محمد فريد الصحن، (2001): قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية لنشر، مصر، ص14.

*(AMA): American Marketing Association.

2-William G.Z Kmund, Michael D.Amico, (1993): Marketing, West Publishing Company, USA, P9.

3- صلاح الشنواني، (2000): الادارة التسويقية الحديثة: المفهوم والاستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة لنشر، مصر، ص 19.

4-Kotler Philip, (2004): Principles of Marketing, Prentice Hall, New Jersey, P4.

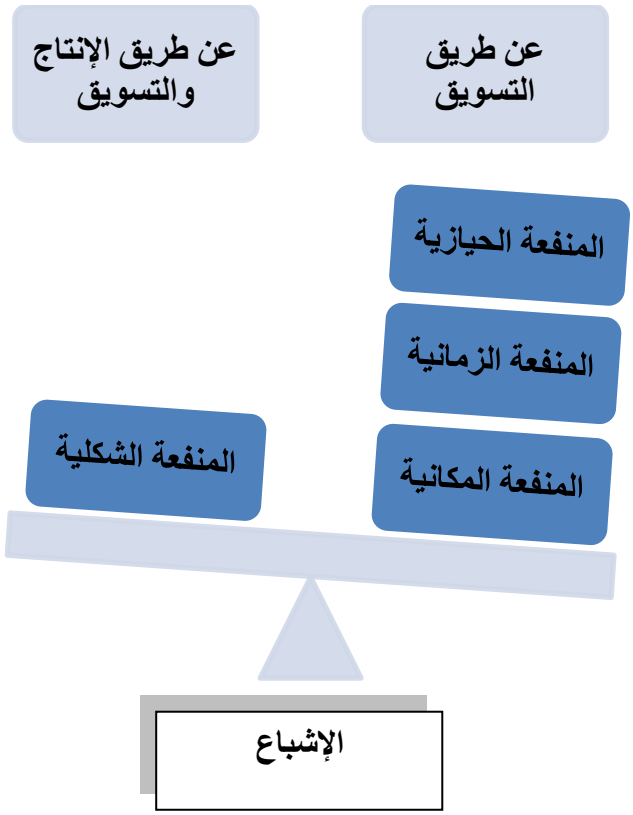
5- سيدي محمد ساهل، (2005): افاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الاشارة الى بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، اطروحة دكتوراه، جامعة ابو بكر بالقايد، تلمسان، ص 56.

- يلعب التسويق دورا كبيرا في زيادة مناصب العمل من خلال الأنشطة :(نقل، تخزين وترويج .... الخ)
- يهدف التسويق لرفع المستوى المعيشي للأفراد وتحقيق الرفاهية الاقتصادية. [1]

**3) منافع التسويق:**

يساهم التسويق في نمو المبيعات من خلال المنافع التي يضيفها للمنتج والتي يمكن تلخيصها في الشكل رقم(3):

الشكل رقم (3): منافع التسويق




**المصدر:** محمد سعيد عبد الفتاح، (1995): التسويق، الطبعة الخامسة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ص 18، بتصرف.

من خلال الشكل يتضح انه هناك مجموعة من المنافع التي يحققها التسويق بهدف اشباع حاجات ورغبات المستهلكين، والتي تؤثر على سلوكياتهم وبالتالي تسمح بجلب المزيد من الحصص السوقية للمؤسسة، وتتمثل هذه المنافع في:

1- حميد الطائي واخرون، (2006): الاسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، ص35.

**1-3) المنفعة المكانية:**

هي ايصال المنتج او الخدمة للمكان الذي يرغب فيه المستهلك، بالاعتماد على وظائف التسويق من نقل وتخزين.

**2-3) المنفعة الزمنية:**

تتمثل في توفير المنتج او الخدمة في الوقت الذي يرغب فيه المستهلك، فالاعتماد على تخزين السلع في وقت الطلب يعطي قيمة اضافية لسلعة.

**3-3) المنفعة الشكلية:**

إن النشاط الانتاجي يسمح بخلق هذه المنفعة من خلال الاستعمال الامثل للمواد الاولية، كفاءة العمليات الإنتاجية والابتكار، فبالتالي الحصول على خصائص مميزة للمنتج أو الخدمة تجعلها تلبي حاجات ورغبات المستهلكين. (1)

**4-3) المنفعة الحيازية:**

يقصد بها نقل الملكية من المنتج الى المستهلك ليصبح لديه حق الاستخدام او الاستهلاك، وغالبا ما يربطون خدمات اضافية بسلع ملموسة لزيادة منفعة الحيازة. (2)

## المطلب الثالث: ماهية المزيج التسويقي

**1) تعريف المزيج التسويقي:**

ان بناء استراتيجية تسويقية متكاملة تؤثر في سلوك المستهلك الشرائي لجعله يفضل منتجات المؤسسة، يتطلب تفعيل القرارات الخاصة بالمنتج، التوزيع، الترويج والسعر والتي تعرف باسم المزيج التسويقي، والذي يمكن تعريفه بانه " مجموعة القرارات الأساسية التي تأخذ من طرف مسؤول التسويق والتي تتعلق بالأنشطة والسياسات المتعلقة بالسلعة، السعر، التوزيع والترويج. " (3) وفي تعريف أخر " المزيج التسويقي هو مجموعة الاختيارات التي توضح عرض الشركة للسوق المستهدف." (4) ومن أكثر التعريفات شيوعا هو تعريف (McCarthy) سنة 1960 باسم (4P's) أي ان المزيج التسويقي يتكون من اربعة عناصر وهي: المنتج، السعر، التوزيع والترويج إذ تبدأ كل من هذه العناصر بحرف P وهي:Product، Price، Promotion، Place

وقد تطور مفهوم المزيج التسويقي ليشمل 3 عناصر جديدة اخرى بالنسبة للخدمات وهي: عمليات تقديم الخدمة: Processes، البيئة المادية: Physical Evidence، الناس: People. (5)

مما سبق نستخلص ان المزيج التسويقي هو عبارة عن توليفة من الأنشطة، تتفاعل فيما بينها بصفة تسمح بالتلبية حاجات والرغبات المستهلكين.

1- المؤذن محمد صالح، (1999): مبادئ التسويق، الطبعة الأول، دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان، ص ص 31-32

2-Ferrell.O, Harttine.M, (2004): Marketing Strategy, Text and Cases, 6 Edition, Cengage Learning, South-Western, USA, P12.

3-Claude Demeure, (2003): Marketing, four Edition, Dalloz, Paris, P11.

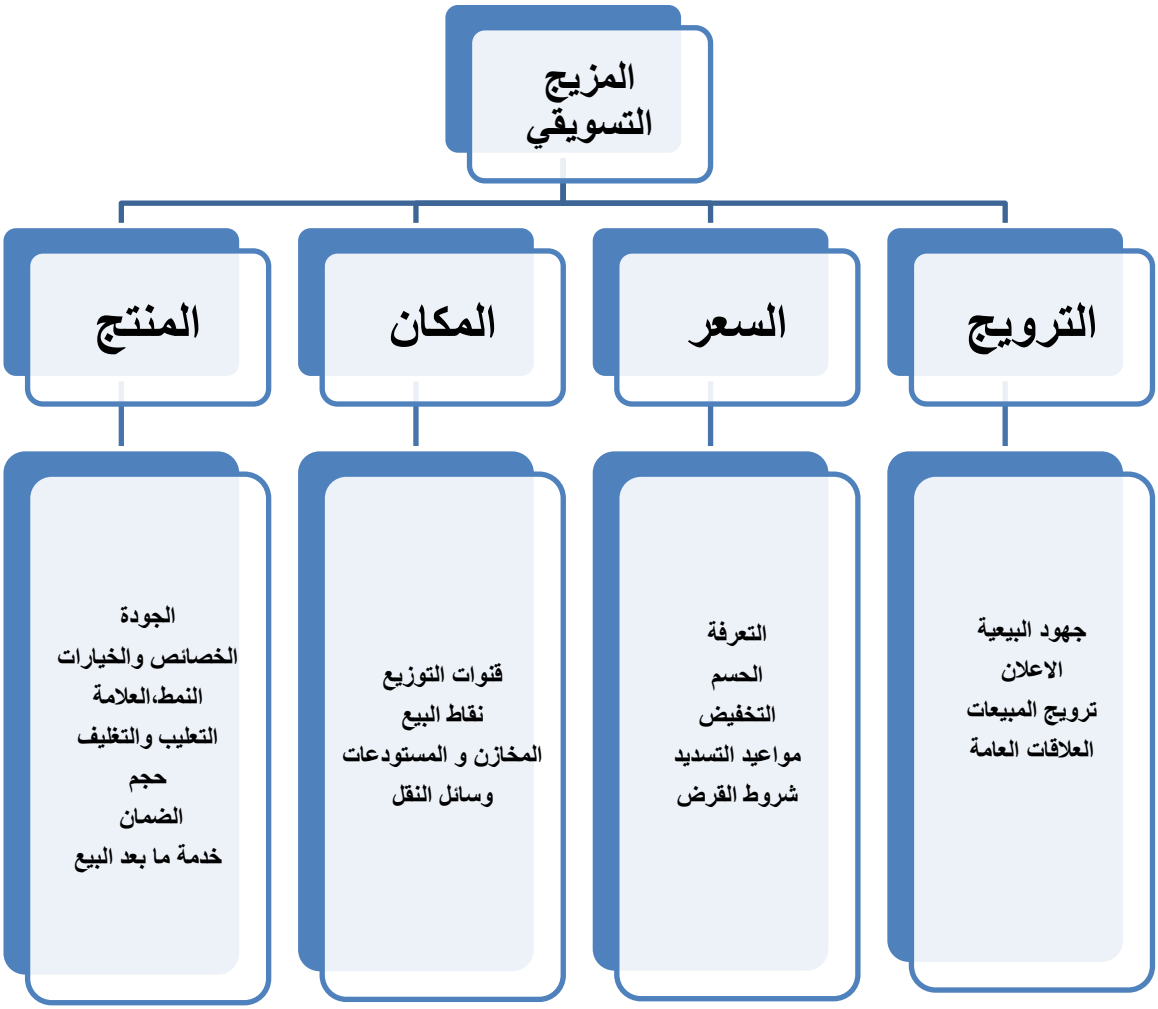
4-Baker Michael, (1995): The Marketing, third Edition, Linacre House, Oxford, London, P410.

5-Richard. Wilson, Gilligan. Colin, (2005): Strategic Marketing Management, third Edition, Jordan Hill, London, P170.

**2) عناصر المزيج التسويقي:**

هناك أربعة عناصر للمزيج التسويقي يمكن تلخيصها في الشكل رقم (4):

الشكل رقم (4): عناصر الاربعة للمزيج التسويقي




**المصدر:** بشير بودية، طارق قندوز، مرجع سابق ذكره، ص 61، بتصرف.

من خلال الشكل (4) يتضح أن السياسة التسويقية لأي منظمة ماهي إلا نتاج مزج العناصر الاربعة للمزيج التسويقي، والتي يتأثر بها سلوك المستهلك وبتالي الحصة السوقية، وفيما يلي شرح موجز لعناصر المزيج التسويق الخاص بالسلع المادية الملموسة فقط.

### 1-2) المنتج:

إن المنفعة مرتبطة بقدرة المنتج على تحقيق حاجات ورغبات المستهلكين، وبالتالي يعتبر هذا الأخير من أحد أهم العناصر في المزيج التسويقي، ويعرف على انه " المجموع الكلي للمنافع المادية والنفسية التي يحصل عليها المستهلك، كنتيجة للشراء أو الاستخدام او التبادل." [1]

1- هاني حامد ضمور، (2004): التسويق الدولي، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، ص 185.

وفي تعريف اخر لماكرتي (McCarthy): "المنتج مصدر للإشباع الحاجات والرغبات من جهة المستهلك، وهو مصدر ربح من جهة المنظمة أو الموزع." [1]

إذا فالمنتج ينتج من أجل حل مشكلة الزبون، لذلك يجب على منظمة إنتاج منتجات تكون لها صفات وخصائص يرغب فيها السوق، بالجودة الملائمة لرغبات المستهلكين، وأن يكون المنتج مميزا من ناحية الشكل او الاسم او اي نقوش واشارة اخرى، اضافة لذلك يجب ان يكون الغلاف الخارجي والذي يعتبر الصورة المرئية للسلعة مميزا ومثيرا للانتباه، كما يشمل المنتج خدمات ما بعد البيع في بعض الاحيان وضمانات يحصل عليها المستهلك من اجل اعطاءه اطمئنان وتحفيزات لشراء المنتج. [2]

إذا فالمنتج يجب أن يكون متميزا في تصميمه، جودته، علامته التجارية، طريقة تغليفه، ضماناته من اجل الصمود في المنافسة وأن تكون المنظمة قادرة على تطوير وتحسين منتجاتها بصفة مستمرة، وقادرة على أخذ قرارات الخاصة بالتخلص من المنتجات القديمة الغير قادرة على المنافسة في الوقت المناسب.

**2-2) السعر:**

يرتبط التسعير بالأداء الكلي للمنظمة الذي يعتبر من أهم عناصر المزيج التسويقي، فهو عنصر فعال ومؤثر على السلوك المستهلكين وأداة فاعلة لجذب مستهلكين جدد. حيث يعرف السعر على انه " كمية النقود اللازمة للحصول على فائدة او منفعة من السلعة او الخدمة." [3] وفي تعريف أخر" السعر هو أحد العناصر الأساسية في استراتيجية المؤسسة التنافسية، فهو يلعب دورا جوهريا في تحقيق هدف الربح او زيادة الحصة السوقية لمنظمة." [4]، لذلك فأهمية السعر تكمن في سهولة التعديل والتغير عليه وفقا للظروف التي يمر بها الاقتصاد سواء ركود او ازدهار، واستعماله كأسلوب للمنافسة والتميز.

إن عنصر السعر يضم جميع الأعمال المتعلقة بالتسعير، الخصم، الائتمان وفترات السماح لتحصيل الديون وطرق الدفع .... الخ [5]، لذلك على المؤسسة البحث باستمرار عن طريقة التسعير المناسبة إذ أرادت الاستمرار والبقاء في ظل المنافسة الحادة التي تشهدها الأسواق الدولية او العالمية.

**3-2) الترويج:**

يلعب الترويج دورا هاما في نجاح المنتج وسياسات تسعيره، باعتباره وسيلة إشهار واتصال مع المستهلكين، لذلك فتحديد واختيار الوسائل الترويجية والحملات الإعلانية يعتبر تحديا كبيرا للمنظمة من اجل اقناع وكسب ولاء المستهلكين، وبناء على ما سبق يعرف الترويج على أنه:" الاتصال النابع من المؤسسة نحو جميع الجهات المشكلة للسوق من أجل تحقيق أهدافها التسويقية." [6]، وفي تعريف أخر أكثر شمولية يقصد بالترويج:" جميع أشكال الاتصالات فيما بين الشركة والجمهور للوصول الى فعل شراء مناسب وتحقيق ثقة بعيدة الأمد في الشركة ومنتجاتها." [7] .

---

1- محمد الصرفي، (2009): التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ص 88.

2- وائل انور بندق، (2006): العلامات التجارية والمناهج الصناعية في الدول، مجلس التعاون الخارجي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ص ص 97-98

3-Claude Demeur, (1999): Marketing, 2eme Edition, Dalloz, Paris, P115.

4- توفيق محمد عبد المحسن، (1997): التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، ادارة النهضة العربية، القاهرة، ص 174.

5- بيان هاني حرب، (1999): مبادئ التسويق، الوراق لنشر والتوزيع، عمان، ص 162.

6-Jacques Lendrevie, (2003) : Mercator : Théorie et pratique du Marketing, 7eme Edition, Dalloz, Paris, P503.

7- نظام موسى سويدان، شقيق ابراهيم حداد، (2006): التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 32.

من خلال التعريفين السبقين يمكن القول إن الترويج هو أسلوب يحث المستهلك ويقنعه على شراء المنتجات من خلال اساليب ترغيب ووسائل اتصال مختلفة، بهدف المحافظة على السمعة الجيدة للمنتج وزيادة الحصة السوقية مستقبلا.

**4-2) التوزيع:**

يعتبر التوزيع بمثابة الحلقة الأهم في المزيج التسويقي والذي يعتبر الجسر الذي يربط المنتج بالمستهلك، فالتصميم الجيد، السعر المنافس والترويج لا تكون لهم جدوى في حالة عدم وصول المنتج الى السوق في الوقت والمكان المناسب.

يتكون التوزيع من عدة عناصر تتمثل في السياسات والاستراتيجيات، قنوات التوزيع، وسطاء التوزيع، التوزيع المادي، النقل، التخزين والمناولة وهي كلها عناصر ذات أهمية بالغة سيتم التطرق لها بدقة ومن جميع جوانبها في المباحث والفصول التالية لكونه موضوع رسالتنا.

## المبحث الثاني: التوزيع: أسس ومفاهيم

يعتبر التوزيع عنصرا هاما ورئيسيا من عناصر المزيج التسويقي، باعتباره يرتبط مباشرة بالاستراتيجية العامة للمؤسسة، أي برسالتها، أهدافها ومبادئها. إن عدم فاعلية هذا العنصر (سياسات وطرق التوزيع) يؤثر سلبا على المؤسسة من حيث ربحيها وموقعها التنافسي.

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التوزيع، أهميته وأهدافه، سياسات وطرق توزيع السلع الاستهلاكية.

### المطلب الأول: مفهوم التوزيع

#### 1) نشأة التوزيع ومراحل تطوره:

مرت وظيفة التوزيع بعدة مراحل، حيث اقتصرت المرحلة الأولى منها على عملية التبادل فقط وهذا لإشباع حاجات ورغبات الفرد، وتميزت هذه المرحلة كذلك بنشاطين فقط هما الإنتاج والاستهلاك.

إن تطور المجتمعات وتنوع الاستهلاك، تكاثر المبادلات واتساع مجالات تعاملاتها، زيادة تقسيم العمل و تخصصه، أخذ التبادل شكلا آخر مستعملا في ذلك النقود كوسيلة له ، وبقت هذه المرحلة في غنى عن سياسة فعلية لتوزيع، نتيجة لعدة قيود كان أهمها: الإنتاج محدودا بمحدودية الطلب والقدرة الإنتاجية ، إلا أن قامت في القرن الثامن عشر الثورة الصناعية ، و ما ترتب عليها من زيادة في حجم الإنتاج وظهور أسواق البائعين، لتلبية الطلب المتزايد للمستهلكين ، ما أدى فهذه المرحلة الجديدة إلى الاهتمام أكثر لا يجاد طرق لتصريف السلع التي باتت تفوق الطلب و أصبحت أولية المنظمات هو البحث عن أسواق جديدة لاستيعاب هذا الكم الهائل من الإنتاج، من خلال تحفيز المستهلكين على الشراء ، وظهرت في هذه المرحلة أسواق جديدة سميت بأسواق المشترين، بالإضافة إلى المتاجر وهذه التشكيلة في الواقع تعبر عن شبكات التوزيع التي تعمل على ربط المنتجين بالمستهلكين بمجموعة من العمليات التوزيعية[1]، والتي لا تزال محل دراسة من طرف المنظرين ورجال الاقتصاد .

#### 2) مفهوم التوزيع:

لا يمكن حصر التوزيع في تعريف واحد بل هناك عدة تعاريف مختلفة لا تخرج عن الهدف الأساسي المتمثل في وضع المنتجات في متناول المستهلكين، فبالمفهوم الضيق يتمثل التوزيع في: "مجموعة نقاط البيع التي من خلالها تتكون علاقات اتصال بينهم وبين المستهلك."[1] أو أنه "عمليات إيصال المنتجات من المنتج أو المورد إلى المستهلك أو المستعمل باستخدام منافذ التوزيع"[2]، بالمفهوم الأوسع " التوزيع هو عنصر من العناصر الأساسية في المزيج التسويقي لأي سلعة، حيث أنه يمد المستهلك بإشباعات مختلفة نتيجة للحصول على السلعة

1-Cedric Duc roc et autre, (1994) : La distribution, Paris, PP 1-2.

1-C. Garnier, B.Guilbaud, (1982) : Gestion commerciale et mercatique : Action et stratégies mercatiques, Tome 2, édition Banque, Paris, P166.

2- زكي خليل المساعد، (2001): التسويق في المفهوم الشامل، الطبعة الثانية، دار النهضة، العراق، ليبيا والأردن، ص 373.

في المكان والوقت المناسبين. "[1]. كذلك " التوزيع يتمثل في اختيار منافذ توزيع، سياسات التوزيع، العلاقات مع الوسطاء، تقييم منافذ التوزيع، وغيرها من القرارات مثل: قرارات تتعلق بالمستودعات عددها ومواقعها اختيار وسائل النقل سياسات المخزون."[2]، أو "التوزيع شقان، شق أو جانب يتعلق بسياسيات التوزيع التي تتبعها المنشأة اتجاه كل منتج من مزيج منتجاتها، طرق ومنافذ التوزيع التي ستعتمد عليها الشركة في توصيل هذه المنتجات إلى مشتريها، وشق ثاني يتعلق بالتوزيع المادي."[3].

كذلك يرى كل من (Martin et Védrine): "أن التوزيع يشمل جميع العمليات التي تسمح بانتقال المنتوج من مراكز الإنتاج، إلى أن يوضع في متناول المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي."[4]. أما(Chirouze): فيعرفه على أنه: "مجموعة النشاطات التي يرتبط بها المنتج مع أو دون تدخل هيئات أخرى وسيطة، انطلاقا من لحظة كون المنتوجات تامة الصنع وجاهزة التصريف إلى غاية وصولها إلى المستهلك النهائي، جاهزة للاستهلاك في المكان والوقت المناسبين، بالكميات الملائمة لحاجات المستعملين." [5].

وفي تعريف أخير ل (Kotler ) التوزيع هو: "مجموع الأنشطة التي يقوم بها المنتج من أجل إيصال المنتوج إلى المستهلك النهائي، حيث يكون مهيأ للاستهلاك في أشكال وأحجام موافقة لحاجاته ورغباته." [6].

نستنتج مما سبق أن التوزيع لا يخرج عن هدفه الأساسي المتمثل في وضع المنتجات في متناول المستهلكين، كما أنه يشمل شقين: الأول مرتبط باختيار سياسات وطرق وقنوات التوزيع، وجانب آخر مرتبط بأساليب التخزين، النقل وتجهيز طلبيات العملاء في الوقت المناسب والكمية المطلوبة.

### 3) أهمية التوزيع:

تتجلى أهمية التوزيع في كونه المحور الأساسي الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها في الوصول إلى الأسواق المستهدفة، لذلك فأهمية التوزيع تتمثل في:

- ارتفاع نسبة التكاليف المرتبطة بهذه الوظيفة.
- يساهم التوزيع في خلق المنافع منها: المكانية، الزمنية، الشكلية والحيزية .....الخ.
- اكتساب الميزة التنافسية في ظل زيادة حدة المنافسة والمحافظة عليه، مرتبط بمدى قدرة المنظمة على تخفيض تكاليف وتحسين خدماتها للتميز.
- إن الانتشار الواسع لتكنولوجيا، التطور السريع في وسائل وأساليب التوزيع يسمح بتطوير أداء هذه الوظيفة التسويقية بصورة أفضل.
- يساهم التوزيع في التخصص الجغرافي وبالتالي تغطيه أحسن للسوق. [7]

1- محمد فريد الصحن، مرجع سابق ذكره، ص 247.
4-علي فلاح الزغبي، زكريا أحمد عزام، (2012): إدارة الأعمال اللوجستية: مدخل التوزيع والإمدادات، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، ص 28.
3- محي الدين الأزهري، (1988): إدارة النشاط التسويقي: مدخل استراتيجي، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة ص 25.

4 -Martin et Védrine, (1996): Marketing: les concepts clés، El Chibab, Alger, p 117.

5-. Yves Chirouze, (1987) : le Marketing, Editions Chotard, Tome 2, Paris, p 29.
6- P Kotler, B Dubois, (1994): Marketing, 8ème édition Edition, Public Union, Paris, P364.

7- حواس مولود، أوكيل ربح، (2018): التسويق وتحديات تسير قنوات التوزيع، منشورات دار الخلد ونية، الجزائر، ص ص 176-177.

**4) أهداف التوزيع:**

ترتبط أهداف التوزيع بأهداف الإدارة التسويقية، والتي ترتبط بدوراها برسالة المنظمة، لذلك يجب أن تكون أهداف التوزيع واضحة ودقيقة وتسعى لتحقيق المنافع للمؤسسة والمستهلك على حدي سواء، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

**1-4) التغطية الكمية للسوق:**

إن زيادة عدد الموزعين داخل قنوات التوزيع يسمح بزيادة تدفق السلع والخدمات داخل السوق، وبالتالي تحسين الحصة السوقية للمنظمة. كذلك تسمح الزيادة في عدد القنوات او تصميم قنوات جديدة بتوسيع سوق المنتجات، وبالتالي الوصول الى أسواق جديدة ومستهلكين محتملين جدد.

**2-4) ربط المنتج بالمستهلك:**

إن الاعتماد على وسطاء التوزيع يسمح بسد الفجوة بين المستهلك الذي يكون في العادة بعيدا عن المنتج، لذلك فالانتشار الواسع لنقاط البيع يسمح للمؤسسة بالتعرف على حاجات المستهلكين، القضاء على المضاربة، توزيع وتقاسم الأخطار بين المنظمة والوسطاء، وبالتالي فعوض أن تتحمل المنظمة كل هذه الخسارة لوحدها يتقاسمها أطراف الموزعين المتواجدين في شبكة التوزيع.

**3-4) نظام المعلومات:**

يهدف التوزيع إلى تقريب الزبون من المنظمة وتحقيق الربح من خلال التبادل، بالإضافة إلى ذلك هناك هدف آخر جوهري يتمثل في جمع المعلومات عن الزبائن وذلك بالاعتماد على قنوات التوزيع الخاصة بها او من خلال الوسطاء، وبالتالي فهي تحصل على المعلومات بشكل دائم ومستمر. [1]

## المطلب الثاني: وظائف وطرق التوزيع

**1) وظائف التوزيع:**

يمكن تصنيف وظائف التوزيع الى وظيفتين أساسيتين هما:

**1-1) الوظائف المكانية والظرفية:**

وهي الوظائف التي تسمح بإتاحة المنتجات الى المستهلك النهائي من خلال:

**1-1-1) التخزين:**

وسع السلع في المخازن في انتظار بيعها.

**2-1-1) التجميع:**

تجميع المنتجات التي لها نفس الاتجاه.

1- فريد سليم الخطيب، محمد سليمان العواد، (2000): مبادئ التسويق، ط1، دار الفكر، الأردن، ص 126.

**3-1-1) التجزئة:**

تجزئة المنتجات الى كميات صغيرة يمكن اقتناؤها من طرف المستهلك.

**4-1-1) النقل:**

نقل المنتجات الى أماكن استهلاكها. [1]

**2-1) الوظائف التجارية:**

تتمثل في جميع الأنشطة المالية والمعلوماتية المتاحة للزبائن بالاعتماد على وسائل الاتصال، بالإضافة الى خدمات ما بعد البيع (تصليح، صيانة، تغيير أو تعويض)، وكذلك خدمات الضمان. [2]

**2) طرق التوزيع:**

يوجد طريقتين للتوزيع وهي التوزيع المباشر والتوزيع الغير مباشر.

**1-2) التوزيع المباشر:**

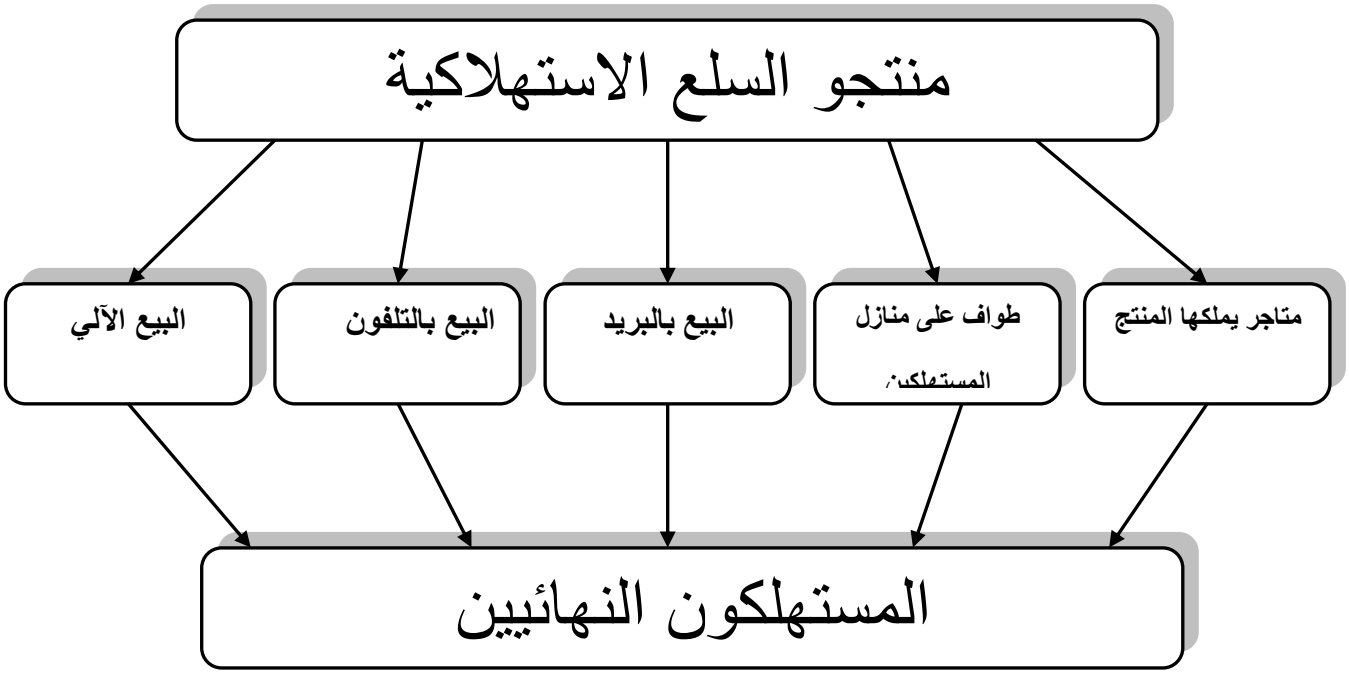
ويقصد به: " قيام المنتج بتوزيع إنتاجه مباشرة إلى المستهلك النهائي." [3]، وتقوم معظم مؤسسات الخدماتية بذلك، مثل: شركات التأمين والبنوك وكذلك الكهرباء، الغاز، المياه بالإضافة إلى المخابز، المطاعم.....إلخ.

هناك عدة طرق للتوزيع المباشر للسلع الاستهلاكية ونلخصها في الشكل رقم (05):

الشكل رقم (05): الطرق المباشرة في توزيع السلع الاستهلاكية

1- Joël Sohier, (2007) : la logistique, 5eme Édition, Vuibert, France, p 35.
2- Yves Chirouze, (2003) : le marketing : étude et stratégie, Ellipse Edition, paris, p 575.

3- بشير العلاق وآخرون، (1999): استراتيجيات التسويق، دار الزهران، عمان، ص161.




**المصدر:** بشير العلاق وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص 222.

**2-1-1) متاجر يملكها المنتج:**

يستعمل المنتج متاجر تكون ملك له، وذلك في حالة بيعه للمجوهرات أو السلع سريعة التلف مثل: اللبن ومشتقاته، وتمكنه هذه الطريقة من التعرف أكثر على المستهلك ومعرفة حاجياته ومتطلباته.

**2-1-2) الطواف على المنازل:**

تستلزم هذه الطريقة رجال بيع أكفاء، لأن عليهم إقناع الزبون بالشراء وذلك عن طريق التجربة والعرض.

**2-1-3) البيع بالبريد:**

وتتم هذه الطريقة بإعداد المؤسسة لكتالوجات بها رسوم، الألوان، البيانات والأسعار للسلع المتوفرة لديهم وكيفية استخدامها، وتبعث عن طريق البريد ويتم استلام السلعة عن طريقه أيضا.

**2-1-4) البيع بالتلفون:**

تشبه طريقة البيع بالبريد، حيث أنها تعتمد على الكتالوجات لكن تختلف عليها في طريقة الحصول، حيث أن المستهلك يطلب السلع بواسطة التلفون.

**2-1-5) البيع الآلي:**

ويتم عن طريق وضع آلات في الأماكن العامة مثل: المطارات، المستشفيات، الجامعات ومحطات القطار...الخ، وتعمل هذه الآلات بالقطع النقدية وتكون بها سلع الميسرة مثل: المياه الغازية، القهوة، الشاي، الحلوى.... إلخ.

بالإضافة إلى الطرق السابقة توجد طريقة أخرى حديثة تتمثل في التوزيع الإلكتروني الذي يعتمد على الحاسب الآلي المزود بخدمة الإنترنت، قد انتشرت هذه الطريقة بصفة سريعة جدا حيث ما على العميل إلا فتح صفحة المتجر الأقرب إلى مكان سكنه ليتحصل على قائمة المواد الاستهلاكية و غيرها ثم: الإشارة على السلعة المطلوبة، إعطاء رقم حساب بطاقته الائتمانية الشخصية التي تحتوي على معلومات كاملة عن الرصيد و المبالغ المسموح صرفها خلال الشهر (Visa card).[1]، ليحصل عليها فورا عن طريق وسائل النقل الخاصة بالمتجر وبهذا الصدد: " استطاعت شركة (Jupiter) للاتصالات في أمريكا أن تحقق مبيعات قدرها 2،6 بليون دولار عبر خطوط التسوق الإلكترونية التي تعتمدها عبر الشركة. "[2].

إلا أن كل طريقة لها عيوبها ومحاسنها فمن النقاط الإيجابية: تجنب العميل التجوال عبر المتاجر وبالتالي ربح الجهد العضلي وربح الوقت، أما بالنسبة للشركة فتخفض تكاليفها عن طريق التقليل من عدد المخازن والمتاجر، كذلك عدد العاملين أما من مساوئها هي عدم قدرة استخدام جميع العملاء لهذه التكنولوجيا، إمكانية وقوع رقم بطاقتك الائتمانية في أيدي غير آمنة، بالإضافة إلى عدم الرضا عن السلعة قد يكلف وقتا وجهدا كبيرا لإرجاعها أو تغيرها.

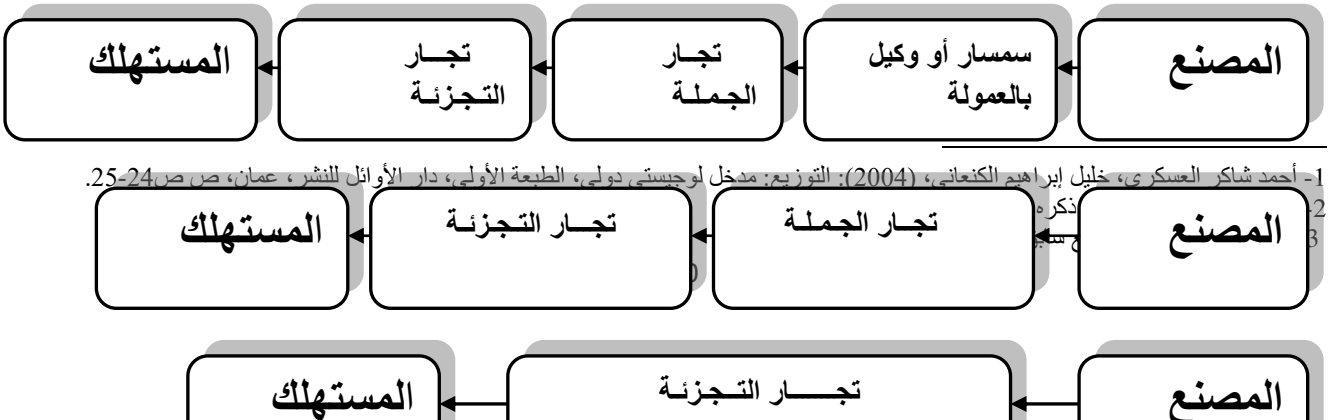
تستخدم كل طريقة من الطرق السالفة الذكر حسب ظروف المؤسسة ومحيطها، طريقة الطواف بالمنازل تستخدم في فترة المساء التي يرغب فيها المنتج التخلص من منتوجاته، وتستخدم طريقة التوزيع بالبريد والتلفون في حالة بعد المسافة بين المستهلك والمنتج وكذلك لضمان السرعة في الحصول عليها، وبالتالي تخفيض تكاليف بالاستغناء عن الإيجار ورجال التوزيع وهذا ما يحقق سعر منخفض للمنتجات. أما طريقة البيع الآلي فتستخدم في حالة السلع الميسرة سابقة الذكر.

**2-2) التوزيع الغير مباشر:**

يعتمد هذا النوع من التوزيع على الوسطاء في إيصال المنتجات إلى المستهلكين أو المستعملين، ويستخدم هذا النوع عندما يرتفع حجم إنتاج، يتعدد ويتسع نطاق السوق المراد تغطيتها، مما يفرض على المنظمة استخدام عدد كبير من المتاجر التي لا يمكن أن تملكها كلها وبالتالي تلجأ إلى الوسطاء [3].

هناك أربعة طرق تستخدم في حالة السلع الاستهلاكية والشكل رقم (06) يوضح ذلك.

الشكل رقم (06): القنوات التسويقية المستخدمة في السلع الاستهلاكية.




1- أحمد شاكر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، (2004): التوزيع: مدخل لوجيستي دولي، الطبعة الأولى، دار الأوائل للنشر، عمان، ص ص24-25.
2- مذكرة
3- مذكرة

**المصدر:** شريف أحمد شريف العاصي، (2006): التسويق: النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 311.

من خلال الشكل رقم (6) يمكن استنتج ما يلي:

تستخدم القناة (مصنع ← وكيل أو سمسار ← تجار جملة ← تجار تجزئة ← مستهلك) في حالات قليلة جدا في السلع الاستهلاكية، عندما تنتج المؤسسة السلع متنوعة بكميات هائلة فتوكل مهامها للوكيل أو السمسار للبحث عن مشترين من تجار الجملة.

تمثل القناة (مصنع ← تجار جملة ← تجار تجزئة ← مستهلك) القناة التقليدية لتوزيع السلع الاستهلاكية مثل الطعام، الأدوية، مواد التنظيف، مواد التجميل.... إلخ.

أما قناة (مصنع ← تجار تجزئة ← مستهلك) هي القناة أكثر استخداما حيث يقوم المنتج فيها بالبيع مباشرة لتجار التجزئة، وهذا في حالة ما إذا كان لديهم إمكانيات مالية كبيرة للشراء والمنتج له إمكانيات محدودة لا تسمح له بتوفير كميات كبيرة لتجار الجملة، وتقوم شركات تصنيع السيارات غالبا باستخدام هذه القناة التسويقية، كذلك تستخدم هذه القناة في حالة سلع الموضة التي تتقادم مثل الملابس.

أخيرا قناة (المصنع ← المستهلك) تستخدم في حالات قليلة مثل: المخابز وأداء الخدمات مثل البنوك والتأمينات. [1]

نستخلص مما سبق أن طول وقصر القناة يرتبط بخصائص المنتج، الإمكانيات المالية للمنظمة، حجم الإنتاج وعدد الأسوق المستهدفة التي تريد المنظمة الوصول إليها.

## المطلب الثالث: منافع وسياسات التوزيع

### 1) منافع التوزيع:

### 1-1) المنفعة الشكلية:

وهي القيمة التي يدركها المستهلك في سلعة او الخدمة نتيجة توفرها في المكان المناسب، أي المكان الذي يتوقع أن يجدها فيه، وذلك بأقل جهد وتكلفة، لذلك تعتمد المنظمات على معظم القنوات التوزيعية المتاحة لها لتوفير المنتج.

### 2-1) المنفعة الزمنية:

1- شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سابق ذكره، ص 311.

يقصد بها القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة او الخدمة نتيجة توافرها في الوقت الذي يطلبها فيه، ويلعب وسطاء التوزيع دور جوهريا في خلق هذه القيمة، من خلال عملية تخزين المنتجات حتى تصبح متاحة للمستهلك في الوقت المناسب. [1]

**3-1) المنفعة الشكلية:**

هي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة عندما تأخذ شكلا أو وضعا معينا، ويعمل الوسطاء على خلق هذه المنفعة الشكلية للسلعة من خلال تجزئها ووضعها في عبوات صغيرة تناسب حاجات المستهلكين، وكذلك عرضها في أماكن تسهل رؤيتها فيه.

**4-1) المنفعة الحيازة والتملك:**

هي القيمة التي يدركها المستهلك من نتيجة حيازته وملكيته لسلعة أو الخدمة، ويذل هذا النوع على انتهاء صفقة البيع وامتلاك السلعة، وبالتالي حرية استخدامها قانونيا من قبل المالك الجديد. [2]

**2) سياسات التوزيع:**

تتمثل سياسات التوزيع في تحديد كثافة التوزيع في السوق أو في أسواق معينة، وهناك ثلاث بدائل ليست مستقلة أو منفصلة عن بعضها وإنما هي امتداد أو تدرج يبدأ من التوزيع الشامل أو المكثف (Intensif)، ويمر بالتوزيع الانتقائي (Selectif)، وينتهي بالتوزيع عن طريق الموزع الوحيد أو المعتمد (Exclusif). [3]

**1-2) التوزيع الشامل أو المكثف:**

يقصد بالتوزيع الشامل استغلال واستخدام كل منفذ متاح يتوقع أن يذهب اليه المستهلك في المنطقة، وبالتالي يحقق التوزيع الشامل التغطية الواسعة للسوق، حيث تستخدم هذه السياسة في حالة السلع الاستهلاكية الميسرة، خاصة التي تشترى بشكل متكرر أي يحتاج المستهلك اليها تقريبا يوميا، ويتميز هذا النوع بارتفاع تكلفته للآن معظم عبء الإعلان والترويج يقع على عاتق المنتج. [4]

**2-2) التوزيع الانتقائي أو الاختياري:**

ترتكز هذه السياسة على عرض السلعة في عدد محدود من متاجر الجملة أو التجزئة التي يتم اختيارها في سوق معينة، وتستخدم في حالة سلع التسوق والسلع الخاصة، وتتميز هذه السياسة بتكلفة منخفضة لاعتمادها على عدد قليل من الموزعين، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم ودفعهم إلى العمل أكثر وذلك لشعورهم بأنهم مختارون من طرف المنشأة. [5]

**3-2) التوزيع الوحيد:**

1- ناجي معلا، خليل رائف توفيق، (2002): أصول التسويق: مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار الأوائل للنشر، عمان، ص 230.
2- Pierre Louis Dubois, Alain Joli Bert, (2007) : le Marketing : Fondements et pratique, 4eme Édition, Economica, Paris, p 499.
3- بشير العلاق وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص 185.
4- محمد فريد الصحن واخرون، (2003): التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 262.
5- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق ذكره، ص 296.

في هذه السياسة يقوم المورد ببيع منتجاته إلى تاجر الجملة أو التجزئة في سوق معينة، وقد يمنعا من التعامل مع منتجات منافسة إذا اقتضى الأمر ذلك، حيث تناسب هذه السياسة السلع ذات الماركات والشهرة العالية، أو عندما يكون من الضروري على الموزع الاحتفاظ بمخزون كبير من المنتج، أو يقوم بخدمة التركيب أو الصيانة مثلا، وما يعيب هذه السياسة احتكار الموزع للمنتج ما قد يخفض من الخدمات المقدمة وارتفاع الأسعار، أما ايجابياتها تتمثل في تمكن المنظمة من مراقبة سعر البيع للمستهلك الأخير وخلق الدافعية لذى الموزع من أجل التعاون والحماس في الإعلان، لأنه يعلم بأن نجاحه في المستقبل مرتبط بنجاح هذا المنتج. [1]

من خلال ما سبق يمكن استخلاص النتائج التالية:

- يتميز التوزيع الشامل بأعلى تغطية سوقية والانتقائي بتغطية محدودة، في حين أن التوزيع الحصري يعتمد على تغطية وحيدة
- يعتمد التوزيع الشامل على كل المتاجر الموجودة في المنطقة الجغرافية المستهدفة والانتقائي على عدد محدود من المتاجر، في حين أن التوزيع الحصري يعتمد على شخص واحد داخل المنطقة الجغرافية المستهدفة.
- يتميز التوزيع الشامل بتكلفة عالية وضعف دعم المتاجر للمنتج، أما التوزيع الانتقائي فيتميز بتكلفة منخفضة نوعا ما، ودعم مقبول من طرف المتاجر المحددة من طرف المنظمة، في حين أن التوزيع الحصري يتميز بتكلفة منخفضة واخيار لسوق مثالي للمنتج، لكن مخاطرة مرتفعة لاعتماده على شخص واحد.

إذا نستنتج أن اختيار البديل الأمثل للمنظمة على المدى القصير أو البعيد، يخضع لمبدأ المفاضلة على أساس التكلفة والربح المتوقع.

1- محمد فريد الصحن، (1998): التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 385.

## المبحث الثالث: وسطاء وقنوات التوزيع:

### المطلب الأول: ماهية وسطاء التوزيع

#### 1) مفهوم وسطاء التوزيع:

يعرف وسطاء التوزيع على أنهم:" المؤسسات أو الأفراد الذين يقومون بخدمات قيمة في مجال الشراء أو البيع، وخاصة في المواد الخام أو الأعمال الفنية، السلع الأثرية وغيرها من السلع التي يمكن ان تباع وتشترى." [1]، لذلك يلعب الوسطاء دورا هاما في أداء الخدمات لكل من المستهلكين والمنتجين، وسوف نتطرق لمفهوم وسطاء التوزيع من وجهة نظر المستهلك والمنتج.

#### 1-1) من وجهة نظر المستهلك:

يعمل الوسطاء على توفير السلع في الأماكن القريبة، الكمية اللازمة وتقديم خدمات من خلال إيصال السلعة إلى المستهلك، وتوجيهه في الاختيار مما يسمح له بتوفير الوقت والمجهود.

#### 1-2) من وجهة نظر المنتج:

يقوم الوسطاء بإيصال المعلومات السوقية، تبسيط عمليات الاتصال بين المنتج والمستهلك، تقليل المخاطرة، حيث بمجرد وصول السلع إليهم ينتقل عبئ الخسارة في حالة عدم البيع عليهم، ويلعب الوسطاء كذلك دورا في تخفيض تكاليف المخزون للمنتجين. [2]

من خلال ما سبق يمكن القول إن وسطاء التوزيع هم الحلقة التي تتوسط القناة منتج، مستهلك والمتمثلة في المؤسسات أو الأفراد الذين يقدمون السلعة إلى المستهلك النهائي في الوقت والمكان المناسبين.

#### 2) أهمية وسطاء التوزيع:

تكمن أهمية وسطاء التوزيع في:

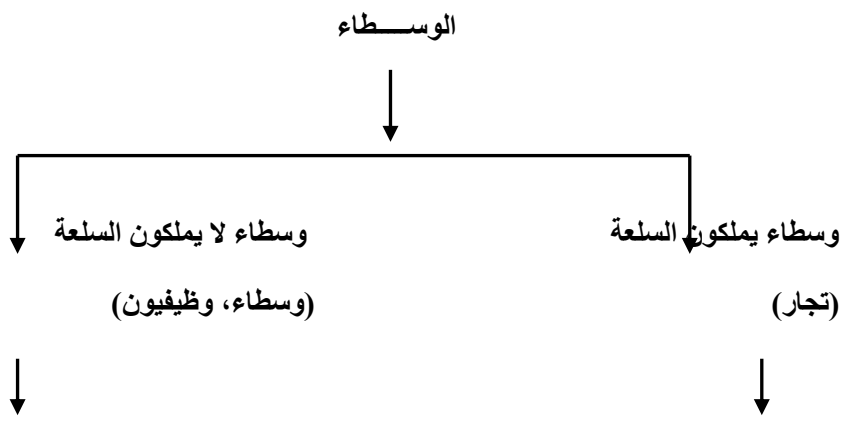
1- إسماعيل محمد السيد، محمد فريد الصحن، (2000): التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 103.
2- أحمد شاكر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، مرجع سابق ذكره، ص 103.

- يوفر وسطاء التوزيع تشكيلة متنوعة من المنتجات في محلاتهم.
- كفاءة الاتصالات والحصول على المعلومات المرتدة.
- تزويد المستهلكين بالمنافع المكانية والزمانية.
- يقرب الوسطاء المؤسسات من أسواقها.
- تغطية حصة سوقية أكبر في ظل محدودية الموارد المالية للمؤسسة. [1]

**3) أنواع وسطاء التوزيع:**

إن عدد الوسطاء ونوعهم يختلف باختلاف طول القناة التسويقية المختارة من طرف المنتج والشكل رقم (07) يوضح أهم أنواع الوسطاء.

الشكل رقم (07): أنواع الوسطاء




1- علي فلاح الزغبي، زكريا أحمد حزام، (2012): إدارة الأعمال اللوجستية: مدخل التوزيع والامداد، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان، ص 131.

**المصدر:** قحطان العبدلي، بشير العلاق، (2002): التسويق: أساسيات ومبادئ، دار زهران، عمان، ص 179.

## 1-3) تجارة التجزئة:

### 1-1-3) مفهوم تجارة التجزئة:

يقصد بتجارة التجزئة: "جميع الأنشطة والفعاليات التي لها علاقة مباشرة في بيع السلع والخدمات إلى المستهلك النهائي إما لاستعماله الشخصي أو الاستعمال لأفراد أسرته، وليس لغرض بيعها أو استخدامها من قبل منشآت أخرى. "[1].

إذا فتجارة التجزئة هي بيع السلع والخدمات إلى المستهلك النهائي، بغض النظر عن الطريقة التي تباع بها.

### 2-1-3) أنواع متاجر التجزئة:

هناك عدة تصنيفات لتحديد أنواع متاجر التجزئة فمنهم من يعتبر طبيعة السلعة كأساس لتصنيف أنواع التجزئة أو حسب حجم الخدمات أو حسب الملكية والإدارة أو حسب الحجم.

وسنعتمد على صنف الأكثر تدولا وهو الحجم كأساس لتحديد أنواع متاجر التجزئة والمحدد سابقا في الشكل السابق رقم (07).

### 1-2-1-3) متاجر تجزئة صغيرة:

إن هذا النوع من المحلات والمتاجر واسع الانتشار في مدن وقرى دول العالم المختلفة، وتقدم هذه المحلات خدمات كبيرة للمستهلك، فهي تتميز بصغر الحجم والاستقلالية في الملكية والإدارة حيث أن عاتق الربح والخسارة مرتبط بمدى نجاح سياسة صاحب المحل اتجاه المستهلكين. [1]

1- قحطان العبدلي، بشير العلاق، مرجع سابق ذكره، ص 174.

### 3-1-2-2) متاجر تجزئة كبيرة:

وتنقسم بدورها إلى عدة أنواع:

### 3-1-2-2-1) متاجر الأقسام:

وهي عبارة عن مجموعة من المتاجر كبيرة الحجم التي تقوم بعرض تشكيلية كبيرة من خطوط المنتجات، ويختلف العمق الموجود داخل كل خط من متجر إلى آخر، وهي تنقسم داخليا إلى عدد من الأقسام حيث كل قسم يكون مختص في بيع مجموعة كاملة من أحد المنتجات مثل: قسم الأثاث، قسم الملابس، قسم الأدوات المنزلية...الخ. [2]

### 3-1-2-2-2) متاجر السلسلة:

تعرف على أنها مجموعة من المتاجر التي تمتلك وتدار بطريقة مركزية وتبيع نفس المنتجات، فهذه المتاجر تعتمد على اقتصاديات الحجم الكبير، أي تقوم بشراء منتج معين بكميات هائلة مما يسمح لها باقتنائه بسعر أقل وبالتالي بتكلفة أقل، قد تكون محلية أي تنتشر في حي واحد أو مدنية واحدة أو قومية أو دولية. [3]

### 3-1-2-2-3) متاجر سوبر ماركت:

وهي متاجر تجزئة تقوم ببيع المواد الغذائية وغيرها من السلع، حيث يقوم المستهلك بخدمة نفسه، يختار المواد التي يرغب في شرائها دون مساعدة البائعين عدا الخدمة التي يقدمها الباعة من لف واستلام قيمة المواد المشترة، وتتميز هذه المتاجر بالمساحات الواسعة وكثرة السلع المعروضة، تنوعها وانخفاض أسعارها بسبب ارتفاع معدل دوران مبيعاتها وانخفاض ثقافتها التشغيلية، خاصة المتعلقة بالبيع الشخصي ومن بين هذه المتاجر كار فور، جيبون.....إلخ. [4]

### 3-1-2-2-4) متاجر البيع بالخصم:

تتمثل في متاجر ظهرت أول مرة بعد الحرب العالمية الثانية واتخذت لها فلسفة خاصة في سياستها التسويقية، تختلف عن باقي المتاجر باعتمادها على سعر بيع منخفض، نظام خدمة النفس، إعلان منخفض، مواقع ذات الإيجارات الرخيصة. تقوم ببيع أنواع كثيرة من السلع سواء استهلاكية أو كمالية. [5]

### 3-1-2-2-5) الجمعيات التعاونية الاستهلاكية:

وهي عبارة عن منظمات تتكون من مجموعة من المستهلكين المنظمين اختياريا لتكوينها وإدارتها، بقصد الحصول على السلع والخدمات التي تراها مناسبة لإشباع حاجات ورغبات مستهلكيها، وتختلف هذه المتاجر عن

---

1- بشير عباس العلاق، (1996): التسويق الحديث: مبادئه، إدارته وبحوثه، الطبعة الأولى، الدار الجماهرية، ليبيا، ص 62.
2- عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، (2002): مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الثالثة، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ص268.
3- شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سابق ذكره، ص 339.
4- زكي خليل المساعد، مرجع سابق ذكره، ص 388.
5- قحطان العبدلي، يشير العلاق، مرجع سابق ذكره، ص 188.

الأخرى في الملكية والهدف، حيث أن هدفها الرئيسي الرضاء وليس الربح وتتميز أسعارها بسعر منخفض لانخفاض تكاليف التشغيل، فالعاملون يتقاضون مرتبات رمزية بالإضافة إلى إعفاءها من الضرائب والرسوم تشجيعا من طرف الدولة وشراء كميات كبيرة من السلع يخفض كذلك من تكلفة الشراء. [1]

**2-3) تجار الجملة:**

**1-2-3) مفهوم تجارة الجملة:**

يعرف تجار الجملة على أنهم "الوسطاء الذين يتعاملون بشراء المنتجات من المنتجين والموردين وإعادة توزيعها إلى وسطاء آخرين من تجار تجزئة، وكلاء وسماسرة ولا يقوم هؤلاء بالتوزيع مباشرة إلى المستهلكين أو المستعملين النهائيين"[2]،

**2-2-3) أنواع تجارة الجملة:**

ينقسم تجار الجملة إلى نوعين هم: تجار الجملة العاديون وتجار الجملة المتخصصون.

**1-2-2-3) تجار الجملة (العاديون، التقليديون):**

يمكن تصنيفهم حسب منطقة العمل إلى تاجر جملة محلي أو تاجر جملة قطري وأما حسب السلع إلى تاجر جملة للسلع العامة أو تاجر جملة متخصص.

**1-1-2-2-3) التقسيم حسب منطقة العمل:**

**1-1-1-2-2-3) تاجر جملة محلي:**

هو الذي يقتصر نشاطه على منطقة جغرافية واحدة مثال: تغطية مدنية واحدة.

**2-1-1-2-2-3) تاجر جملة قطري:**

هو الذي يمتد نشاطه إلى كافة المنطق الجغرافية في القطر الذي هو فيه. [3]

**2-1-2-2-3) التقسيم حسب السلع:**

**1-2-1-2-2-3) تاجر الجملة السلع العامة:**

هو: «النوع من التجار الذي يتعامل في أنواع متعددة من خطوط المنتجات الغير متجانسة.». ويقصد بالغير متجانسة اختلاف طبيعة السلع مثل المواد الاستهلاكية والملابس الرياضية والأجهزة المنزلية.... الخ

**2-2-1-2-2-3) تاجر جملة متخصص:**

يمكن أن يتعامل مع مجموعة واحدة من السلع المتجانسة من الأدوات المنزلية أو الأدوات الكهربائية أو يقتصر نشاطه على نوع معين من سلع المجموعة الواحدة مثال: تاجر جملة للمكيفات الهوائية من مجموعة السلع الكهربائية. [1]

1- زكي خليل المساعد، مرجع سابق ذكره، ص 390.
2- محمد عبد الله عبد الرحيم، (1993): إدارة قنوات التسويق، مطبعة كلية الزراعة، القاهرة، ص 378.
3- قحطان العبدلي، يشير العلاق، مرجع سابق ذكره، ص 197.

**3-2-2-2) تجار الجملة المتخصصون (ذوي الوظائف المحدودة):**

يتميز هذا النوع من تجار الجملة بعدد أقل من الخدمات مقارنة بتجار الجملة العاديون ويمكن تصنيف إلى أربعة أنواع وهي:

**3-2-2-2-1) معتمد والطلبيات:**

يقوم هذا النوع من تجار الجملة بتجميع الطلبيات تجار التجزئة إلى أن تصبح كميات الطلبيات كبيرة تسمح لهم بالحصول على السلع بسعر أقل من المنتج، كما أن هذا النوع من التجار لا يتحمل تكاليف التخزين والنقل ولكنه يقوم بمتابعة الشحن إلى غاية وصوله إل تاجر التجزئة.

**3-2-2-2-2) تجار الجملة البيع بالبريد:**

يعتمد هذا النوع من تجار الجملة على سياسة الكتالوجات حيث يقوم بعرض السلع عن طريق الكتالوجات معدة بشكل خاص تسمح لتاجر التجزئة من معرفة السلعة، خصائصها ونوعها.

**3-2-2-2-3) تجار الجملة بيع نقدا والاستلام فورا:**

يعتمد هذا النوع من تجار الجملة على عرض السلع في متاجرهم الخاصة وبيعها من هناك، يتم قبض الثمن نقدا قبل تسليم السلع لتجار التجزئة وبالتالي هذا النوع من التجار يقتطع بهامش ربح قليل مقارنة بالأنواع الأخرى.

**3-2-2-2-4) تاجر الجملة المتنقل:**

يعتمد هذا النوع من التجار في سياستهم على طوف بالسلعة، ذلك عن طريق سيارات يمتلكونها لتوزيع أنواع معينة من السلع مع استلام نقدا سعر السلعة قبل تسليمها. [2]

**3-3) الوكلاء والسماسرة:**

يعرفون على أنهم: "لا يشترون السلع من المنتجين (أي لا يمتلكونها) بل يقومون بالبحث عن مشترين لسلع المنشآت الصناعية مقابلة عمولة." [3]

**3-3-1) الوكلاء:**

يمكن تقسيمهم إلى أربعة أنواع:

**3-3-1-1) وكيل الشراء:**

1- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مرجع سابق ذكره، ص272.
2- نسيم حنا، (2001): مبادئ التسويق، دار المريخ لنشر، الرياض، ص ص232-233.
3- شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سابق ذكره، ص 328.

يقوم بإتمام وظيفة الشراء لحساب عملائه، حيث يزود هؤلاء بالمعلومات عن السلع المتوفرة ومصادر إنتاجها وأسعارها. [1]

**3-3-1-2) وكيل البيع:**

لوكيل البيع مهمة توزيع المنتج معين أو عدد من المنتجين غير متنافسين. له حرية المفاوضة على شروط البيع مع المشترين، تحديد الأسعار والإعلان.

**3-3-1-3) وكيل منتج:**

يقوم بنفس أعمال وكيل البيع إلى أن خدماته تقتصر على جزء بسيط من الإنتاج وفي منطقة جغرافية محددة وليست له السلطة في تحديد الأسعار ولا شروط البيع.

**3-3-1-4) وكيل المزايدات:**

هو يقوم بالمزايدات على سلع المنتج وبيعها، واستلام ثمنها الذي يؤخذ منه عمولاته المتفق عليها والباقي يأخذه المنتج. [2]

**3-3-2) السمسار:**

يعرف السمسار على أنه: "وسيطا يمثل كل من المشتري والبائع في عمليات الشراء دون امتلاك للسلع التي يتعامل بها. "[3]، فليس لسمسار الحرية في تحديد الأسعار أو شروط البيع إلا في بعض الأحيان التي يتم تفويضها له من قبل المشتري أو البائع مثلا في أسواق البورصة، فالسمسار يمثل إما المشتري أو البائع في صفقة معينة ولكنه لا يمثل الاثنين معا، ويحصل على عمولة يتفق عليها حينما تتم الصفقة التي تنتهي لمجرد عقد الصفقة بين المشتري والبائع. [4]

## المطلب الثاني: ماهية قنوات التوزيع

**1) مفهوم قنوات التوزيع:**

1- قحطان العبدلي، بشير العلاق، مرجع سابق ذكره، ص 201.
2- زكي خليل المساعد، مرجع سابق ذكره، ص 381.
3- ناجي معلا، رائق توفيق، (2003): أصول التسويق: مدخل تحليلي، الطبعة الثانية، دار الأوائل للنشر، عمان، ص 272.
4- شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سابق ذكره، ص 329.

تعرف قناة التوزيع على أنها "مجموعة من المنظمات التي تهتم بتوفير وتوصيل المنتجات والخدمات وجعلها متاحة للاستخدام أو الاستهلاك من قبل المستهلك النهائي أو مشتري الأعمال"[1]، أو هي "الطريق الذي تسلكه السلعة من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي من خلال مجموعة من الأجهزة التسويقية المتخصصة، التي إما أن تكون تابعة للمنتج أو مستقلة."[2]، كما يمكن تعريفها على أنها: "عبارة عن مجموعة من الوحدات التنظيمية، التي يتم عن طريقها تسويق السلع والخدمات، يتضمن ذلك الوحدات التنظيمية داخل المشروع وتلك التي تقوم خارج المشروع أي الوسطاء"[3]. ويعرفها كذلك (J.P Bertrand) على أنها: " الطريق المتبع والمتميز بعدد ونوع الوسطاء المستعملين من طرف المنتج لغرض إيصال المنتوج للمستهلك النهائي."[4]

وفي تعريف أخير يقصد بقناة التوزيع: «جميع الأفراد أو المنشآت التي تقوم بأداء الأنشطة اللازمة ليكون المنتج متاحا للاستخدام أو للاستهلاك للمستهلكين أو العملاء الصناعيين»[5].

إذا فقناة التوزيع تمثل الطريق أو المسلك الذي تنتقل عن طريقه السلعة من المنتج إلى المستهلك النهائي مرورا بتجار الجملة أو التجزئة أو كلهما معا حسب طبيعة السلعة أو الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة.

**2) مفهوم هيكل التوزيع:**

يعرف هيكل التوزيع على أنه: "جميع قنوات التوزيع المتاحة في صناعة ما."[6].

أي أن مجموع قنوات التوزيع المتوفرة لدى المؤسسة ما تسمى هيكل التوزيع.

**3) أهداف قنوات التوزيع:**

ترتبط صياغة أهداف قنوات التوزيع بالأهداف العامة للمنظمة، لذلك وجب الأخذ بعين الاعتبار جميع المتغيرات البيئية عند صياغتها، وعموما فان أهم أهداف قنوات التوزيع تتمثل في:

- رفع كفاءة التوزيع من خلال خلق المنفعة الزمنية والمكانية التي تكتسبها المنظمة عن طريق النقل وتخزين البضائع.
- تقديم التسهيلات للمشتري والتفاوض معه حول شروط البيع ونقل المنتوج.
- البحث عن المستهلكين المحتملين وترويج المنتوج.
- توصيل المنتجات إلى أسواق جديدة لم يسبق للمؤسسة الوصول إليها.
- زيادة عدد الموزعين داخل قنوات التوزيع، والذي يسمح بتحسين الحصة السوقية للمنظمة. [1]

1-محمد عبد العظيم أبو النجا، (2012): إدارة قنوات التوزيع: مدخل تسويق العلاقات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 32.
2- قحطان العبدلي، بشير العلاق، مرجع سابق ذكره، ص 158.
3- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق ذكره، ص 280.
4-J.P Bertrand, (1994): Technique commerciales et Marketing, Berti Edition, Paris, P16.
5- شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سابق ذكره، ص 304.
6- محمد عبد الله عبد الرحيم، (1984): التسويق المعاصر، دار الأوائل، القاهرة، ص 274.

**4) وظائف قنوات التوزيع:**

صنف فيلب كوتلر خمسة وظائف لقنوات التوزيع يمكن تلخيصها فيما يلي:

**4-1) توفير المعلومات:**

جمع وتحليل وتوزيع المعلومات من داخل القناة إلى المؤسسة بهدف تسهيل عملية اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف.

**4-2) الترويج:**

يقصد به الجهود المبذولة من اجل تنمية ونشر الاتصالات بهدف إقناع العميل المرتقب.

**4-3) التواصل:**

من خلال تنمية وبناء علاقات تبادلية جيدة بصفة مستمرة.

**4-4) الفرز والجمع:**

تنصب في الاهتمام بجميع الأنشطة المتعلقة بشكل المنتج مثل التصنيع، التغليف والتسعير بغية ملاءمتها مع حاجات ورغبات العميل.

**4-5) التفاوض:**

أي محاولة الوصول إلى اتفاق حول الأسعار والشروط الأخرى التي يمكن أن توافق عليها الشركات المنتجة للسلع والخدمات التي يتم توزيعها. [2]

## المطلب الثالث: محددات تصميم قنوات التوزيع

**1) تعريف تصميم قنوات التوزيع:**

يعتبر تصميم قنوات التوزيع الخطوة الأولى في عملية نقل السلعة من المنتج إلى المستهلك والتي يجب أن تتم في محيط الأسواق التي يأمل المصمم خدمتها، وتعرف بأنها "عملية تحديد الروابط الهيكلية والوظيفية بين المنشأة والسوق والتي تعمل على تعظيم إيراد المنتج عند تكلفة توزيع معينة وتدنية تكاليف الوصول إلى إيراد معين"[3]،

1-ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سابق ذكره، ص 231.

2-هاني حامد الضمور، (1999): إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 23-24.
3-هاني حامد الضمور، قنوات التوزيع، (2013)، الشركة العربية المتحدة للتسويق بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، الطبعة الأولى، القاهرة، ص 58.

كما يمكن تعريفها أيضا على أنها "مجموعة من الخطوات أو الإجراءات المتبعة من طرف إدارة التوزيع من أجل إنشاء سلسلة جديدة من قنوات التوزيع أو تعديل وتطوير تلك المتاحة في السوق بصفة تسمح لها بتحقيق التزاماتها مع عملائها من جهة ومقاومة المنافسة من جهة أخرى." [1].

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن تصميم قنوات التوزيع له أهمية كبيرة من حيث مساهمته في تخفيض التكاليف والتكيف مع التغير المستمر في البيئة، والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، من أجل إيجاد الطرق المثلى للوصول إلى الأسواق المستهدفة.

**2) أهداف تصميم قنوات التوزيع:**

إن تصميم قنوات التوزيع يهدف إلى تحسين حصة المؤسسة وتكريس تواجد منتجاتها في الأسواق الحالية أو الجديدة، وذلك من خلال الاستفادة من أفضل القنوات الممكنة من حيث نوعية الوسطاء وعددهم، وكذا جذب عملاء جدد لتجريب منتجات المؤسسة [2]، كما يهدف كذلك إلى زيادة فعالية وكفاءة التوزيع من خلال توصيل السلعة إلى المكان المناسب وبالشكل والوقت المناسبين وبأقل تكلفة ممكنة، وبالتالي ترشيد التكاليف والتقليل من هدر المال والجهد، إضافة إلى مراقبة ومتابعة نشاط المنافسين بهدف جمع وتوفير المعلومات التسويقية [3]. وتحقيق هذه الأهداف مرتبط بمدى توافقها مع الأهداف التسويقية والتي تنبع بدورها من الأهداف العامة للمؤسسة.

**3) العوامل المؤثرة في تصميم قنوات التوزيع:**

توجد عدة عوامل تؤثر وتتحكم في تصميم قنوات التوزيع والتي قد تكون في بعض الأحيان متعارضة، لذلك على مصمم قنوات التوزيع أخذها بعين الاعتبار، فمنهم من يرى أن: " طبيعة السوق، حجمها، موقعها، كثافتها وكذلك طبيعة المتعاملين فيها تعتبر عاملا رئيسيا يؤثر في اختيار قناة التوزيع الملائمة، وإضافة إلى ذلك فإن اعتبارات مثل المنتج، الوسطاء، المنافسين والمشروع نفسه، تلعب دورا مهما أيضا." [4].

ومنهم من يعتبر أن محددات قنوات التوزيع تتمثل في: " طبيعة السلعة، طبيعة السوق، المنافسون، الإمكانيات المالية والتغيرات الاقتصادية والبيئة." [5]، وعلى العموم يمكن تصنيف هذه العوامل إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية.

**3-1) العوامل الداخلية:**

**3-1-1) المنتج:**

1-Joo Marcos Fava Neves, and others, A Model For the Distribution Channels planning process, Vol.16, Journal of Business Industrial Marketing, , NO7, 2001.p 533.

1-هاني حامد الضمور، (2002): طرق التوزيع، الطبعة الأولى، دار وائل للطبعة والنشر، عمان، ص 21.

2-طلعت أسعد عبد الحميد، (2002): التسويق الفعال، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص 436.

4- قحطان العبدلي، بشير العلاق، (1999): إدارة التسويق، دار زهران، عمان، ص 211.

5- محمد فريد الصحن واخرون، مرجع سابق ذكره، ص ص 361-362.

إن مواصفات المنتج وخصائصه تلعب دورا كبيرا في عملية تصميم قنوات التوزيع، ومن بين هذه الخصائص نجد قيمة المنتج التي كلما كانت عالية أدى ذلك إلى استخدام قنوات قصيرة والعكس صحيح، وكذلك القابلية للتلف والتي تتطلب من المؤسسة اختيار بعناية قنوات التوزيع التي تسمح بالحفاظ على جودة المنتج الذي يتأثر بظروف النقل والطقس، وغالبا ما تكون هذه القنوات أقصر ما يمكن، بالإضافة للسمات الفنية للمنتج التي تحتاج إلى موزع مباشر يعتمد على أقصر القنوات. أما حجم المنتج ووزنه فهو يتطلب قنوات توزيع تخفض تكاليف الشحن والنقل والتخزين. [1].

**3-1-2) المؤسسة:**

يسمح المركز المالي الجيد للمؤسسة بتصميم قناة توزيعية خاصة بها، أي أنها تنتج وتبيع مباشرة، ورغم ارتفاع تكاليف هذه الأخيرة إلا أنه يمكنها من الرقابة والسيطرة على القناة ويكسبها فوائد متعددة منها: ترويج للمنتجات، الجودة والرقابة على أسعار التجزئة. كما يلعب كل من حجم المؤسسة، خبراتها السابقة وقدراتها الإدارية دورا مهما في اكتساب خبرة واسعة في معرفة السوق، وبالتالي تتولى بعض أو كل نشاطاتها التسويقية بنفسها دون اللجوء إلى وسطاء أو استخدام عدد محدود منهم. [2].

**3-2) العوامل الخارجية:**

**3-2-1) السوق المستهدفة:**

تتمثل متغيرات السوق المؤثرة في عملية تصميم قنوات التوزيع في جملة من الخصائص مثل نوع السوق هل هو لمستهلكين نهائيين أم صناعيين، عدد المتعاملين الذين من خلالهم تحدد المؤسسة عدد الوسطاء التي ستستعين بهم، درجة الكثافة السكانية ومدى انتشارها، بالإضافة إلى حجم الطلب المتوقع على المنتجات ومستوى الدخل في تلك الأسواق. [3].

عموما إن أبرز هذه الاعتبارات يتمثل في عدد العملاء المحتملين، التركيز الجغرافي للسوق وحجم الشراء.

**3-2-1-1) عدد العملاء المحتملين:**

في حالة إذا كان العدد صغير نسبيا يفضل المنتج استخدام قوة البيع الخاص به في تصريف منتجاته إلى المستهلك النهائي أو الصناعي، أما إذا كان العدد مرتفع نسبيا فهو يلجأ إلى الوسطاء أو الوكلاء أو كيلاهما معا.

**3-2-1-2) التركيز الجغرافي للسوق:**

إذا كان التركيز كبير في مناطق جغرافية محددة تقوم المؤسسة بإنشاء فروع لها، وفي حالة تمركز ضعيف في مناطق جغرافية أخرى فهي تستخدم الوسطاء أو الوكلاء أو كليهما معا.

**3-2-1-3) حجم الشراء:**

1-محمد حسان، (2015): إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص53.
2-هاني الضمور، قنوات التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص ص 64-65.

1-شامر البكري، (2008): استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، ص 336.

منتج المواد الغذائية يلجأ للبيع إلى تجار الجملة للوصول إلى محلات البقالة الصغيرة إذا كان أمر الشراء محدود أي أنه لا يبرر التعامل المباشر معها، وفي حالة الصفقة كبيرة فهو يتطلب التعامل المباشر أي الاستغناء عن الوسطاء أو الوكلاء. [1].

**2-2-3) الوسطاء:**

يتعلق اختيار قنوات التوزيع بمدى توفر الوسطاء المرغوب فيهم، عددهم في السوق ومدى قبولهم لسياسات المنتج. إن أهم المعايير التي يجب أن تأخذها المؤسسة المنتجة قبل اختيار وسطائها سرعة الاستجابة لطلب المشتري، مستوى الخدمة الذي يجب ألا يؤثر على السعر النهائي للمنتج، بالإضافة إلى القوة البيعية التي يتمتعون بها وتأثيرهم في السوق. [2].

**3-2-3) البيئة:**

تلعب عوامل البيئة دورا هاما في تصميم قنوات التوزيع حيث أن العوامل الاقتصادية كالكساد مثلا يؤثر في اختيار قنوات التوزيع، حيث تلجأ معظم المؤسسات في مثل هذه الحالة إلى توصيل منتجاتها بصورة اقتصادية أي الاعتماد على قنوات قصيرة. كذلك بالنسبة للتشريعات والسياسات الحكومية التي تنتهجها الدولة من أجل الحد من الاحتكار أو القضاء عليه نهائيا أو لأسباب صحية وأمنية. كما قد تفرض التشريعات قنوات توزيع تابعة للحكومة للتصدير إلى الأسواق الخارجية.

إضافة إلى ذلك يتأثر تصميم قنوات التوزيع بخصائص المنافسين، فقد تضطر المؤسسات إلى استخدام نفس سياسات المنافسين ونفس قنوات التوزيع للتعريف بمنتجاتها، وفي بعض الأحيان يجب معرفة قنوات التوزيع التي يستخدمها المنافسون لتفاديها بالاعتماد على قنوات أخرى أو جديدة. [3]

نستنتج مما سبق أن كل العوامل السابقة سواء الداخلية منها أو الخارجية والتي تؤثر في عملية تصميم قنوات التوزيع يجب اعتبارها مجموعة متكاملة، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أن تتعامل معها على هذا الأساس وليس كل عامل على حدى، إذ أن كل عامل يؤثر ويتأثر بالعوامل الأخرى وهو ما يحتم على المؤسسة دراستها بشكل دقيق لتحقيق النجاح لأهدافها.

**4) معايير اختيار قنوات التوزيع المناسبة:**

إن المفاضلة بين قنوات التوزيع من أجل الوصول إلى البديل الأكثر كفاءة تعتمد على المعايير التالية:

**1-4) طول قناة التوزيع:**

ويقصد بها تعدد مستويات الوسطاء التي تتألف منها قناة التوزيع، ويمثل مستوى التوزيع كل فرد أو مؤسسة تأخذ على عاتقها مسؤولية بيع المنتجات أو اكتساب ملكيتها خلال مرورها بقناة التوزيع. ويأخذ طول القناة عدة أشكال فقد يكون تاجر جملة فقط، أو تاجر جملة ثم تاجر تجزئة، أو وكيل ثم تاجر جملة ثم تاجر تجزئة. [4]

1- قحطان العبدلي، بشير العلاق، إدارة التسويق، مرجع سابق ذكره، ص 212.
2- ثامر البكري، نفس المرجع، ص 336.
3-أحمد شاكر العسكري، خليل ابراهيم الكنعاني، مرجع سابق ذكره، ص 47.
4-Sylvie Mortain Védrine, (2003) : Initiation au Marketing, 11éme édition, Public Union, Paris, P239.

**2-4) نوع الوسطاء:**

إن التوصل إلى تحديد نوع الوسطاء الذين يمكن أن يقوموا بتوزيع منتجات المؤسسة يتطلب دراسة تكلفة كل بديل، مدى الرقابة على القناة التوزيعية وتعاونها، مدى قدرة القناة على المرونة في الظروف الطارئة. [1]

**3-4) تحديد نطاق التوزيع وكثافته:**

يرتبط تحديد عدد الوسطاء بمستوى التغطية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، وفي هذا الإطار هناك ثلاث نماذج توزيعية متاحة تتمثل في التوزيع الشامل، التوزيع الانتقائي والتوزيع الحصري [2]، وقد تم التطرق لها بالتفصيل سابقا في سياسات التوزيع.

**4-4) مسؤوليات أعضاء قناة التوزيع:**

عند تصميم قنوات التوزيع على المؤسسة تحديد مسؤوليات والتزامات كل عضو داخل القناة، ومناقشة الشروط والمسؤوليات التي تتمحور حول سياسة التسعير، حقوق مناطق التوزيع، شروط البيع، المناطق البيعية، فئات وأعمار المستهلكين وشروط التجديد وإنهاء العقود، وهذا لضمان تحقيق الأهداف العامة للقناة التسويقية. [3]

نستنتج مما سبق أن عملية تصميم قنوات التوزيع معقدة وتتطلب معرفة جيدة لمحدداتها الأساسية ومفاضلة بعناية وتأني لجميع البدائل التوزيعية المتاحة والتي ترتكز على عناصر مترابطة ومتكاملة، من أجل اختيار قنوات التوزيع المناسبة وضمان نجاح عملية التوزيع.

**خلاصة الفصل:**

تعيش المؤسسات في محيط ديناميكي (متغير)، لذلك فمن الضروري وضع استراتيجيات توزيع تتميز بالمرونة والقدرة على اكتشاف مختلف الفرص، والصمود في مواجهة العقبات التي تعترضها عند التنفيذ، وهذا نتيجة لتناقضات الناجمة عن رغبات وضروريات متعاكسة للإنتاج والاستهلاك، لذلك وجب على المنظمة إيجاد صيغة توافقية بين هذه الرغبات والطموحات المتناقضة، من خلال اختيار وتصميم جيد لقنوات التوزيع، ودراسة دقيقة

1- زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 334.
2- حمود صادق بازرعة، (2001): إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ص 378.
3- هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص 79-80.

لأهم المتغيرات الموجودة في البيئة التنافسية، خاصة وسطاء التوزيع من أجل الوصول بالمؤسسة إلى مستوى يسمح لها بالمنافسة وتعظيم أرباحها.

**تمهيد:**

لقد كان في القديم ينظر إلى تكاليف التوزيع المادي بأنها تكاليف لابد من تحملها، ولا يمكن للمؤسسة أن تتجنبها مما أثر سلبا على مردوديتها وتنافسيتها، لكن مع مرور الوقت تغيرت النظرة اتجاهه أصبح يعتبر نظام متكامل ومتشابك. وانسب إليه مصطلح جديد يعرف بالتكلفة الإجمالية التي تربط بين تخفيض التكلفة من جهة ورفع أو المحافظة على الأداء اتجاه العميل من جهة أخرى، لذلك سنتطرق في هذا الفصل لمفهوم ومكونات نظام التوزيع المادي وعرض بعض الأساليب الخاصة بتخفيض تكاليف النقل، التخزين وسبل رفع مستوى أداء هذا النظام.

## المبحث الأول: ماهية نظام التوزيع المادي:

بعد الانتهاء من تحديد الاستراتيجية أو الاستراتيجيات المتبعة (السياسيات وطرق التوزيع) يتحول الاهتمام إلى عملية التطبيق الفعلي لهذه الاستراتيجيات (التوزيع المادي).

إن رغبة المستهلك في الحصول على السلعة في الوقت والمكان المناسبين، بالكمية اللازمة والحالة التي يريدها عليها هي بالطبع ميزة كبرى بالنسبة له، لذا سنحاول في هذا المبحث الكشف عن الطريقة التي يتم بها "وصل" السلعة نفسها بالمستهلك وهذا طبعا عن طريق نظام التوزيع المادي الذي يعتبر أحد أنماط السلوك الخارجي للشركة الذي يزودها بسلاح استراتيجي فعال.

## المطلب الأول: مفهوم نظام التوزيع المادي

### 1) مفهوم النظام:

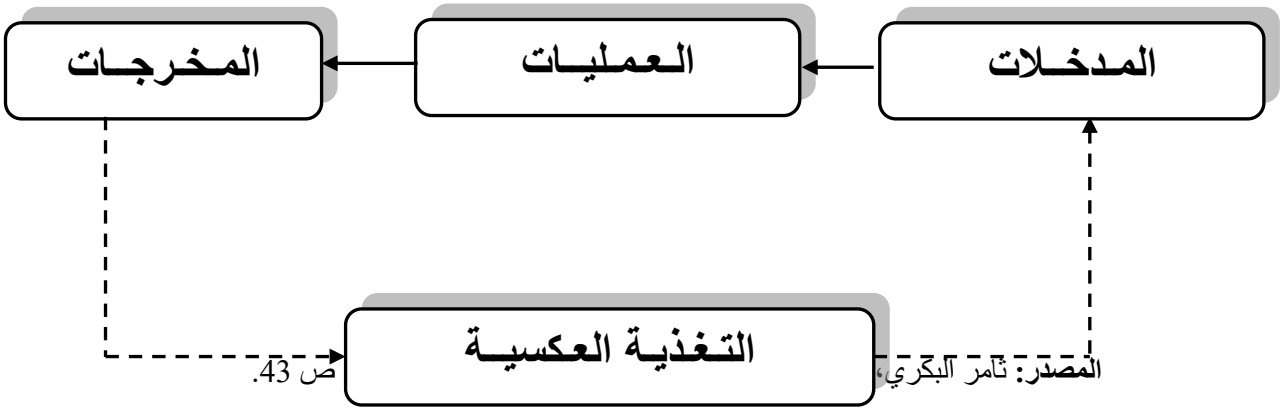
هو عبارة عن: " مجموعة منظمة من الأجزاء أو المكونات التي تتصل ببعضها وفقا لخطة معينة، لتحقيق أهداف محددة." [1]، وفي تعريف آخر يعرف النظام على أنه: " كيان منظم أو أنه تجميع لمجموعة من الأشياء أو الأجزاء التي تكون في مجموعها كيان كلي متناسق." [2] .

إذا النظام هو مجموعة العناصر بينها علاقات متبادلة وتشكل وحدة واحدة تخدم أهداف محددة.

### 2) مكونات النظام:

يتكون النظام من أربعة أجزاء والشكل رقم (08) يوضح ذلك.

الشكل رقم (08): أجزاء النظام




**المصدر:** ثامر البكري، ص 43.

إن المدخلات بمثابة المادة الأساسية للنظام التي يتم تحويلها بواسطة العمليات إلى شكل آخر يتوافق مع هدف وجود النظام وعمله أي المخرجات، والتي يتم تقييمها مرة أخرى لمعرفة مطابقتها مع الأهداف الموضوعة للنظام.

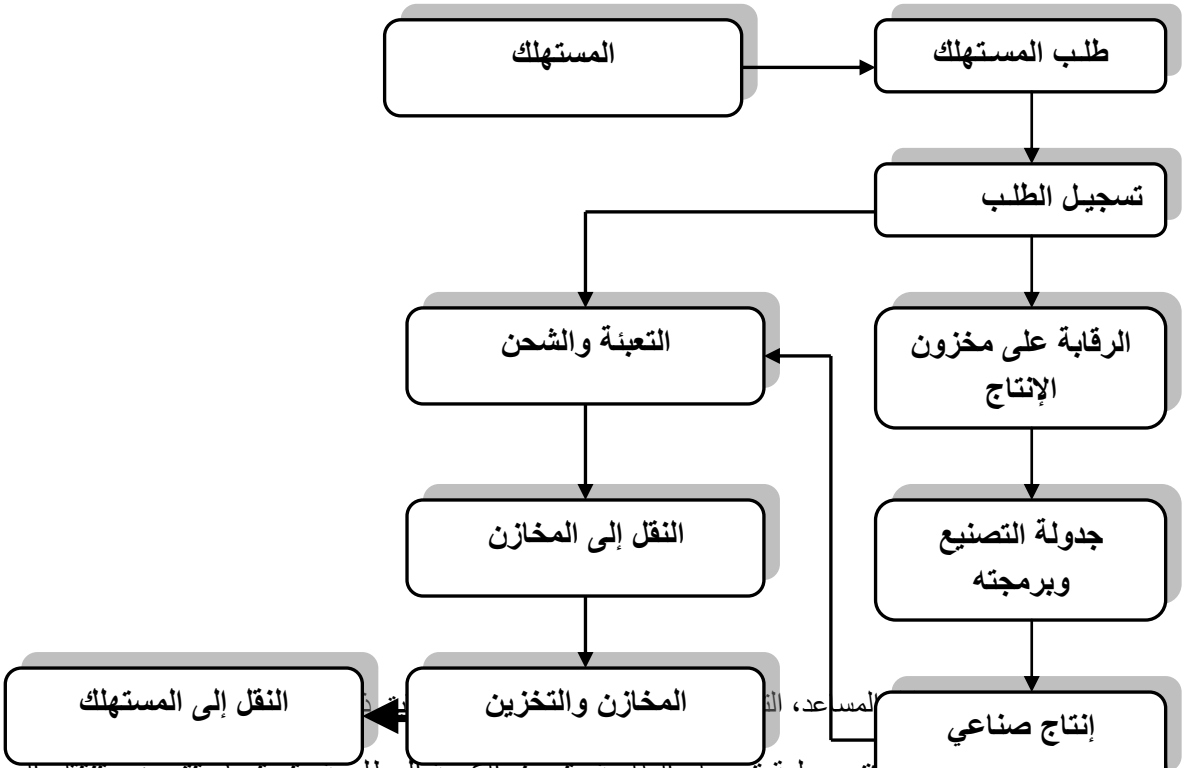
### 3) مفهوم التوزيع المادي:

1- شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سابق ذكره، ص 347.
2- العمري إبراهيم، (1979): الإدارة: نظرية وتطبيق، الطبعة الأولى، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ص 53.

يعرف التوزيع المادي على أنه: " مجموعة الأنشطة والمهام التي تتضمن تخطيط وتنفيذ التدفق المادي للمواد الخام والسلع التامة من أماكن تواجدها إلى أماكن استهلاكها، من أجل مقابلة احتياجات المستهلكين عند مستوى ربح معين." [1]، ويعرفه خبراء معهد التسويق البريطاني (British Institute marketing) على أنه: " عبارة عن المهارات، الأساليب والتقنيات التي تصب في بوتقة توفير احتياجات وتلبية رغبات المستهلك في الوقت والمكان المناسبين وبالتكلفة المعقولة." [2]، وفي تعريف آخر يرى ستانتون (STANTON) أن التوزيع المادي هو: " أداة لتحقيق وإشباع حاجة، وبلوغ رضا المستهلك من خلال تمكين المستهلك من اقتناء ما يراه مناسبا للإشباع والرضا من مجموعات السلع والخدمات." [3] .

عموما فالتوزيع المادي يحوي مجموعة من الأنشطة المتمثلة في النقل والتخزين والمناولة، التي تضمن وصول السلعة إلى أماكن الاستهلاك بصفة ترضي المستهلك وتشبع حاجاته، والشكل رقم (09) يوضح مجموعة الأنشطة في التوزيع المادي:

الشكل رقم (09): أنشطة التوزيع المادي في دورة كاملة



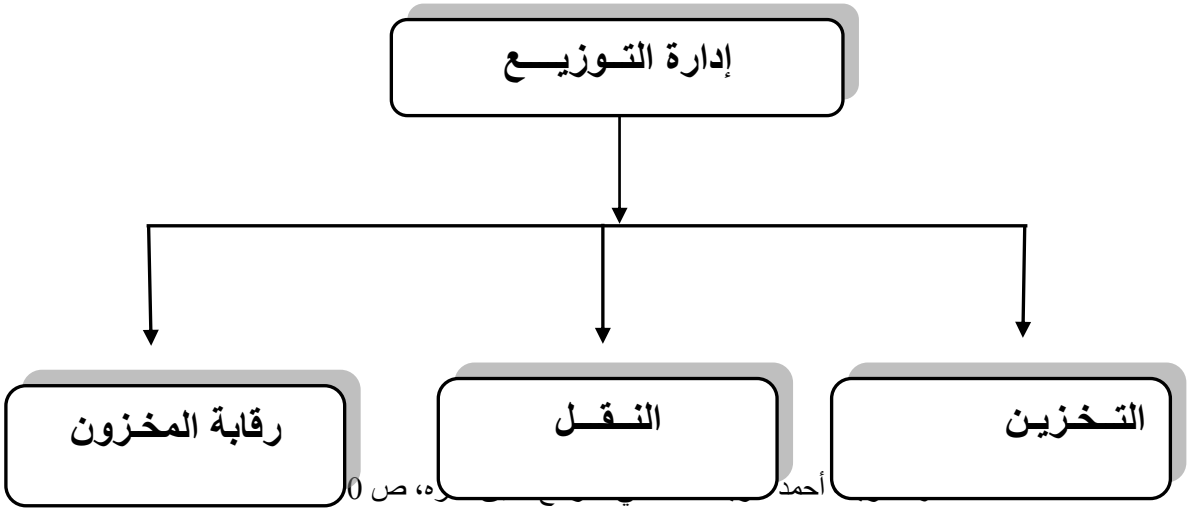

من خلال ا تتم عملية تسجيل الطلبيه، تجهز الكميه المطلوبه، ثم تعبأ، تشحن وتنتقل إلى المخازن ومن تم إلى المستهلك، هذا في حالة السلع تامة الصنع وفي حالة السلع الصناعية فتعد تسجيل الطلبية، تصنع، تعبئ وتخزن ثم تمر على نفس مراحل سلع تامة الصنع.

1- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مرجع سابق ذكره، ص 305.
2- قحطان العبدلي، بشير العلاق، التسويق: أساسيات ومبادئ، مرجع سابق ذكره، ص 206.
3- المرجع نفسه، ص 206.

**4) المفهوم الشامل لتوزيع المادي:**

يقصد بالمفهوم الشامل للتوزيع المادي تجميع الأنشطة السابقة الذكر من تخزين، نقل، مناولة ورقابة المخزون (الخاصة بنقل السلع إلى المستهلك) في وحدة تنظيمية واحدة (إدارة أو قسم)، فتصبح في نفس المستوى التنظيمي للوظيفة الإنتاج والتسويق والشكل رقم(10) يوضح ذلك:

الشكل رقم (10): الخريطة التنظيمية للإدارة التوزيع المادي في منشأة تطبيق المفهوم الشامل




أحمد ... ه، ص 0

**5) مفهوم نظام التوزيع المادي:**

إن التوزيع المادي قديم قدم الإنسان نفسه، عندما بدأ يقايض ويتاجر في ممتلكاته ولكن طرأت في السنوات الأخيرة فقط تطورات ضخمة في الجوانب الفلسفية والتكنولوجية لعملية التوزيع، وقد أشتق المفهوم الجديد للتوزيع المادي من مفهوم تحليل الأنظمة وفي ظل هذا المفهوم الجديد نجد أن مفردات النظام (المخازن، الطلبيات، المواقع، تسهيلات النقل) لا تعمل بصورة مستقلة، ولكن تمثل نظام عناصر متكاملة له أهدافه، مخرجاته ومدخلاته وعلاقاته بالأنظمة الأخرى داخل النظام الكلي للشركة[1].

لذلك فقد تغيرت النظرة إلى هذا النظام الذي لم يصبح مجرد وظيفة تنتج عنها تكلفة، بل أصبح أحد عناصر السلوك الخارجي للمؤسسة الذي يزودها بسلاح استراتيجي يمكنها من زيادة حجم المبيعات.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف نظام التوزيع المادي

**1) أهمية نظام التوزيع المادي:**

يعتبر التوزيع المادي ركنا أساسيا في التسويق لأنه يضمن انسياب السلع من مصدرها إلى المستهلك في الوقت والمكان المحددين، لذلك فإن تجهيز وتصنيع واستخراج الخبرات من الطبيعة ينشئ المنفعة المكانية، بينما الاحتفاظ بهذه الخبرات لحين الحاجة إليها ينشئ المنفعة الزمنية.[2].كما أنا تحقيق هذه الميزة يلعب دور هام في نجاح المنظمة، ولقد عبر روبرت وود روف (Robert Woodruf) الرئيس السابق لشركة كوكاكولا عن ذلك

1- محمد فريد الصحن، وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص 381.
2- قحطان العبدلي، بشير العلاق، مرجع سابق ذكره، ص 210.

بمقولته الشهيرة: " إن سياسة الشركة هي إتاحة الكوكاكولا لتكون في متناول يد كل من يرغبها" [1]، ولهذا السبب تبرز أهمية التوزيع المادي. بالإضافة إلى ذلك إن تكلفة هذا الأخير تمثل جزءا رئيسيا يصل إلى 50 % من تكاليف التسويق [2]، وهي تمثل نسبة كبيرة وذات أهمية بالغة للمنظمة، تؤثر بالدرجة الأولى على حجم مبيعاتها وهذا طبعا لتأثير التكاليف مباشرة على سعر البيع. والجدول رقم (01) يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): تكاليف التوزيع المادي في بعض الصناعات

| الصنـــاعة | نسبة تكلفة التوزيع المادي |
|---|---|
| المواد الغذائية | 24.8 |
| الآلات | 9.34 |
| البتر وكيماويات | 21.53 |
| الورق | 14.66 |
| التعدين | 21.82 |
| منتجات الخشب | 16.69 |

**المصدر:** أحمد شاكر العسكري، خلي الكنعاني، التوزيع: مدخل لوجيستي دولي، مرجع سابق ذكره، ص 110.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قطاع المواد الغذائية تحتل المرتبة الأولى في نسبة تكاليف التوزيع المادي نظرا لكونها سلع واسعة الاستهلاك وتتطلب وجودها بصفة دائمة وبالقرب من المستهلك.

إن تخفيض التكاليف يسمح بخلق ميزة تنافسية للمنظمة تسمح لها بتنظيم أرباحها، يعتبر التوزيع المادي مهما لكونه يعمل على تكوين علاقة قوية بين المنظمة والجمهور من خلال الخدمات التي يتم تقديمها لهم، وأفضل مثال يبين أهمية هذا النظام المتكامل هو ما حدث لأحد الشركات المعروفة عالميا حيث: " في صيف سنة 1976 لاحظت الشركة اليابانية المنتجة لكاميرات التصوير (Kodak) أنها قد ارتكبت خطأ غير ملموس عندما قامت بالإعلان عن منتجاتها قبل توافرها في المخازن، ونتيجة لذلك قام المستهلك بشراء كاميرا (Polaroïd) بدلا عن Kodak " [3].

لذلك قد تسبب هذا الوضع أي عدم توفر الكاميرات Kodak في السوق إلى خسارة زبائنها وانتقالهم لاقتناء كاميرات الشركة المنافسة.

وقد أبرز معهد التسويق البريطاني أيضا أهمية التوزيع المادي في أربعة نقاط نلخصها كمايلي: [4]

1- شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سابق ذكره، ص 346.
2- مرجع نفسه، ص 345.
1- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق ذكره، ص 299.
2-قحطان العبدلي، بشير العلاق، التسويق أساسيات ومبادئ، مرجع سابق ذكره، ص211.

يقدم التوزيع للمستهلك خدمة تعريفه على السلع والخدمات، تنظيم التوازن بين المعروض السلعي والطلب عليه وذلك من خلال نشاطات التخزين، تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وأخيرا تحقيق التكامل الأمامي والخلفي، والذي يقصد بهما: " التكامل الأمامي هو تحقيق أقصى قدر من المرونة في السيطرة على قنوات التوزيع، نقل المنتجات والخدمات إلى المشتري، أما التكامل الخلفي فيوفر نفس القدر من المرونة في تهيئة عناصر المدخلات من مصادرها." [1].

كخلاصة يعتبر التوزيع المادي مهما لكونه يخلق المنفعة المكانية والزمنية ويمثل نصف تكلفة التسويق فهو يعتبر أيضا أداة قوية في إثارة وخلق الطلب، حيث تستطيع المنشأة أن تجلب إليها طلب إضافيا نتيجة تقديم خدمة أفضل أو سعر أقل، كذلك فهو يساهم في تحسين مستوى المعيشة وهذا بتوفير السلع والخدمات بأسعار منخفضة في متناول الجميع.

كما تبرز أيضا أهمية التوزيع المادي على المستوى الكلي أي الاقتصاد القومي، من كون أن الإمدادات بالمواد الأولية والنصف مصنعة والمصنعة أصبحت حتمية في ظل التكتلات والانفتاحات القومية، فقد شكلت عمليات اللوجستيك متضمنة تكاليف التوزيع المادي نسبة 10.5 % من الناتج القومي الإجمالي سنة 1996 وبالرجوع إلى الخلف سنة 1980 شكلت نسبة حوالي 31.2 % من إجمالي الناتج القومي، بالإضافة إلى كونه يستقطب ويوفر فرص عمل لعدد كبير من الأيدي العاملة. [2]

**2) أهداف نظام التوزيع المادي:**

إن للتوزيع المادي أهداف عديدة لا تخرج كلها عن نطاق تدعيم المركز السوقي للمؤسسة وزيادة حجم المبيعات،

ومن بين الأهداف الأساسية للتوزيع المادي تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، تخفيض تكاليف التوزيع، المساعدة في زيادة حجم المبيعات، استقرار الأسعار، اختيار الوسطاء ومواقعهم، تحقيق المنفعة المكانية والزمنية.

**2-1) تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء:**

يتم تحسين مستوى الخدمة عن طريق انتظام عملية التسليم المنتجات إلى المستهلك، السرعة في التسليم، تنفيذ الطلبيات الصغيرة، تقديم السلعة بالموصفات المطلوبة أي بدون عيوب، سياسيات الشحن المستخدمة في الحالات الطارئة، الاحتفاظ بمستويات المخزون بشكل يسمح بالوفاء للاحتياجات العملاء.

**2-2) تخفيض التكاليف:**

يتم تخفيض تكاليف التوزيع عن طريق اختيار المواقع المناسبة للمخزون والإدارة الحيدة له، الاختيار العقلاني والأمثل لوسائل النقل.

**2-3) المساعدة في زيادة حجم المبيعات:**

إن التخفيض دورة الطلب على المنتجات يترتب عليه تخفيض متطلبات التخزين، وبالتالي يحصل المستهلك على السلع بتكلفة أقل من خلال سعر منخفض وهذا الأخير يزيد من حجم المبيعات.

1- رضوان المحمود العمر، (2003): مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الأوائل، المملكة المتحدة، ص 325.
2- أحمد شاكر العسكري، خليل إبراهيم كنعاني، مرجع سابق ذكره، ص 112.

**2-4) استقرار الأسعار:**

في حالة تشبع السوق بسلعة معينة يمكن تخزينها إلى أن يتوازن العرض والطلب من جديد، وتخص هذه الحالة خاصة السلع الموسمية. إذا فعدد المخازن وموقعها يلعب دورا هاما في نجاح أهداف التوزيع المادي، أي أن الإدارة السليمة للتوزيع المادي المتمثلة في التخزين وتسهيلات النقل يمكن أن تؤدي إلى وجود استقرار في الأسعار بالنسبة للشركة أو الصناعة ككل.

**2-5) اختيار الوسطاء ومواقعهم:**

إن اختيار الوسطاء ومواقعهم مرتبط بنظام الإمداد التي تتبعه المنظمة أي نظام التوزيع المادي، فإدارة المخزون، الموقع، المناولة والنقل المتاحة لدى المؤسسة تؤثر بصفة مباشرة على سياسيات ومنافذ التوزيع.

**2-6) تحقيق المنفعة المكانية والزمنية:**

إن من الميزات الكبرى للمستهلك هي الحصول على المنفعة المكانية والزمنية وبالتالي فنظام التوزيع المادي يعمل عن طريق المخازن ووسائل النقل الفعالة على تحقيق هذه الميزة. [1]

إن تحقيق هذه الأهداف ليس بالأمر السهل على المنظمة وخاصة فيما يتعلق برفع مستوى أداء وكفاءة التوزيع المادي من جهة وتخفيض التكاليف من جهة أخرى. فرفع مستوى الأداء يتطلب زيادة أرصدة المخزون وربما عددها واستعمال وسائل نقل جيدة بصفة مستمرة، مما يؤدي إلى ارتفاع التكلفة والعكس صحيح، فاللجوء إلى تخفيض قيمة المخزون وأعداده واستعمال وسائل نقل رخيصة بدوره يؤثر على مستوى الخدمة.

لذلك تداخل وتعارض أهداف التوزيع المادي يفرض على المؤسسة أن تنظر إليه نظرة كلية ومتكاملة على أساس تحقيق أفضل حصيلة ممكنة، والمقصود بالحصيلة الممكنة استعمال أساليب حديثة في البحث عن الحل الأمثل ولأنجع لتحقيق توازن أهدافها، أي يجب محاولة تخفيض تكاليف النقل والتخزين إلى درجة لا تؤثر على مستوى الخدمة المقدمة للعميل. [2]

**المطلب الثالث: مكونات نظام التوزيع المادي**

لقد تعددت واختلفت الآراء حول مكونات نظام التوزيع المادي التي تتضمن كثيرا من التفصيلات والجوانب الفنية المتخصصة، خاصة أن هذه المكونات ليست مستقلة عن بعضها البعض بل تعمل كنظام متكامل، فعلى سبيل المثال يرى (Boyd and Massy) أن النظام يتكون من سبعة مكونات وهي:

إدارة المخزون، النقل الداخلي " داخل المصنع"، النقل الخارجي " إلى المخازن أو الوسطاء أو المستهلك"، التخزين الداخلي، التخزين الخارجي " الميداني"، تجهيز الطلبيات أوامر شراء وخدمة العملاء. [3]

1- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مرجع سابق ذكره، ص 308.
2- محي الدين الأزهري، مرجع سابق ذكره، ص 310.

3- احمد شاكر العسكري، خليل ابراهيم الكنعاني، مرجع سابق ذكره، ص 125.

من ناحية أخرى يرى (Pride and Farrell) أن عناصر التوزيع المادي الفعال يجب أن تتضمن:

تخطيط ومراقبة المخزون، النقل، المخازن، مناولة المواد، اتصالات وتشغيل المعلومات. [1]

وفي تعريف أخير حصرت مكونات هذا النظام في ستة نقاط هي:

النقل، التخزين، مناولة الموارد، معالجة الطلبيات، نظم المعلومات والتعبئة والتغليف. [2]

من خلال ما تم تقديمه من تعاريف سنحاول التركيز على أهم عناصر نظام توزيع المادي والمتمثلة في: النقل، التخزين والمناولة، والتي تتميز بارتفاع تكلفتها والجدول رقم (02) يوضح هذه النسب:

الجدول رقم (02): التكاليف النسبية لمختلف أنشطة التوزيع المادي في الولايات المتحدة الأمريكية.

| النقـــل | إدارة المخزون * | باقي عناصر النظام |
|---|---|---|
| % 43 | %39 | % 18 |

**المصدر**: شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سابق ذكره، ص 353، بتصرف.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كل من النقل وإدارة المخزون تمثل 82% من النسب الكلية للتوزيع، لذلك وجب على المؤسسات التركيز عليها إن أردت التميز عن منافسيها.

**1) النقل:**

يتميز النقل بأكبر تكلفة في نظام التوزيع المادي، لذا فمن الضروري وضعه ضمن أهم الأولويات لما له من تأثيرات في جميع المجالات الإنتاجية والخدمية.

**1-1) مفهوم النقل:**

يعرف النقل اصطلاحا أنه: "عملية شحن الأحمال المادية أي نقل الأشخاص والبضائع من مكان الى آخر." [3].

أما من الناحية الاقتصادية فالنقل هو: " تغير مكان المنتج من موقع تكون فيه المنفعة أقل إلى موقع آخر تزداد فيه المنفعة." [4].

وفي تعريف أخير أكثر شمولية يرى (Maurice Bernadette) أن النقل هو: " وسيلة لنقل مادة أو كمية أو عدد من الأشخاص من منطقة إلى أخرى تختلف باختلاف وسيلة النقل ذاتها، ويعتبر الدعامة الأساسية التي يقوم عليها

1- مرجع نفسه، ص 127.
2- قحطان العبدلي، بشير العلاق، التسويق: أساسيات ومبادئ، مرجع سابق ذكره، ص 212.
*- إدارة المخزون: الإدارة المعنية بالاحتفاظ والمحافظة على المخزون، تنظيم وتنفيذ، رقابة إجراءات التخزين وصرف المنتجات.
3- تامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، مرجع سابق ذكره، ص 209.
4- محمد حافظ حجازي، (2005): مقدمة في التسويق، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا، الإسكندرية، ص 174.

الاقتصاد الوطني، وهو بإنتاجه لخدمة النقل يخلق المنفعة، ينشر العمران، يساعد على الاستمرار ويؤدي إلى توحيد المجتمع وبالتالي فهو سمة من سمات الدولة القوية. " [1]

إذا فالنقل يسمح بتدفق المنتجات إلى المستهلك بالاستعانة بمجموعة من وسائل النقل إما أن تكون ملكا للمنظمة أو ملك مؤسسات متخصصة في مجال النقل.

**2-1) أهمية النقل:**

تعد وظيفة النقل أحد الوظائف المهمة جدا في وظائف التوزيع، ترجع هذه الأهمية إلى كون النقل يسمح بخلق المنفعة المكانية عن طريق تحقيق منفعة أكبر للبضائع في المناطق التي تحتاجها بدلا من تكسدها في المناطق التي هي اقل حاجة لها أو في حالة التوسع والنمو، فالمنظمة بحاجة إلى وسائل نقل تسمح لها بإمداد هذه الأسواق بالبضائع المطلوبة في الوقت المناسب.

ويلعب النقل كذلك دورا هاما في تخفيض التكاليف التسويقية من خلال سرعة وصول الطلبية إلى مستهلكيها، الحفاظ عليها من التلف والضرر، بالتالي تخفيض المناولة ورفع مستوى الأداء. [2]

**3-1) أنواع النقل:**

هناك خمسة طرق رئيسية من طرق المواصلات وهي:

**1-3-1) السكة الحديدية:**

يعتبر النقل بالسكة الحديدية من أقدم وسائل النقل وتستخدم هذه الوسيلة خاصة لنقل الحمولات ثقيلة الأوزان وكبيرة الحجم مثل الفحم، الحديد، المعادن، المواد الأولية، المنتجات الزراعية كالقمح ...الخ، يتميز هذا النوع بتكلفة منخفضة وإمكانية تغيير عربات النقل حسب نوع وحجم البضاعة المنقولة بالإضافة إلى قلة الحوادث فيها، أما عيوبه فهو استغراق وقت أطول في النقل، اللجوء إلى استخدام وسيلة نقل البضاعة إلى محطة السكة الحديدية وكذلك من المحطة إلى المخزن أو المشتري.

**2-3-1) النقل المائي:**

يتم النقل المائي عبر البواخر أو السفن، يستخدم لنقل المواد الغير سريعة التلف وذات الأوزان والحجم الكبير مثل الحديد، الفحم، البترول والمواد الزراعية مثل القمح والشعير وكذلك الأدوية. تستعمل هذه الوسيلة خاصة في المسافات الطويلة أي الشحن للدول الأخرى ومن ميزات هذه الوسيلة: التكلفة المنخفضة، نقل حجم كبير من البضائع دفعة واحدة أما من عيوبها فهو الوقت المستغرق طويل، الحوادث وخاصة في فصل الشتاء وهذا نتيجة الأمواج العالية والأمطار والثلوج، الحاجة إلى وسائل نقل للإيصال البضائع إلى الميناء عند الشحن وكذلك عند التفريغ وإيصالها إلى المشتري.

1-Maurice Bernadette, (2002) : La section de transport - Ed Économique Presse Universités, Lyon, p19.

2- ثابت عبد الرحمن إدريس، (2006): مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 253.

**1-3-3) النقل البري:**

يزداد الاهتمام بالنقل عن طريق البر سنة تلوى الأخرى، يرجع ذلك إلى التحسينات التي طرأت على زيادة حمولتها وتحسين طرقها بالإضافة إلى كونها تتميز بالمرونة ووصولها إلى نقاط بعيدة المدى أي إلى مكان المخازن أو المشتري، وتنقل المواد الغذائية، الألبسة، الورق، الحبوب والمنتجات النفطية والمنتجات سريعة التلف (خضر، فواكه، لحوم، أسماك ...). من ميزتها السرعة في الإيصال، عدم الحاجة إلى وسيلة نقل أخرى مساندة مثل في السكك الحديدة والبواخر والمطارات، أما من عيوبها هو: ارتفاع تكلفتها نسبيا مقارنة بالنقل السكة الحديدية والمائي، كثرة حوادث المرور والأعطال نتيجة انفجار اطارتها وتعطيل محركاتها. **(1)**

**1-3-4) النقل بالأنابيب:**

هو أحد الوسائل الحديثة المستعملة في عملية النقل، يستخدم لنقل البترول ومشتقاته، الغاز والفحم بالإضافة: «إمكانية استخدامه في نقل الحبوب داخل السايلوات المتخصصة في الحبوب. من مزايا هذه الوسيلة انخفاض تكلفتها، استمرار حركة المواد دون انقطاع، الوقت قصير، ومن عيوبها تكاليف إنشائها ومدتها وصيانتها مرتفعة جدا. بالإضافة إلى عدم مرونتها. [2]

**1-3-5) النقل الجوي:**

يعتبر النقل الجوي أيضا من الوسائل الحديثة المتطورة، تستخدم هذه الوسيلة لنقل المنتجات عالية الثمن، خفيفة الوزن وسريعة التلف من الفواكه، الخضر والزهور كذلك حينما يحتاج المنتج إلى عناية خاصة في المناولة والنقل مثل الأجهزة الإلكترونية وأدوات النظارات. يتميز هذا الأخير بسرعته إذ تبلغ سرعة الصوت أو أكثر في بعض الأحيان، درجة الأمان عالية نتيجة لقلة الحوادث أما من عيوبها ارتفاع تكلفتها، التقلبات الجوية التي قد تؤثر على موعد الرحلات بالإضافة لعدم توفر جميع المدن على مطارات أي ضعف مرونتها. [3]

إذا نستنتج أن من أهم العوامل التي يمكن المفاضلة فيها بين وسائل النقل هي: المرونة، سرعة الأداء، التكلفة والقدرة على النقل (وزن الحمولة) وطبيعة السلعة.

**2) إدارة المخازن:**

تهتم إدارة المخازن بالاحتفاظ على المخزون أي وضع، ترتيب المواد في المخازن من زمن وصولها أي استلامها إلى لحظة توزيعها أي خروجها، كذلك بالمحافظة على السلع والبضائع من السرقة، التلف والحوادث كالحريق. بمعنى أدق إبقائها صالحة ومطابقة لحد كبير جد للحالة أو المواصفات التي تم استلامها بها بالإضافة إلى التخطيط والرقابة على إجراءات التخزين، هذا كله من أجل السيطرة على تكاليف الخزن وجعلها أدنى ما يمكن.

**2-1) مفهوم المخزون:**

1- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق ذكره، ص 311.
2- تامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، مرجع سابق ذكره، ص 214.
3- شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سابق ذكره، ص 356.

يعرف المخزون بأنه: "المنتجات المطلوب الاحتفاظ بها لحين الحاجة إليها." [1]، أي الأماكن التي يتم فيها حفظ المنتجات إلى حين الحاجة إليها.

**2-2) مفهوم وظيفة التخزين:**

يقصد بها: " الاحتفاظ على المنتجات بشكل ملائم ومناسب بالكمية المطلوبة حيث يحدث الطلب في الأسواق المختلفة." [2]. إذا وظيفة التخزين هي وظيفة اقتصادية تعمل على إضافة المنفعة الزمنية للمنتجات المخزنة، لذلك فهي عملية مكلفة ومعقدة يقوم بها جميع المنتجين والوسطاء بنسب متفاوتة.

**3-2) أهمية المخزون**:

ترجع أهمية المخزون لكونه معامل تحقيق التوازن بين الاستهلاك المستمر على مدار السنة، أي الطلب والإنتاج الموسمي (المنتجات التي تنتج في مواسم معينة)، التأثير في بعض السلع تحتاج إلى وقت معين حتى تكتمل مواصفتها من ناحية المذاق، الرائحة أو صلاحية الاستهلاك مثل الموز، الدخان، اللبن...الخ، عندما تتاح للمؤسسة فرصة شراء كمية كبيرة بسعر خاص لسبب أو آخر بالإضافة إلى استقبال الطلب العادي للمستهلكين وذلك بتخزين، توفير السلعة في الوقت الذي يحتاجها فيها المستهلكين بالتالي تجنيب انتقالهم إلى السلع المنافسة. [3]

**4-2) أنواع المخازن:**

إن تعدد المخازن يرجع إلى اختلاف الهدف والمهام التي تؤديها، تختلف أنواع المخازن باختلاف التصنيفات، منها من يعتمد على المساحة المخزنة كأساس في تميز أنواع المخازن أو نوع السلعة، وظيفة المخزون أو الموقع. عموما التصنيف أكثر قبولا هو الذي يصنفها إلى صنفين: مخازن التسويق ومخازن الإنتاج.

**1-4-2) مخازن التسويق:**

**1-1-4-2) مخازن العراء:**

هي مخازن عارية ليس بها جدران ولا أسقف، تكون محاطة بأسلاك لتحديد حدودها تخزن بها مواد لا تمكث فترة زمنية طويلة ولا تتأثر بالعوامل الجوية مثل النحاس والحديد.

**2-1-4-2) المخازن المكشوفة:**

هي المخازن التي تحتوي على أسقف ولا تحتوي على جدران، تخزن بها مواد مقاومتها للعوامل الجوية متوسطة نوعا ما مثل الخشب والبلاستيك.

**3-1-4-2) المخازن المسقفة:**

1- زكي خليل المساعد، مرجع سابق ذكره، ص 427.
2- حميد الطائي واخرون، مرجع سابق ذكره، ص 278.
3- علي فلاح الزغبي، أحمد عزام، مرجع سابق ذكره، ص 274.

وهي مخازن تحتوي على جدران وأسقف وتحتوي على أبواب محكمة الإغلاق، بها مواد تتأثر بالعوارض الطبيعية من حرارة، برودة، أمطار وثلوج التي من شأنها التأثير على سلامة ونوعية البضاعة مثل الأقمشة والملابس، المواد الدقيقة، الزجاجيات .... الخ

**2-4-1-4) المخازن المبردة:**

هي مخازن تتصف بصفات خاصة أهمها هو الثبات في درجات الحرارة أو البرودة داخل المخازن، كي لا تتعرض البضاعة المخزنة فيها للتلف، مثل المنتجات سريعة التلف (الخضر والفواكه، الحليب) أو البطيئة نوعاما كالحبوب (القمح، الشعير) والمنتجات الخطرة مثل المنتجات الكيمائية.[1] .

يختلف اختيار مواقع المخازن التسويقية من منشأة إلى أخرى، فمنها من تكون قريبة إلى الأسواق ومنها من تكون قريبة من مواقع الإنتاج وهذا حسب الاستراتيجية الموضوعة من طرف المنظمة التي تأخذ بعين الاعتبار قيمة الأرض التي تبنى فيها المخازن، الأمن، الطرق سهلة ومعبدة، صالحة لوصول أكثر من وسيلة نقل إليها، طبيعة المادة المخبأة...الخ.

**2-4-2) مخازن الإنتاج:**

هي مخازن مرتبطة مباشرة بالمشروع الإنتاجي سواء قبل عملية الإنتاج أو بعدها، يحدد نوعها على أساس نوع أو درجة تصنيع البضاعة وتقسم إلى أربعة أنواع:

**2-4-2-1) مخازن المواد الأولية:**

هي مخازن تهتم بتخزين المواد الأولية فقط وتكون مواقعها في بداية عملية الإنتاج.

**2-4-2-2) مخازن المواد النصف مصنعة:**

تهتم هذه المخازن بتخزين المواد نصف مصنعة فقط التي تدخل مرة ثانية في عملية الإنتاج داخل المنشأة أو تسوق إلى مؤسسات أخرى.

**2-4-2-3) مخازن المواد تامة الصنع:**

تهتم بتخزين المواد تامة الصنع فقط والتي تكون مواقعها في نهاية عملية الإنتاج.

**2-4-2-4) مخازن المواد التالفة:**

تشمل المخازن التي تهتم بتخزين المواد التالفة فقط والتي لا تصلح لإدخالها في عملية الإنتاج مرة ثانية، وفي هذه الحالة تكون معظم مواقع مخازن الإنتاج داخل المنشأة لارتباطها مباشرة بعملية الإنتاج، إلا بعض الحالات مثل المواد النصف مصنعة والتي يمكن أن تسوق كما هي إلى منشأة أخرى كمادة أولية تدخل في عملية الإنتاج من جديد مثل قطاع الغيار. في حالة صغر حجم مخازن المنشأة يفرض عليها إيجاد مناطق أخرى قد تكون بعيدة عنها نوعا ما لبناء مخازن جديدة.[2]

**2-5) وظائف المخزن:**

1- البكري وآخرون، (1985): إدارة المخازن، الطبعة الأولى، دار الحرية للطباعة، بغداد، ص ص 29- 32.
2- تامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، مرجع سابق ذكره، ص 202.

هناك 06 وظائف أساسية للمخزن وهي:

**2-5-1) تسلم البضاعة:**

تتمثل في عملية قبول البضاعة من المورد.

**2-5-2) تعريف البضاعة:**

هي عملية تدوين البضاعة في سجلات حسب نوعها.

**2-5-3) تصنيف البضاعة:**

يقصد بها تصنيف البضاعة حسب حجمها، شكلها ومدة صلاحيتها.

**2-5-4) الاحتفاظ بالبضاعة:**

تعني وضعها في أماكن بها ظروف ملائمة.

**2-5-6) الاختيار والانتقاء:**

يتم هذا وفق الأوامر المستلمة من الزبائن.

**2-5-7) شحن البضاعة:**

تبدأ هذه العملية عند الانتهاء من تغليف البضاعة وإعداد المستندات اللازمة، وذلك باستخدام وسيلة النقل الملائمة. [1]

**2-6) أسباب الاحتفاظ بالمخزون:**

تلجأ المنشأة إلى الاحتفاظ بكمية من المخزون وذلك لعدة أسباب نذكر منها:

- عدم قدرة المشروع على توفير الأموال لشراء احتياجاته في كل وقت وبكل ظرف.
- المنظمة تمر في بعض الأحيان بظروف مالية صعبة وهذا إما بتوقف المبيعات أو تأخر تسديد العميل لمستحقاته.
- الظروف الاقتصادية والسياسية المتقلبة في العالم، هنا تحتاط المنظمة لتفادي تعطل عجلة الإنتاج في حالة اندلاع حروب، انقلاب أو حصارات اقتصادية أو قطع العلاقات من البلد المورد.

1- محمد صالح الحناوي، (1984): إدارة التسويق: مدخل الأنظمة والاستراتيجيات، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ص ص 483- 484.

- تتميز بعض المواد الخام أو السلع بالموسمية وذلك مثل القطن الذي يستخدم في عملية نسيج الملابس وغيرها. [1]
- هناك كثير من المواد التي تتعرض أسعارها لتقلبات حادة ولهذا فعلى المؤسسة انتظار الفرصة الملائمة أي التي يكون فيها السعر منخفض لشراء كمية كبيرة منها.
- التكيف مع الطلب عندما يكون أكبر من المتوقع أو الذي يظهر في الوقت غير متوقع.

تمثل هذه الأسباب مزايا المخزون إلى أنه أيضا يتميز ببعض العيوب وتتمثل في ارتباط السلعة بالزمن أي مدة الصلاحية التي في حالة انتهاءها تؤدي بالسلعة إلى التلف أو وجود كمية كبيرة غير مباعة (متراكمة) تؤدي إلى تجميد جزء من السيولة، كذلك انخفاض قيمة المنتجات عبر الزمن وخاصة التي تتميز بالتكنولوجيا التي تتطور سريعا وتؤثر على المنتج. أخيرا ارتفاع تكلفة المخزون وذلك بسبب الرقابة الشديدة عليه لحمايته من السرقة والكوارث الطبيعية والتلف. [2]

**3) المناولة:**

**3-1) مفهوم المناولة:**

تعرف المناولة على أنها: " فن، علم، تحريك وتغليف وتخزين المواد بأي شكل من الأشكال سواء تلك المواد السائلة أو لينة أو الصلبة." [3]. وفي تعريف آخر: " تعرف مناولة المواد بأنها الوظيفة المختصة بإعداد ورفع ووضع المواد لتسهيل عملية تحريكها أو تخزينها، واتضح أن ما يقرب من % 50 من الوقت المستغرق في دورة الإنتاج في كثير من الصناعات تستنفذه عمليات المناولة." [4].

نستنتج من التعريفين أن المناولة هي نظام معقد يعتمد على عدة اعتبارات نذكر منها طبيعة السلعة، قيمتها، حجمها، طرق ووسائل نقل السلعة وتخزينها، لذا فكفاءة هذا العنصر تتطلب من المؤسسة اليقظة والمرونة.

**3-2) شروط فاعلية المناولة:**

يرى كوتلر أن الشروط الجوهرية لفاعلية المناولة هي:

* أن تكون اقتصادية أي لا تنتج عنها زيادة في التكاليف الإجمالية الغير مبررة.

* تتسم بالمرونة وتكون شاملة لتغيرات المستقبلية التي تطرأ على المنظمة سواء من حيث توسيع نشاطها أو حجمها.

1- محمد حسان، مرجع سابق ذكره، ص ص 239-240.
2- قحطان العبدلي، بشير العلاق: استراتيجيات التسويق، مرجع سابق ذكره، ص 222.
3- عادل حسن، (1986): إدارة الإنتاج الصناعي، دار النهضة العربية، القاهرة، ص 336.
4- عبد الغفار حنفي، (1998): إدارة المواد والإمداد: المشتريات والمخازن، الجزء الأول، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 229.

* استغلال الزمن بطريقة ملائمة تسمح بتحريك المواد وإيصالها إلى حيث الطلب عليها بأسرع ما يمكن.

* قدرة المناولة على التنسيق بين الإنتاج، الصيانة، التسويق والسيطرة النوعية وغيرها. [1]

**3-3) أهداف المناولة:**

من بين الأهداف التي تسعى المناولة لتحقيقها ما يلي:

* تخفيض وقت العمليات وذلك بتقليص المسافة وزيادة سرعة النقل المواد من عملية إلى أخرى.

* تحقيق الأمان للأفراد وذلك عن طريق تحسين ظروف العمل من الألبسة، الواقية والإنارة الجيدة، أثناء عملية المناولة مما يقلل من الحوادث ويرفع معنويات العاملين، وبالتالي زيادة نشاطهم.

* الاستغلال الملائم للمساحات أثناء عملية التخزين وهذا بتطبيق طرق عملية وحديثة.

* تخفيض نسبة الكسر والتلف للمواد المنقولة والمخزونة.

* المناولة الجيدة تسمح بالاستفادة من الطاقة المتاحة الكاملة، ورفع الإنتاجية ومردودية العاملين. [2]

يتضح من هذه الأهداف أن المناولة تلعب دورا هاما داخل المنظمة يؤثر على مردوديتها ومكانتها حسب درجة استغلالها.

**المبحث الثاني: الأداء والتكاليف: أسس ومفاهيم**

1- قحطان العبدلي، بشير العلاق: التسويق: أساسيات ومبادئ، مرجع سابق ذكره، ص ص 228-229.
2- زكي خليل المساعد، مرجع سابق ذكره، ص 435.

لقد تغيرت وجهة النظر إلى نظام التوزيع المادي الذي كان يعتبر في السابق مجرد نقل أو تحريك السلع الذي تنتج عنها تكلفة لا يمكن تجنبها، والتي أثرت بدورها على أرباح المنظمات لعدم قدرتها على المناورة السعرية إلا أن وجهة النظر الحديثة أصبحت تنظر له بمفهوم حديث وهو التكلفة الإجمالية، التي تعمل على تحقيق التوازن بين التكلفة والمزايا التسويقية أي الأداء ونحاول في هذا المبحث توضيح مفهوم الأداء، العوامل المؤثرة عليه، مفهوم التكاليف وتصنيفها والتركيز خاصة على تكاليف التوزيع.

## المطلب الأول: الأداء

### 1) مفهوم الأداء:

تختلف تعريفات الباحثين حول معنى الأداء (performance)، فتوماس جلبرت (Thomas Gilbert) يعرفه على أنه: " ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتائج. " [1]، أما نيكولاس (FW.Nicolas) فيرى أن الأداء هو: " نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك" [2]، وفي تعريف أخير يعرف الأداء على أنه: " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها. " [3].

من خلال التعريفات المقدمة نلاحظ أن الأداء هو عبارة عن محصلة أو ناتج السلوك والإنجاز معا والذي يصعب فصلهما.

### 2) مفهوم الأداء المؤسسي:

يعرف الأداء المؤسسي على أنه: "مزيج ثلاثة أبعاد رئيسية تتضمن أداء الأفراد، الوحدات التنظيمية وأداء المؤسسة، ويرتكز هذا الأداء على علاقة كل طرف بالجانب الآخر." [4]، ويعرفه لريتشارد سواسنسون

(Richard. A .Swan son) على أنه :" المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات" [5].

إذا فالأداء المؤسسي هو مفهوم واسع وشامل فهو لا يدرس أداء فرد واحد بل يدرس أداء المنظومة ككل باعتبارها نظام متكامل ومتناسق.

### 3) مفهوم تقييم الأداء:

1- عبد الباري إبراهيم درة، (2003): تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 14.
2- المرجع نفسه، ص 15.
3- توفيق محمد عبد المحسن، (2006): الاتجاهات الحديثة في التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار النهضة العربية، العراق، ص 3.
4- محمد محمود يوسف، (2005): البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 103.
5- عبد الباري إبراهيم ذرة، مرجع سابق ذكره، ص 15.

يقصد بتقييم الأداء: " تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهي سنة مالية في العادة، بحثا عن العوامل المؤثرة في نتائج تشخيص ما تبين من صعوبات في التنفيذ، تحديد المسؤوليات وتفادي الخطأ مستقبلا " [1].

إن عملية تقييم الأداء هي عملية مهمة وأساسية في المنظمة تسمح لنا بتحديد مدى قدرة الإدارة على تحقيق المهام المحددة لها، وكذلك معرفة الاختلافات الجوهرية بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية أي مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة، وهذا من أجل إعادة توجيهها لما يحقق الأهداف المحددة.

إذا إن فائدة تقيم الأداء هي إيجاد مواقع المشكلات وإجراء تصحيحات عليها ومن بين هذه المشكلات التشغيل الغير كافي للمعدات، التوزيع الغير سليم للعمل والاستخدام الغير سليم للأفراد.

**4) العوامل المؤثرة على الأداء:**

هناك عدة عوامل بيئية خارجية وداخلية تؤثر على الأداء، فالعوامل البيئية الخارجية تعرف على أنها العوامل التي تخرج عن سيطرة الإدارة والتي يمكن أن تؤدي إلى حدوث فجوة بين النتائج المتوقعة ونتائج الأداء. أما العوامل الداخلية فهي العوامل التي تقع في نطاق سيطرة الإدارة، والتي يمكن أيضا أن تؤدي إلى حدوث فجوة.

**4-1) العوامل الخارجية:**

تتمثل هذه العوامل في:

**4-1-1) المناخ الاقتصادي:**

في حالة كساد الاقتصادي، ينخفض إقبال المستهلك على المنتجات خاصة الغير أساسية وذلك لانخفاض دخله أو ارتفاع أسعار المنتجات.

**4-1-2) المنافسة:**

إن ارتفاع شدة المنافسة يؤدي إلى انخفاض الأسعار المنتجات إلى مستويات دنيا، وهذا يؤثر سلبا على المنظمة خاصة في حالة ارتفاع تكاليفها مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

**4-1-3) القوانين الحكومية:**

يمكن تصنيفها إلى:

**4-1-3-1) النظام الضريبي:** حيث أن ارتفاع الضريبة المفروضة على المنتجات يؤدي إلى زيادة أسعارها وبالتالي انخفاض الطلب عليها، أو تطبيق سعر فائدة مرتفع من طرف البنوك سيؤدي إلى ارتفاع تكاليف القروض وبالتالي سيؤثر كذلك على سعر المنتجات.

**4-1-3-2) القوانين البيئية:** أي التي تهتم بسلامة البيئة من النفايات الغازية والغير غازية والتي مثلت أهمية كبيرة إلا أنها تتميز بتكلفة مرتفعة جدا تؤثر سلبيا على سعر المنتج وبالتالي مبيعات المنظمة. [1]

1- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق ذكره، ص 03.

**2-4) العوامل الداخلية:**

وتصنف بدورها إلى:

**1-2-4) نظام الحوافز والمكافئات:**

إن عدم وجود مثل هذا النظام سيؤثر مباشرة على معنويات العمال وبالتالي أدائهم.

**2-2-4) مدى فائدة المعلومات المتاحة للعاملين:**

إن الافتقار إلى التوجيه والدعم الإداري للعاملين سيؤثر سلبا على أداء العاملين، وهذا طبعا لغموض أهداف المؤسسة ووضعيتها عندهم.

**3-2-4) مقدار الدعم والتشجيع من المديرين:**

إن شخصية المديرين، نوعية السلطة والقيادة المتبعة من طرفهم تؤثر على أداء العمال، فإتباع مثلا النمط السلطوي يعني إقصاء العمال من المشاركة في إعطاء أفكار جديدة أو تعديل الأفكار القديمة وبالتالي غموض الأهداف بالنسبة لهم وانخفاض معنوياتهم نتيجة تهمشيهم، بالإضافة إلى هذه العناصر الثلاث يمكن التكلم أيضا عن عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات الذي ينتج عنه أيضا فجوة في الأداء وهذا طبعا لعدم قدرة المسئول على القيام بالمهام المنسوبة له نتيجة افتقاره للمهارات أو المعرفة وينطبق ذلك أيضا على العاملين.

أخيرا يمكن الإشارة إلى الأعمال المتأخرة في المنظمة التي تؤثر سلبا على معدل الإنتاج وبالتالي الأداء، ففي حالة كثرة الأعمال المتأخرة عن المعتاد يؤدي ذلك إلى التعجل في العمل الذي ينتج عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي.[2]

**المطلب الثاني: التكاليف وتصنيفاتها**

**1) مفهوم التكاليف:**

يقصد بالتكلفة: " التضحية ذات القيمة الاقتصادية في سبيل الحصول على سلعة أو خدمة في الماضي أو المستقبل." [3]، وفي تعريف آخر تعرف التكلفة على أنها: " تضحية مادة اختيارية بهدف الحصول على منفعة مادية في الحاضر أو المستقبل أو بمعنى آخر استنفاذ الموارد الاقتصادية المتاحة اختياريا بهدف الحصول على موارد اقتصادية أخرى في الحاضر أو المستقبل." [4]، كما عرفها كوتلر على أنها: " مجموع النفقات التي يتحملها المنتج من مراكز الإنتاج إلى مراكز البيع." [5].

إذا التكلفة هي مجموعة أعباء صرفت على منتج أو خدمة خلال مرحلة من مراحل تصنيعه والتي تتعلق بقسم أو وظيفة معينة.

---

1-عبد الرحمان توفيق، (2000): المستشار: المنهج المتكامل لتطوير الأداء-الخطوات والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة " بميك"، القاهرة، ص206.

2- عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 206.

3- محمد سامي راضي، (2003): مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ص 45.

4- عبد المقصود محمد بيان، ناصر نور الدين عبد اللطيف، (2002): في مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، إسكندرية، ص59.

5 - P. Kotler, B. Dubois, Op.cit. , P 364.

**2) تصنيف التكاليف:**

يقصد بتصنيف التكاليف تجميعها حسب معايير معينة في فئات متجانسة بغرض الحصول على بيانات خاصة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة، توجد عدة تصنيفات للتكاليف:

**2-1) من ناحية وحدة القياس:**

**2-1-1) التكلفة الكلية:**

هي تشمل جميع تكاليف المنتج من مرحلة صنعه إلى مرحلة التسويقية.

**2-1-2) تكلفة الوحدة:**

هي حاصل قسمة التكاليف الكلية على عدد الوحدات المنتجة. [1]

**2-2) من ناحية العلاقة بحجم الإنتاج:**

**2-2-1) تكاليف المتغيرة:**

هي عبارة عن التكاليف التي ترتبط طرديا مع حجم الإنتاج حيث تزداد هذه التكاليف إذا ازداد الحجم وتقل إذ قل الحجم.

**2-2-2) التكاليف الثابتة:**

هي تكاليف التي تبقى ثابتة مهما كان حجم النشاط. [2]

**2-3) من الناحية الوظيفية:**

**2-3-1) تكاليف الإنتاج أو التصنيع:**

هي التكاليف المرتبطة بإنتاج أو صنع منتج معين وتتضمن كل من تكاليف مواد مباشرة أو غير مباشرة، مصروفات صناعية، وهي بذلك تعبر عن تكلفة وظيفة التحويل أو التصنيع أو الإنتاج في المنشأة.

**2-3-2) التكاليف الإدارية:** هي تكاليف مرتبطة بالأعمال الإدارية والكتابية ومن الأمثلة، تكاليف إدارة الحسابات، ومرتبات المدير العام ومساعدوه... وهي تشمل أيضا تكاليف التخطيط والرقابة.

**2-3-3) تكاليف البيع والتسويق:** هي تكاليف مرتبطة بتصريف وتوزيع المنتج أي بالنشاط التسويقي ومن الأمثلة: تكاليف البيع والإعلان، أجور عمال البيع وأبحاث التسويق.... إلخ. [3]

1- أحمد محمد نور، شحاتة السيد شحاتة، (2004): محاسبة التكاليف: للأغراض القياس في بيئة التصنيع المعاصرة الدار الجامعية لنشر، الإسكندرية، ص ص 65-66.
2- طارق الحاج، (1989): علم الاقتصاد ونظرياته، دار الصفاء، عمان، ص 77.
3- محمد سامي راضي، مرجع سابق ذكره، ص 50.

يتميز هذا التصنيف بأنه يساعد على معرفة التكاليف الخاصة بكل وظيفة مما يسهل عملية تحديد المسؤوليات ومعرفة نسبة التكاليف الإدارية والمالية إلى نسبة تكاليف الإنتاج الكلية.

**2-4) من ناحية إمكانية تتبعها:**

**2-4-1) التكاليف المباشرة:**

تتمثل في التكاليف التي يتم ربطها بعرض التكلفة، ومن ثم تتبعها له وبطريقة ممكنة اقتصاديا، أي التكاليف التي يمكن تتبعها وردها مباشرة إلى وحدة الإنتاج ومن الأمثلة على ذلك تكلفة تصميم سلعة معينة أو تكلفة أمر إنتاجي معين...إلخ.

**2-4-2) التكاليف الغير مباشرة:**

يقصد بها عناصر التكلفة التي يصعب ردها مباشرة إلى وحدة المنتج أو أمر الإنتاج أو الطلبية، وهي ذات طبيعة عامة أي أن مختلف أوامر الطلبيات تستفيد منها بصورة غير مباشرة، وهي لا تدخل في خلق المنتج ومن الأمثلة على ذلك الصيانة لآلات المصنع، التأمين على آلات المصنع، أجور عمال النظافة ...إلخ. [1]

**2-5) من ناحية توقيت تحميلها على الإيرادات:**

**2-5-1) تكلفة الفترة:**

تعرف هذه التكلفة على أنها التكلفة التي يرتبط إنفاقها بمرور الوقت بغض النظر عن وجود إنتاج من عدمه، وليس معنى ذلك أن الإنتاج لا يستفيد منها، ولكن أساس إنفاقها هو مرور الزمن.

**2-5-2) تكلفة الإنتاج:**

يقصد بها جميع عناصر التكاليف من موارد، أجور وتكاليف صناعية التي تعتبر بمثابة تكاليف مخزونة أو محتفظ بها، لأنها تمثل خدمات استخدمت في عملية إنتاج السلعة. [2]

إذا فهي التكاليف التي تدخل في إنتاج المنتج بحيث يتوقف وجود المنتج على حدوثها.

**2-6) من ناحية وقت حسابها:**

**2-6-1) تكاليف تاريخية:**

تعرف على أنها التكلفة الفعلية التي حدثت في الماضي والتي تتمثل في القيمة النقدية للبضائع أو الخدمات الممنوحة في مقابل الحصول على بضائع أو خدمات أخرى. فالأساس التاريخي لقياس التكاليف يقوم على أساس حصر وتسجيل بيانات التكاليف الفعلية التي تحققت خلال فترة التكاليف، ويستخدم هذا النوع عادة للإعداد القوائم المالية المستخرجة من القيد الحسابات المالية إلا أن هذا النوع من التكاليف لا يكون فعالا ومفيدا في اتخاذ القرارات، وذلك للتأثير العامل الزمني عليه.

1- أوكيل محمد سعد، (1991): تقنيات المحاسبة التحليلية، الجزء الأول، دار الأفاق، الجزائر، ص22.
2- أحمد محمد نور، شحاتة سيد شحاتة، مرجع سابق ذكره، ص 80.

### 2-6-2) تكاليف الإحلال أو الاستبدال:

تعرف على أنها التكلفة التي تضطر المنشأة لدفعها حاليا للاستبدال أصل من الأصول يقوم بنفس العمل. [1].

يتم الاعتماد على هذا النوع من التكاليف في حالة ظهور تكنولوجيا جديدة أو تصميم جديد للمنتج.

### 3-6-2) التكاليف المستقبلية:

تعرف التكاليف المستقبلية على أنها: " التكاليف المتوقعة (المتوقع حصولها) عن فترة مستقبلية، وطالما أن هذه التكاليف تعتبر توقعات وليس حقائق واقعة، فإنها تعبر عن تنبؤ وأن قياسها ما هو إلا تقدير." [2].

إذا تعتبر هذه التكاليف مهمة للإمكانية مراقبتها والتخطيط لها مقدما لتجنب دفعها أو على الأقل تخفيضها.

## المطلب الثالث: تكاليف التوزيع

### 1) مفهوم تكاليف التوزيع:

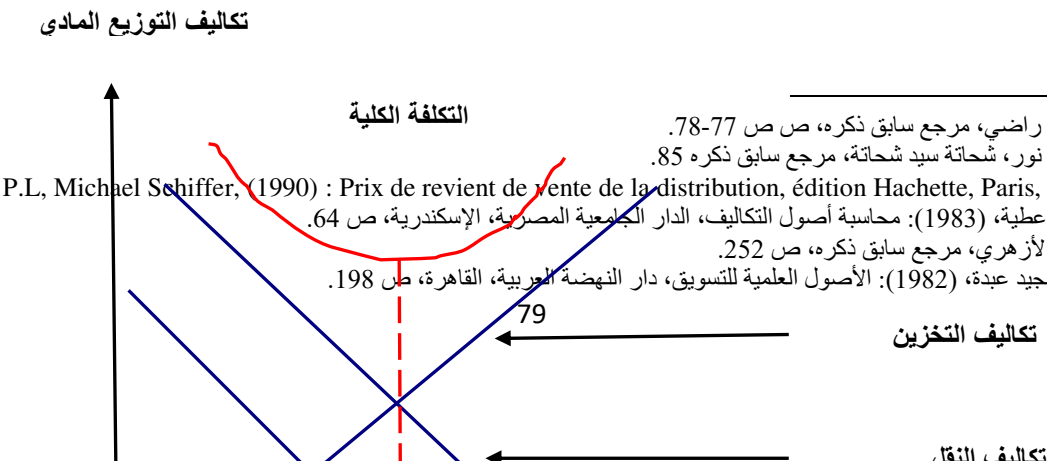
تعرف تكاليف التوزيع على أنها: " تكاليف تتكون ابتداء من وضع المنتج في حالته النهائية، فهي إذا كل المصاريف التجارية والإدارية المتعلقة عموما بمصاريف النقل، التخزين، التغليف، الإرسال، الإشهار وأجور المستخدمين، حيث تحمل هذه المصاريف غالبا على المنتج." [3]، وفي تعريف آخر تعرف هي: " التكاليف التي تتضمن سعر مجموع الخدمات التي تسمح بانسياب المنتج من المنظمة إلى المستعمل النهائي والمتمثلة عموما في: تكاليف النقل، التخزين، شحن التفريغ، التهيئة والتغليف، التأمين أجور المستخدمين ...إلخ. " [4]، ويمكن تلخيص تكاليف التوزيع في المعادلة التالية:

**تكاليف التوزيع = تكلفة عمال التوزيع + تكلفة النقل والمناولة + التكلفة الثابتة للتخزين + التكلفة المتغيرة للتخزين + تكلفة المبيعات المفقودة. [5].....(1)**

### 2) مفهوم التكاليف الكلية للتوزيع المادي:

يقصد بالتكاليف الكلية للتوزيع المادي بأنها: " النظرة الشاملة لوظائف وحلقات التوزيع المادي على أساس أنها تمثل نظام متكامل يشمل النقل، التخزين، موقع المخازن، مراقبة المخزون، مناولة المواد، تدفق المعلومات الداخلية، معادلات أداء خدمات المشترين، الفرز والتعبئة والتغليف." [6]، والشكل رقم (11) يوضح مفهوم التكاليف الكلية للتوزيع المادي:

شكل رقم(11): مفهوم التكاليف الكلية للتوزيع المادي.




1- محمد سامي راضي، مرجع سابق ذكره، ص ص 77-78.
2- أحمد محمد نور، شحاتة سيد شحاتة، مرجع سابق ذكره 85.
3- Donald P.L, Michael Schiffer, (1990) : Prix de revient de vente de la distribution, édition Hachette, Paris, 1990, P 83.
4- محمد كمال عطية، (1983): محاسبة أصول التكاليف، الدار الجامعية المصرية، الإسكندرية، ص 64.
5- محي الذين الأزهري، مرجع سابق ذكره، ص 252.
6- علي عبد المجيد عبدة، (1982): الأصول العلمية للتسويق، دار النهضة العربية، القاهرة، ص 198.

**كلفة تنفيذ الشراء**

**المصدر:** هاني الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سابق ذكره، ص 127.

من خلال الشكل نلاحظ أن العناصر الأساسية للتوزيع المادي من حيث التكلفة هي التخزين والنقل لذلك سنتطرق لمكونات كل تكلفة منهما.

**2-1) مكونات تكلفة المخزون:**

**2-1-1) تكلفة الطلب:**

يقصد بها: " تكلفة كل العمليات المرتبطة بالطلبية والمتمثلة في التكاليف إدارية (تسيير، سكرتارية)، تكاليف الدعم (لوجستيك) وتكاليف مالية (تكاليف الشراء تبعا لعدد الطلبيات) " [1].

**2-1-2) تكلفة الاحتفاظ بالمخزون:**

هي تكلفة الاحتفاظ بوحدة واحدة من المنتج لمدة زمنية معينة وتشمل فائدة رأس المال المستثمر في المخزون، تكلفة تقادم وتلف المنتجات، تكلفة التخزين، التأمين والضرائب.

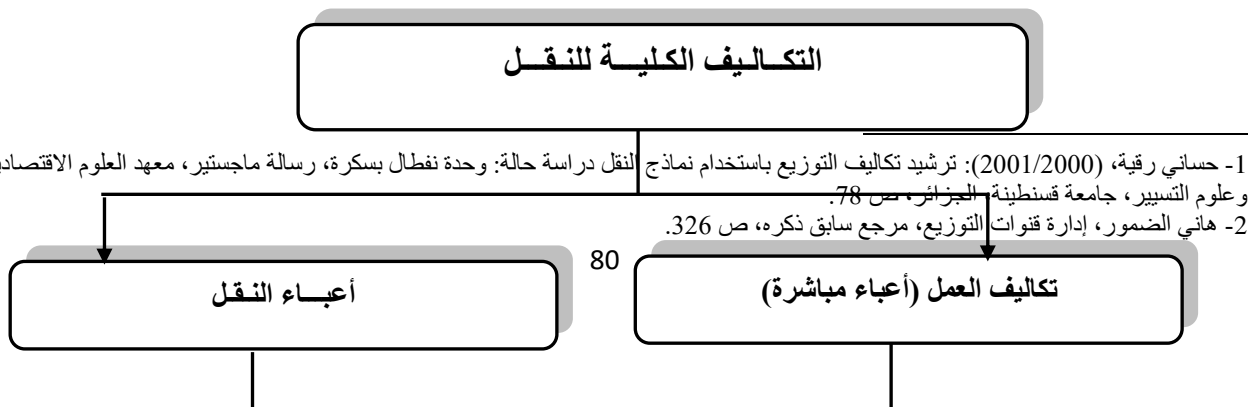
**2-1-3) تكلفة النفاذ:**

تتمثل في التكلفة الناجمة عن الحالات التي يزيد فيها الطلب عن الكمية المخزنة الفعلية والموجودة في المستودعات أو المخازن. [2]

**2-2) مكونات تكلفة النقل:**

يمكن تلخيص التكاليف الكلية للنقل في الشكل رقم (12)

الشكل رقم(12): التكاليف الكلية للنقل




1- حساني رقية، (2001/2000): ترشيد تكاليف التوزيع باستخدام نماذج النقل دراسة حالة: وحدة نفطال بسكرة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة الجزائر، ص 78.
2- هاني الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سابق ذكره، ص 326.

**المصدر:** حساني رقية، مرجع سابق ذكره، ص86.

**3) مكونات تكاليف التوزيع المادي:**

تقسم تكاليف التوزيع المادي إلى: تكاليف التوزيع المنظورة وتكاليف التوزيع الغير منظورة.

**1-3) تكاليف التوزيع المنظورة:**

يقصد بتكاليف التوزيع المنظورة أو الحقيقية: " التكاليف التي تظهر في قائمة الأرباح والخسائر." [1]، ويمكن تقسيمها إلى نوعين:

**1-1-3) تكاليف التوزيع المنظورة المباشرة:**

تتمثل في التكاليف التي ترتبط بالتوزيع المادي والمتمثلة في تكاليف النقل، التخزين والمناولة، إضافة إلى كافة التكاليف المرتبطة بعمليات تحرير أوامر الشراء وغيرها.

**2-1-3): تكاليف التوزيع المنظورة الغير مباشرة:**

تشمل التكاليف التي لا ترتبط مباشرة بالتوزيع المادي، أي تكاليف الفائدة على رأس المال المستثمر في المخزون، التلف والتقادم، السرقة والضياع في المواد وضرائب الممتلكات على المخزون والمخازن. [2]

**2-3) تكاليف التوزيع الغير منظورة:**

يقصد بتكاليف التوزيع الغير منظورة: " التكاليف الغير واضحة أو الغير ظاهرة والتي لا يستطيع المحاسب تسجيلها، وتشمل الخسائر الناتجة عن عدم إمكانية تلبية طلب عميل أو إلغاء الطلبية بسبب عدم توافر أحد السلع المكونة للطلابية وقدرة أمر التوريد." [3].

إذا فتكاليف التوزيع الغير منظورة تنشأ عن فقدان بعض فرص الربح، نتيجة الإخفاق في الشحن ونقل السلع في الوقت المحدد أو الاحتفاظ بالكمية المناسبة، وتصنف إلى:

1- شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سابق ذكره، ص 351.
2- أحمد شاكر العسكري، خليل إبراهيم كنعاني، مرجع سابق ذكره، ص 140.
3- شريف أحمد شريف العاصي، نفس المرجع، ص351.

**3-2-1) تكاليف أخطاء النقل:**

هي التكاليف التي تحدث نتيجة نقل السلعة بالخطأ من مكان للأخر، ويمكن أن يكون هذا الخطأ بالسلعة، الحجم، اللون، الصفات المادية الأخرى أو في وصول السلعة المناسبة بحالة غير صالحة وغير مقبولة من قبل المستهلك.

**3-2-2) تكاليف فرص المبيعات الضائعة:**

تحدث نتيجة عدم توفر السلع بشكل كافي لدى الشركة أو عدم توفير بديل لهذه السلعة المطلوبة، مما يؤدي إلى تحول المستهلكين إلى شركات أخرى وهذا يعني ضياع إيراد على الشركة المعنية بسبب عدم توفر المخزون الكافي. [1]

## المبحث الثالث: طرق تفعيل نظام التوزيع المادي

### المطلب الأول: بحوث العمليات كأداة لتخفيض تكاليف النقل

**1) ماهية بحوث العمليات:**

**1-1) تعريف بحوث العمليات:**

1 هاني الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سابق ذكره، ص 329.

لقد أطلقت عدة تسميات على بحوث العمليات في القديم من بينها : الأساليب الكمية "Méthode quantitative"، علم القرار "Décision science" وعلم الإدارة "Management science"، وتعود الأصول التاريخية لهذا العلم إلى الحرب العالمية الثانية فيما أسند لفريق بحوث العمليات والمكون من خبرات متنوعة (كالرياضيين، المهندسين، وعلماء السلوك الإنساني ...) مهمة القيام بحل كافة المشكلات التي يوجهها الجيش باستخدام الأسلوب أو الطريقة العلمية، لذلك فقد استخدم هذا الأسلوب في بادئ الأمر للأغراض عسكرية بحتة ثم انتقل بعد نهاية الحرب إلى أغراض مدنية وخاصة في مجال الصناعة. [1]

تعرف بحوث العمليات على أنها: " عملية اتخاذ القرار باستخدام الطرق العلمية." [2]، وفي تعريف أخر أكثر وضوحا تعرف بحوث العمليات على أنها: " مجموعة من الطرق الرياضية والعددية التي تستخدم في حل المسائل التنظيمية والإنتاجية، التوزيعية، الترتيبية والتخزينية بما يتناسب مع الأهداف الإدارية العليا لهذه المؤسسة أو تلك." [3].

إذا انطلاقا من التعريفين السابقين فإن تجسيد المشكلة وحلها يعبر عنه بعلاقات رياضية، ومجموع هذه العلاقات التي تعبر بشكل كامل عن المشكلة المراد الاتخاذ القرار فيها تسمى "بالنموذج الرياضي" والتي تمثل تمثيلا مبسطا للواقع الاقتصادي أو الإداري للمنظمة.

**2-1) مجالات استخدام بحوث العمليات:**

تستخدم بحوث العمليات في حل العديد من المشاكل التي تواجه متخذ القرار نذكر منها:

- التنبؤ بحجم الطلب المتوقع.
- جدولة الإنتاج.
- التخطيط والرقابة على العمليات الإنتاجية.
- تخطيط ورقابة المشروعات.
- التحليل والرقابة على المخزون.
- تقدير الميزانية الرأسمالية.
- تخطيط وجدولة أنشطة النقل.
- الاختيار الأمثل لموقع المصنع أو الفروع.
- الرقابة على جودة المنتج.
- بحوث الإعلان والمبيعات.
- إحلال الآلات والمعدات.

1- إسماعيل السيد، جلال عبد، (2003): الأساليب الكمية في الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 11
2- حسين الطيف السامرائي، (1997): الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الهلال، عمان، ص 22
3- الصفدي محمد سالم، (2001): الأساليب الكمية في الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 17.

- عمليات الصيانة والإصلاح.
- الإجراءات المحاسبية.
- تغليف المنتجات. [1]

لا تعتبر هذه القائمة حصرا شاملا لكافة المجالات التي تطبق فيها بحوث العمليات بل أهمها نظرا للوجود مجالات أخرى تطبق فيها.

**3-1) التقنيات المطبقة في بحوث العمليات:**

هناك عدة تقنيات يمكن أن تستخدم في بحوث العمليات من بينها:

**1-3-1) المحاكاة الرياضية:**

يتمثل أساس هذه التقنية في وضع الأجزاء الأساسية للنظام معين في صورة رياضية ثم باستخدام آلة حاسبة إلكترونية يمكن الحصول على مجموعة من النتائج التي تعمل الإدارة على مقارنتها فيما بينها للوصول إلى اختيار أفضل بديل، يقترب أكثر من الأهداف الموضوعية، يفضل استخدام هذه التقنية في مشاكل جدولة الشحنات إلا أن من عيوب هذه التقنية أنها قد لا تمثل الحل الأمثل للمشكلة موضوع البحث.

**2-3-1) البرمجة التقريبية:**

يستخدم هنا الأسلوب لتخطيط حجم المشكلة وتقليل الجهود المبدلة في حلها، ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب البرمجة الخطية كونه يهتم بالوصول إلى أفضل ما يمكن الوصول إليه بدلا من الوصول إلى أحسن الحلول الممكنة وبذلك يعتمد هذا الأسلوب على السرعة في التوصل إلى الحل الجيد بأقل جهد حسابي ممكن. [2]

**3-3-1) البرمجة الخطية:**

تستخدم البرمجة الخطية في حل المشاكل المتعلقة باستغلال الموارد الإنتاجية والإمكانيات المحدودة للحصول على أفضل النتائج والحلول، لأنها تمثل أحد الطرق الكفؤ لتحديد واختيار القرار الأمثل من بين القرارات الممكنة بعد الخضوع لعدد من المحددات والقيود" فالبرمجة الخطية هي أسلوب رياضي يهتم بتخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى وتحقيق أعلى مستوى من العوائد وقد استخدمت بشكل واسع في مجال الإنتاج، التوزيع، النقل وإرادة الموارد البشرية ...

**4-3-1) البرمجة العددية:**

تتميز البرمجة العددية بقدرتها على التوصل إلى الحل الأمثل من بين عدد كبير من البدائل بجهد ووقت أقل، يكون هذا الحل عبارة عن أرقام صحيحة فقط وهذا ما يميزه عن البرمجة الخطية.

بالإضافة إلى التقنيات المعروضة سابقا يوجد نوعين آخرين وهما:

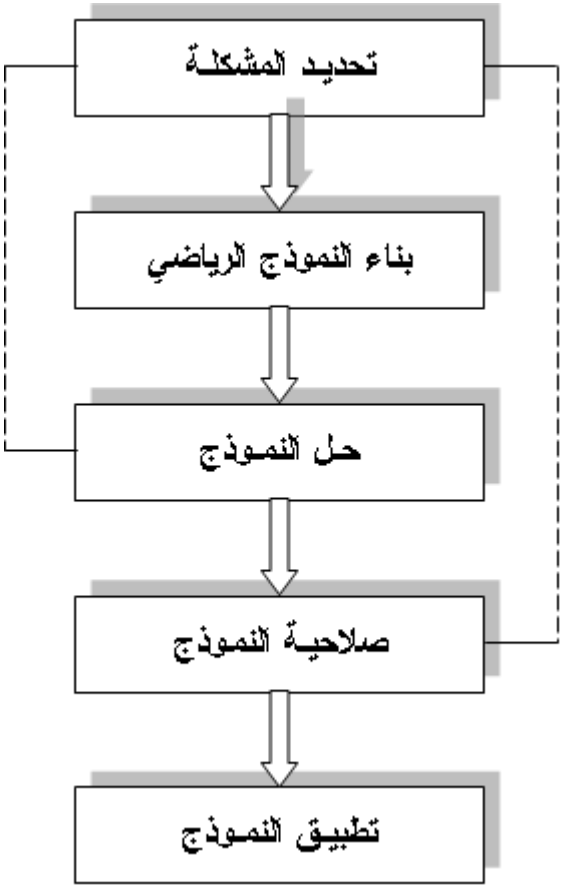
1- إسماعيل السيد، جلال عبد، مرجع سبق ذكره، ص 13.
2- محمد صالح الحناوي، مرجع سابق ذكره، ص ص 490-492.

البرمجة الديناميكية التي تستخدم في تخطيط مصاريف الحملات الإعلانية وتوزيع قوة البيع، أما صفوف الانتظام تستخدم في جدولة المرور الجوي للطائرات، تصميم السدود، جدولة العمليات الجراحية وتحديد حجم طاقم الخدمات...الخ. [1]

**4-1) مراحل التحليل الكمي:**

يمر التحليل الكمي لأي مشكلة بخمس مراحل تتدخل مع مراحل عملية اتخاذ القرار ويمكن تلخيصها في الشكل رقم(13):

الشكل رقم(13): خطوات التحليل الكمي




**المصدر:** حسين الطيف السامرائي، مرجع سابق ذكره، ص26.

**1-4-1) تحديد المشكلة:**

تعتبر عملية تحديد المشكلة من أصعب المراحل حيث تتطلب هذه العملية الكثير من التخيل، جهد وعمل فريق متكامل وذلك حتى يمكن تحويل مشكلة عامة الوصف إلى مشكلة معبرا عنها بشكل محدد وقاطع، بحيث يمكن التعامل معها رياضيا وبالتالي تحديد الهدف المتوقع والقيود التي تحدد بشكل مباشر عملية الحل.

1- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، (2001)، الأساليب الكمية في التسويق، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، ص289.

### 2-4-1) بناء النموذج الرياضي:

يتم صياغة المشكلة في شكل نموذج الذي هو عبارة عن تمثيل للأشياء أو مواقف توجد في الواقع، فالنماذج الرياضية يتم تحديدها من قبل فريق يعتمد على تمثيل الهدف والقيود بمعادلات أو متباينات رياضية، ويمكن تمثيل نموذج بسيط بافتراض أن للمسألة هدف واحد وإن بعض المتغيرات النموذج يمكن التحكم كما يلي:

$A=(X_i, Y_i)$

A: مقياس فعالية النظام.

$X_i$ : متغيرات متحكم فيها.

$Y_i$ : متغيرات غير متحكم فيها. [1]

### 3-4-1) حل النموذج:

يقصد بها الحصول على أفضل قيم كمية لمتغيرات القرار وذلك باستخدام أساليب كمية تقع تحت إحدى الفئات التالية: "أساليب الحل الأمثل أو أساليب الحل المرضي وهناك طريقتان للإيجاد الحل باستخدام النموذج هما:

#### 1-3-4-1) الطريقة التحليلية:

تعتمد على الاستنتاج الرياضي للوصول بدقة إلى الحل ثم تدمج القيم في النموذج للحصول على حل رقمي.

#### 2-3-4-1) الطريقة العددية:

هي إعطاء قيم مختلفة للمتغيرات التي يمكن التحكم فيها ثم تحليل النتائج المتواصل إليها.

### 4-4-1) صلاحية النموذج:

بعد حل النموذج يتم التأكيد من صحته وصلاحيته لكونه تمثيل للواقع الذي يصعب في معظم الأحيان دمج جميع المتغيرات وذلك بمقارنة النتائج المتحصل عليها مع ما تم فعلا تحقيقه في الواقع.

### 5-4-1) تطبيق الحل:

تعتبر هذه المراحل من أصعب المراحل حيث يقوم فيها فريق التحليل الكمي باختبار نتائج النموذج والعمل على تطبيقها من خلال ترجمتها إلى إجراءات وتعليمات يجب أن تكون مفهومة وواضحة للعاملين ليقوموا بتطبيقها على أحسن وجه وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة منها. [2]

### 2) تخفيض التكاليف باستخدام جداول النقل:

1- إسماعيل السيد، جلال عبد، مرجع سابق ذكره، ص18.
2- حسين الطيف السامرائي، مرجع سابق ذكره، ص ص 26-28.

تهدف الإدارة من حل مشاكل النقل إلى الوصول إلى خطة توزيع مثالية لنقل المنتجات إلى مراكز توزيعها، أو المستهلك النهائي في المناطق المختلفة بشكل يجعل تكلفة الشحن أقل ما يمكن وسنتعمد على جداول النقل لتخفيض التكاليف.

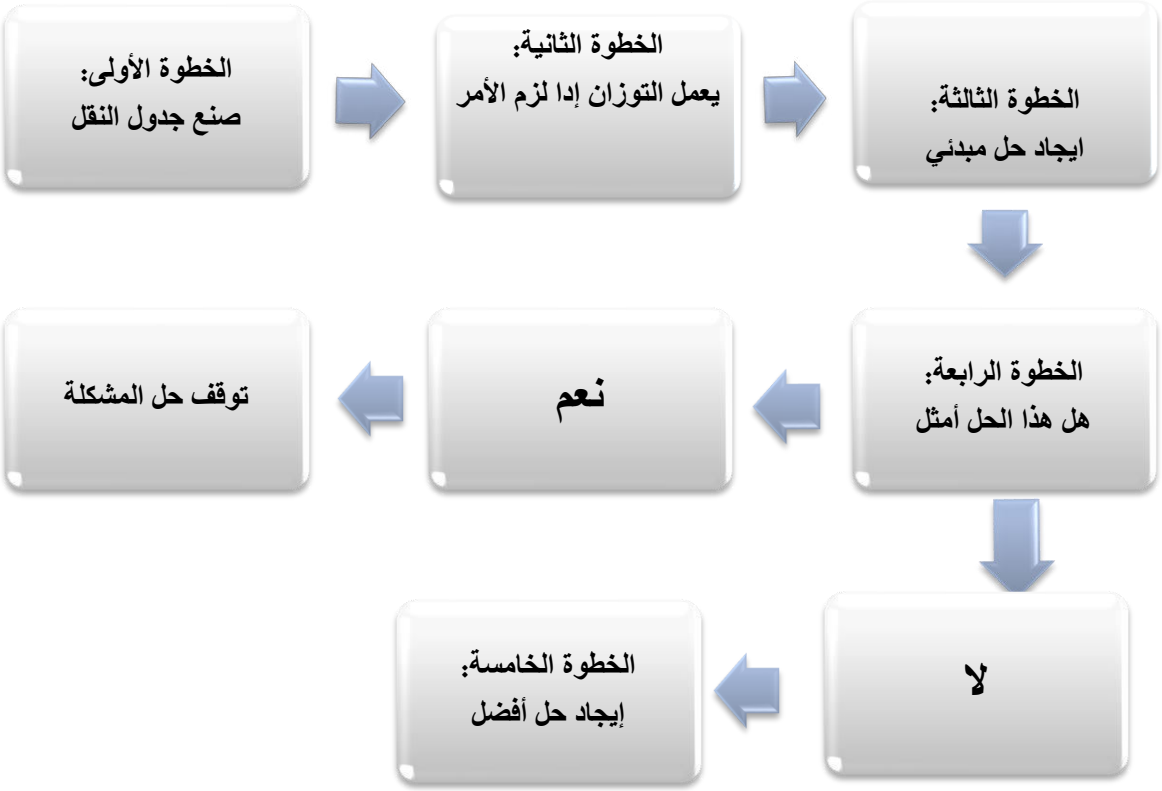
**2-1) شروط استخدام نموذج النقل:**

- وضوح الأهداف لدى الإدارة أي دالة الهدف وهي غالبا ما تكون أدنى تكلفة ممكنة.
- محدودية الموارد محل الاستخدام.
- توفر طرق بديلة لمزج الموارد وصولا إلى الهدف، ولكل طريقة أو بديل عائد يختلف عن غيره.
- عدم السلبية حيث تكون جميع المتغيرات أكبر أو تساوي الصفر، فليس من المعقول أن تكون تكلفة النقل بالسالب. [1]

**2-2) مراحل الحل باستخدام أسلوب النقل:**

يمكن تلخيص المراحل في الشكل رقم (14):

الشكل رقم(14): خطوات حل مشكلة النقل




1- علي عبد المجيد عبدة، مرجع سابق ذكره، ص156.

**المصدر:** محمد توفيق ماضي، (1992): الأساليب الكمية في مجال إدارة الإنتاج والعمليات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ص 79.

### 1-2-2) جدول النقل:

يؤخذ جدول النقل شكل جداول الاقتران لاحتوائه على متغيرين (العرض والطلب) والجدول رقم(03) يوضح ذلك:

**الجدول رقم(03): الشكل العام لجدول النقل**

| $S_i$ / $D_i$ | $d_1$ | $d_2$ | .... | $d_n$ | **الكميات المتوفرة في مراكز العرض** |
|---|---|---|---|---|---|
| S1 | $C_{11}$ $X_{11}$ | $C_{12}$ $X_{12}$ | ... | $C_{1n}$ $X_{1n}$ | S1 |
| S2 | $C_{21}$ $X_{21}$ | $C_{22}$ $X_{22}$ | ... | $C_{1n}$ $X_{1n}$ | S2 |
| . . . . | | | ..... | | . . . . |
| Sn | $C_{m1}$ $X_{m1}$ | $C_{m2}$ $X_{m2}$ | .... | $C_{mn}$ $X_{mn}$ | Sn |
| **الكميات المطلوبة من مراكز الطلب** | $D_1$ | $D_2$ | .... | $D_n$ | $\Sigma Dj = \Sigma Si$ |

**المصدر:** حساني رقية، مرجع سابق ذكره، ص98.

**تحديد الرموز:**

i: المصادر أو الأصل المنقول منها.

$i = 1, 2, 3 \ldots m$

J: المواقع المنقول إليها

$j = 1,2, \ldots\ldots n$

$X_{ij}$: عدد الوحدات المنقولة من المصدر i إلى الموقع j

$C_{ij}$ : كلفة نقل الوحدة الواحدة من المصدر iإلى الموقع j

Dj : عدد الوحدات المطلوبة في j

Si : عدد الوحدات المتوفرة في i [1]

**2-2-2) القيام بالتوازن:**

نعني بالتوازن تعادل إجمالي الطاقة مع إجمالي الطلب ويتم التوازن بإضافة صف أو عمود وهمي في جدول النقل.

**3-2-2) الحل المبدئي:**

يمكن الوصول إلى الحل المبدئي بعدة طرق، الأكثر شيوعا:

- طريقة أقل تكلفة
- طريقة فوجل التقريبية

**1-3-2-2) طريقة أقل التكاليف:**

إن هذه الطريقة تؤخذ بعين الاعتبار الهدف من حل مشكلة النقل، هو تخفيض التكاليف وذلك عن طريق مراعاة تكاليف نقل الوحدة من المصدر إلى نقطة الاستخدام ويمكن تلخيص خطوات هذه الطريقة في النقاط التالية:

- التأكد من أن الجدول متوازن أي العرض يساوي الطلب.
- نقل أكبر ما يمكن من عده الوحدات إلى المسار والكلفة الأقل من بين جميع المسارات.
- نتابع ملئ المربعات ذو التكلفة الأقل إلى أن نزود جميع مراكز الطلب من مراكز العرض.
- نحسب التكلفة الإجمالية كما يلي:

$$CT= C_{11} X_{11} + C_{12} X_{12} + \dots + C_{mn} X_{mn} \quad (2) \text{.....}^{(2)}$$

**2-3-2-2) طريقة فوجل التقريبية:**

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا واستخداما لكونها تؤخذ بعين الاعتبار تكلفة المسار كمتغير أساسي في حالة المفاضلة بين المسارات المتعددة ويتم احتساب هذه الطريقة باحتساب الفروقات بين أقل كلفتين في

1- حسين الطيف السامرائي، مرجع سابق ذكره، ص278.
2- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، الأساليب الكمية في التسويق، مرجع سابق ذكره، ص171.

مصفوفة الحل في الأعمدة والصفوف، وغالبا ما يكون الحل الأول باستخدام هذه الطريقة يمثل الحل الأمثل وتلخص خطوات الحل كما يلي:

- القيام بحساب الفرق بين كل تكلفتين غير متساويتين في كل سطر وكل عمود ويطلق على هذا الفرق بكلفة الجزاء.
- تحديد الصف أو العمود الذي يحتوي على أكبر كلفة جزاء.
- تخفيض أكبر عدد من الوحدات إلى الخلية التي تحتوي على أقل كلفة من الصف أو العمود.
- نشطب الصف أو العمود الذي تمت تلبية احتياجاته بالكامل.
- تكرر نفس الخطوات السابقة حتى يتم تلبية جميع الاحتياجات وبالتالي إيجاد الحل المبدئي. [1]

**2-2-4) أساليب إيجاد الحل الأمثل:**

بعد إيجاد الحل الأول أو المبدئي بإحدى الطريقتين السابقتين الذكر فإن المرحلة الموالية تتطلب تطوير الحل ليصبح حلا أمثل وذلك بإحدى الطريقين التاليين:

**2-2-4-1) طريقة القفز على الحجر:**

تسمى أيضا بطريقة المسار المتعرج وتتلخص خطوتها فيما يلي:

**الخطوة الأولى:**

تحديد المتغيرات الغير الأساسية والأساسية من جدول الحل المبدئي.

**الخطوة الثانية:**

تبدأ عملية التقييم برسم مسار مغلق يبدأ بالمتغير غير الأساسي ويمر على عدد من المتغيرات الأساسية بحركة أفقية أو عمودية، وإذا تصادف وجود متغيرين أساسيين في طريق المسار فإننا نعرج على المتغير الأساسي الغير دكني.

- يبدأ المسار المغلق بعلامة (+) ثم تتبعها علامة سالبة (-) بالتناوب على أركان المسار.
- نحسب التكاليف الغير مباشرة وذلك باستخدام (Cost Saving Méthod)، وهو حاصل الفرق بين مجموع تكاليف المتغيرات ذات العلامة الموجبة مطروح منها جميع التكاليف للمتغيرات ذات العلامة السالبة في المسار الواحد.
- في حالة الحصول على جميع التكاليف الغير مباشرة للمسارات المغلقة بإشارة موجبة أو تساوي الصفر هذا يعني الوصول إلى الحل الأمثل، ونقوم بحساب التكلفة الإجمالية للتوزيع.

أما في حالة وجود إحدى التكاليف الغير مباشرة سالبة فيجب تعديل الحل وذلك كما يلي:

1- حسين الطيف السامرائي، مرجع سابق ذكره، ص302.

**الخطوة الثالثة:**

- إذا كان هناك أكثر من مسار ذو تكلفة غير مباشرة سالبة يتم اختيار التكلفة الغير مباشرة الأكثر سلبية.
- يتم اختيار الخلية ذات القيمة أكثر سلبية (أصغر قيمة مؤشر عليها بالسالب ولتكن "λ")، وتعني هذه الخطوة جعل أحد المتغيرات الغير أساسية متغير أساسي.
- نطرح الكمية λ من المتغيرات السالبة ونضيفها إلى المتغيرات الموجبة.
- نحسب من جديد التكلفة المقابلة لهذا التغير ونعود إلى الخطوات الثانية للاختيار أمثل حل.

**الخطوة الأخيرة:**

نقوم بحساب التكلفة الإجمالية للتوزيع. [1]

### 2-4-2-2) طريقة التوزيع المعدل:

تتميز هذه الطريقة بالسرعة والاختصار في الجهد والوقت لكونها تعتمد على احتساب أدلة التحسن التي تسمح لنا برسم مسار متعرج واحد وليس عدة مسارات حيث يتم حساب أدلة التحسن لجميع المتغيرات غير أساسية وبعدها يتم اختيار المتغيرات التي تتميز بأعلى سلبية ليصبح داخل في الحل ثم يتم رسم مسار متعرج واحد لتحديد المتغير الخارج وعدد الوحدات الواجب إعادة نقلها في حالة فتح مسار جديد. [2]

## المطلب الثاني: أساليب تخفيض تكاليف التخزين

يعد تحديد المستوى الأمثل للمخزونات من المشاكل التي يتلقاها المشرفون على المخازن، فتحديد المستوى الأمثل للمخزونات هو نتيجة لضبط العلاقة الموجودة بين تكلفة الاحتفاظ بالمخزون من جهة وتكلفة الانقطاع من جهة أخرى كذلك إن وجود كميات كبيرة من السلع في شكل مخزون، يؤدي إلى زيادة رأس المال المستثمر فيه، زيادة قيم إيجار المساحات والمحلات المخصصة للتخزين زيادة الضرائب ومصاريف التأمين، عرضة السلع للتلف والسرقة.

عليه فإن الحل الأمثل يتمثل في إيجاد الكمية المثلى المطلوبة من قبل المؤسسة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

### 1) تحديد الدفعة الاقتصادية:

هناك عدة طرق ل تحديد الدفعة الاقتصادية نذكر منها:

### 1-1) تحديد الدفعة الاقتصادية بالطريقة الجبرية:

يمكن حساب الدفعة الاقتصادية بالطريقة الجبرية وفق الصيغة التالية:

1- حسين الطيف السامرائي، سابق ذكره، ص ص 304-305.
2- حسين الطيف السامرائي، مرجع سابق ذكره، ص312.

$$ن = \sqrt{\frac{س.تا}{2.ط}} \quad .....(3)$$

حيث أن:

ن: عدد الدفعات السنوية.

س: قيمة الاستهلاك السنوي.

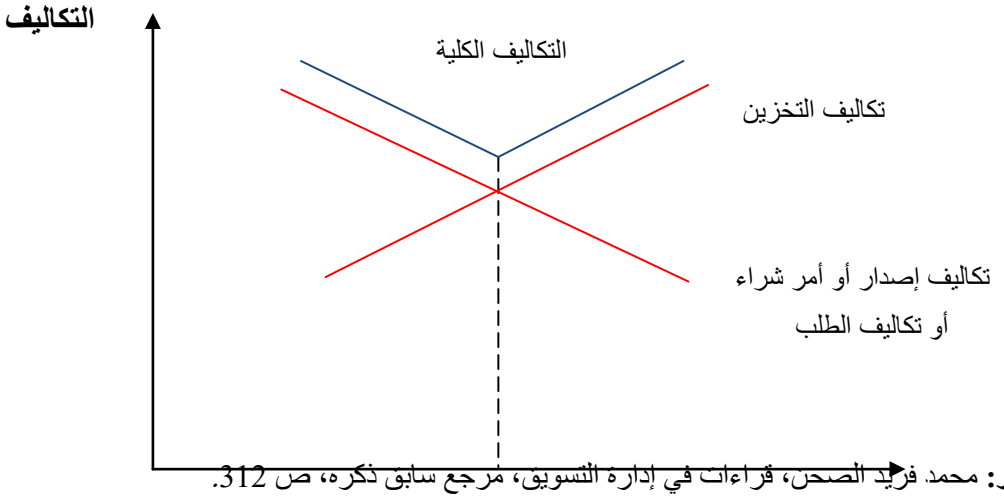
ط: تكاليف أوامر الشراء لكل طلبية.

تا: تكاليف التخزين كنسبة مئوية من متوسط قيمة التخزين. [1]

**2-1) تحديد الدفعة الاقتصادية بالرسم البياني:**

حتى تتم المحافظة على مستوى معين من المخزون دون أن تتحمل الشركة أعباء إضافية فمن الضروري أن يتم التوازن بين احتياجات السوق أي الطلب، التي يتم الحصول عليها من خلال التنبؤ بالمبيعات، التكاليف المرتبطة بحجم المخزون والمتمثلة في: تكاليف الاحتفاظ بالمخزون، تكاليف إصدار وتلبية الطلبات المختلفة. [2] يتم الحصول على الدفعة الاقتصادية عن طريق الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (15): تحديد الدفعة الاقتصادية بيانيا




المصدر: محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مرجع سابق ذكره، ص 312.

من خلال الشكل نلاحظ أن تكاليف التخزين تزداد بازدياد حجمه أي وجود علاقة طردية، أما تكاليف أوامر الشراء فهي تقل مع زيادة الحجم أي علاقة عكسية ويتضح من خلال الشكل أن الدفعة الاقتصادية يتم الحصول عليها عند تقاطع خطي تكاليف التخزين وأوامر الشراء عند آذني حد لتكاليف الكلية.

1- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، الأساليب الكمية في التسويق، مرجع سابق ذكره، ص178.
2- محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص 386.

**3-1) تحديد الدفعة الاقتصادية بالجداول الإحصائية:**

يتم تحديد الدفعة الاقتصادية بالجداول الإحصائية عندما تتساوى تقريبا تكاليف التخزين مع تكاليف أوامر الشراء ويكون مجموع التكاليف الكلية في حدها الأدنى. [1]

**2) نموذج كمية الطلب الاقتصادية: Economic order quantité (EOG):**

يعتبر هذا النموذج من أنجح النماذج في تخفيض تكاليف المخزون وتوجيه المديرين في اتخاذ القرارات الصائبة.

**1-2) فرضيات النموذج:**

لتطبيق هذا النموذج يجب تحقق مجموعة من الفروض المتمثلة في:

أ) الطلب (D) يكون محدد ويحدث عند معدل ثابت.

ب) كمية الطلب (G) هو مقدار ثابت لكل طلب، مستوى المخزون يزداد بمقدار Q وحدة في كل مرة يتم فيها استلام الطلب.

ت) التكلفة لكل طلب ($C_0$) ثابتة ولا تعتمد على الكمية المطلوبة.

ث) تكلفة الشراء لكل وحدة (C) ثابتة ولا تعتمد على الكمية المطلوبة.

ج) تكلفة تخزين المخزون لكل وحدة في كل فترة زمنية ($C_h$) ثابتة، تكلفة التخزين الكلية تعتمد على كل من ($C_h$) وحجم المخزون.

ح) غير مسموح بالعجز كما في حالة نفاذ المخزون والطلب المتأخر.

خ) الوقت المسبق لأي طلب ثابت.

د) يتم مراجعة حالة المخزون باستمرار، بعد ذلك يتم إحلال أي طلب بمجرد أن يصل المخزون إلى نقطة إعادة الطلب.

**2-2) خطوات التحليل في النموذج :**

**1-2-2) تحديد التكلفة الكلية:**

يعتبر تطوير نموذج التكلفة الكلية الفعلي الجزء الأكثر أهمية في تطبيق أساليب الكمية في قرار المخزون لأنه يساعد على حل مشكلة المخزون ويجعلنا قادرين على التعبير عن التكلفة السنوية الكلية كذلك في كمية الطلب الاقتصادية إن معظم نماذج تكاليف المخزون تستخدم التكاليف السنوية لذلك فإن الطلب يحب أن يعبر عنه بالوحدات للسنة، تكلفة الاحتفاظ بالمخزون يجب أن يعتمد على معدلات سنوية وأخيرا تكاليف أوامر الشراء يجب أن تكون كذلك سنوية.

1-محمود جاسم الصميدعي، الأساليب الكمية في التسويق، مرجع سابق ذكره، ص176.

يعبر عن التكاليف الكلية السنوية بالمعادلة التالية:

**التكلفة الكلية السنوية** = تكلفة التخزين السنوية + تكلفة الطلب السنوي ...(4)، ويمكن حساب تكلفة التخزين السنوية بالمعادلات التالية.

**تكلفة التخزين السنوية** = متوسط مستوى التخزين × تكلفة الاحتفاظ السنوية لكل وحدة.....(5)

$$\textbf{تكلفة التخزين السنوية} = \frac{1}{2}\,Q.C_h$$

**ملاحظة:**

يمكن تخفيض تكلفة الاحتفاظ الكلية السنوية عن طريق استخدام كميات طلب شراء صغيرة.

تحسب تكلفة الطلب السنوي بالمعادلة التالية:

**تكلفة الطلب السنوي** = عدد الطلبات لكل عام × التكلفة لكل طلب.....(6)

$$\textbf{تكلفة الطلب السنوي} = \frac{D}{Q}\,.\,C_o$$

$C_o$**:** التكلفة الثابتة لكل أمر شراء.

**D**: الطلب السنوي على المنتج

**Q** : كمية الطلب.

يمكن أن تؤخذ التكلفة الكلية السنوية الرمز CT وتصبح المعادلة (4):

$$CT = \frac{1}{2}\,Q.C_h + \frac{D}{Q}.\,C_o \;.^{(1)} \;\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots..(7)$$

### 2-2-2) كمية الطلب الاقتصادية:

هي الكمية التي يبدأ المخزن في الطلب عليها واستعراضها عند وصول الرصيد إلى نقطة إعادة الطلب، وتحدد هذه الكمية في ظل إمكانيات المخازن المتاحة، معدلات الإنتاج، معدلات جداول البيع، المنطقة التي يخدمها المخزن ... إلخ، ومن ثم يتم التنسيق بين احتياجات البيع واقتصاديات التخزين، ويمكن تلخيصها في المعادلة التالية:

$$(Q^*) = \sqrt{\frac{2.Co.D}{Ch}} \quad \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots (8)$$

الهدف الرئيسي من إيجاد كمية الطلب الاقتصادية هي تخفيض التكلفة الكلية السنوية إلى أدنى حد. [2]

### 2-3) نقطة إعادة الطلب:

1- ديفيد أندرسون واخرون، (2006): الأساليب الكمية في الإدارة، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، ص ص 651-658.
2-محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق ذكره، ص177.

هو مستوى الرصيد الذي إذا وصل عنده مخزون الصنف يجب البدء في إجراءات الطلب بإضافة كمية جديدة من الصنف. وترتكز نقطة إعادة الطلب على الوقت المناسب للطلب وهو فترة من تاريخ تقديم الطلب حتى تاريخ تهيئة البضاعة للبيع. أما معدل الاستخدام يقصد به معدل البيع المتوقع خلال فترة الطلب ومخزون الأمان الذي يستخدم لمواجهة نفاد المخزون في الحالات غير اعتيادية مثل وجود طلبيات غير متوقعة.

ويمكن تلخيص نقطة إعادة الطلب في المعادلة التالية:

**نقطة إعادة الطلب** = الوقت المناسب للطلب × معدل الاستخدام + مخزون الأمان.....(9)

**ملاحظة:** يستخدم أسلوب نقطة إعادة الطلب بالنسبة للسلع ذات الاستهلاك المنتظم فقط، أما في حالة السلع التي يكون استهلاكها غير منتظم فنستخدم نظام الفترة الثابتة(*) في تحديد مستوى إعادة الطلب. (1)

**4-2) تحديد زمن الطلب التجاري:**

يطلق على الفترة بين كل أمر شراء والذي يليه بدورة الزمن (Cycle Time) والتي يمكن أن يعبر عليها بالمعالة التالية: $T=\frac{N.Q*}{D}$ .....(10)

**3) طريقة دوران المخزون:**

ترتكز مسؤولية مدير البيع أو تجار الجملة، التجزئة على الموازنة بين المخزون الحالي والمبيعات المتوقعة خلال العام، فنقصان الكمية في المخزون سينتج عنها نفاذ المخزون وبالتالي ضياع فرص البيع أو تحول المستهلكين إلى منتوج آخر منافس مما ينتج عنها خسارة للمؤسسة أو الموزعين، كذلك في حالة زيادة الكميات في المخزون التي ينتج عنها ارتفاع في التكاليف. إذا فمعدل دوران المخزون هو الحل لأنه يعبر عن تلك الموازنة بين المبيعات والمخزون نفسه وهو يمثل عدد المرات التي يباع فيها المخزون خلال فترة زمنية محددة تقدر بالسنة.

$$\text{المعدل السنوي لدورات المخزون/ بالوحدة} = \frac{\text{عدد الوحدات المباعة خلال السنة / بالوحدة}}{\text{معدل المخزون الحالي / بالوحدة}} \quad .....(11)$$

$$\text{المعدل السنوي لدورات المخزون/ بالدينار} = \frac{\text{صافي المبيعات السنوي / الدينار}}{\text{معدل المخزون الحالي / الدينار}} \quad .....(12)$$

كلما زادت سرعة دوران المخزون كلما عاد ذلك بالفائدة على المؤسسة حيث أن سرعته تسمح بالتغير الدائم في المنتجات، تخفيض تكاليف المحافظة على المخزون مثل: التأمين، الكسر، الضياع، الفساد، التخزين ...

يمكن تحسين دوران المخزون عن طريق:

- تقليل عدد الأصناف المختلفة من المواد.

*- لمزيد من المعلومات، محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، الأساليب الكمية في التسويق، مرجع سابق ذكره، ص186.
1- زكي خليل المساعد، مرجع سابق ذكره، ص 430.

- إلغاء المواد بطيئة الحركة عند البيع.
- شراء من المجهزين الذين يلتزمون بالتسليم في الأوقات المحددة. [1]

### 3) أساليب رفع مستوى أداء التوزيع المادي:

إن هدف تدني التكلفة لا يجب أن يكون هو الهدف الرئيسي لمدير التوزيع بل يجب أن يسعى إلى تحقيق هدف آخر لا يقل أهمية عن الهدف الأول وهو مستوى الخدمة التوزيعية، والذي يتطلب استمرار تقديم خدمات للمستهلك بمستوى يجعله راضيا بتلك الخدمات والتي نذكر منها: انتظام عملية تسليم المنتجات، سرعة التسليم، تنفيذ التسليم في مواعيده استلام المنتجات في حالة جيدة ...إلخ، لذلك فعلى مدير التوزيع أن يدرك مدى أهمية هذا الهدف وأن يتفادى تخفيض التكلفة في حالة ما إذا كانت تؤثر على خدمة العميل.

### 3-1) المفاضلة بين وسائل النقل:

إن من بين الأساليب المستخدمة في رفع مستوى أداء التوزيع المادي هو المفاضلة بين وسائل النقل، أخذة بعين الاعتبار الوقت، درجة الأمان، ملائمة عملية الشحن، التفريغ والتكلفة، والشكل رقم(16) يوضح أسس المفاضلة.

الشكل رقم (16): ترتيب وسائل النقل حسب عوامل المقارنة الرئيسية

| التكلفـة | السرعـة | الاختلاف في الوقت التسليم المطلق (السيطرة على المواعيد) | التلف والخسارة |
|---|---|---|---|
| أعلا ما تكون | أسرع ما تكون | أقلها | أقل ما تكون |
| الجو | الجو | الجو | الأنابيب |
| الطرق | الطرق | الأنابيب | الماء |
| السكك الحديدية | السكك الحديدية | الطرق | الجو |
| الأنابيب | الأنابيب | السكك الحديدية | الطرق |
| الماء | الماء | الماء | السكك الحديدية |
| أقل ما تكون | أبطأ ما تكون | أكثرها | أكثر ما تكون |

المصدر: محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، مرجع سابق ذكره، ص29.

نستخلص من الشكل التالي مجموعة من النتائج نذكر منها:

النقل الجوي هو من أحسن وسائل النقل من حيث خدمة العميل، حيث أنه يتميز بالسرعة القلة، في اختلاف وقت التسليم والتلف والخسارة إلا أنه يتميز بتكلفة مرتفعة، يليه النقل عن طريق الطرقات الذي يتميز هو كذلك

1- زكي خليل المساعد، مرجع سابق ذكره، ص ص428-429.

بالسرعة والقلة في اختلاف وقت تسليم وانخفاض نسبي في درجة الأمان (درجة التلف والخسارة) مع ارتفاع كذلك تكلفته، أما النقل بالسكك الحديدية فرغم انخفاض تكلفته نوعا ما فهو يتميز بارتفاع درجة التلف والخسارة فيه، ما يؤثر مباشرة على خدمة العميل. كذلك يمكن التكلم عن نجاعة النقل بالأنابيب الذي يستخدم في فئة قليلة جدا من المنتجات والمتمثلة أساسا في البترول والغاز، أما النقل المالي فيأتي في المرتبة الأخيرة من ناحية خدمة العميل لأنه يتميز بالبطئ، ارتفاع واختلاف في وقت التسليم وقلة الأمان.

إن نجاح المفاضلة بين وسائل النقل مرتبط بعنصر أخر مهم وهو التغليف الذي يجب أن يكون رفيعا ليضمن حماية السلع أثناء الشحن وهناك نوعان رئيسيان من التغليف وهما:

التغليف التسويقي وهو الغلاف الذي يحيط بالسلعة مباشرة: وهو يعمل على إعطاء صورة جذابة للسلعة في موقع العرض إلا أن هذا التغليف لا يتحمل ظروف التحميل والشحن والتخزين لذلك تلجأ الشركة إلى التغليف التوزيعي الذي يضمن حماية السلعة في الظروف القاسية أثناء التخزين والمناولة والنقل مما يحافظ على مستوى خدمة العميل وذلك بحصوله على سلعة جيدة ليست تالفة [1]. فالهدف الرئيسي هو تحقيق ذلك التوازن الأمثل بين المبيعات والتكلفة وليس مجرد تخفيض التكلفة إلى حدها الأدنى وهذا يعني أن على المؤسسة اختيار وسيلة النقل، أو التوافيق المختلفة من وسائل النقل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المثلى لتوزيعها المادي.

### 2-3) طريقة التحليل (ABC Analyses):

إن المسؤول عن التخزين يسعى إلى تحقيق هدفين متعارضين وهما:

- توفير مستوى مناسب لخدمة العميل وذلك عن طريق توفير المنتجات بصفة مستمرة وهذا لتفادي انتقال العميل إلى منتجات الشركات المنافسة، الذي ينتج عنه انخفاض في رقم أعمال المؤسسة وبالتالي تكبدها خسائر كبيرة.
- تقليل استثمارات الشركة في المخزون، لأنه في حالة ما إذا أخذت المؤسسة بمخزون عالي لتلبية طلبات جميع العملاء فسوف يؤدي ذلك حاتما إلى ارتفاع تكاليفها بشكل كبير، لذلك لا يوجد حل جاهز يمكن تعميمه لتفادي هذا التضارب بين الهدفين ولكن على المؤسسة أن تخفف قليلا من هذا الاختلاف، وذلك عن طريق دراسة منتجاتها وتصنيفها في مجموعات تحدد أهميتها وفقا لحجم مبيعاتها، فإذا كانت سلعة أو مجموعة من السلع تمثل نسبة كبيرة من المبيعات فتوضع في المجموعة «A» التي يجب الاحتفاظ بكميات كبيرة منها في المخزن بصفة مستمرة، أما السلعة أو المجموعات التي يكون الطلب عليها قليل أي حجم مبيعاتها أصغر نسبيا فتوضع في المجموعة «B» أو «C». [2]

### 3-3) معايير مستوى الأداء الجيد

هناك بعض المعايير التي تسعى إليها المؤسسة من أجل نجاعة نظام توزيعها المادي والمحافظة على عملائها والجدول رقم(04) يوضح هذه المعايير التي على المؤسسة الوصول إليها من أجل ضمان استمراريتها وتحقيق حجم مبيعات معتبر.

1- بشير العلاق، قحطان العبدلي، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق ذكره، ص ص 241-242.
2- شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سابق ذكره، ص ص،363،362.

الجدول رقم (04): عناصر ومستوى الخدمة

| عناصر الخدمة | الأهداف |
|---|---|
| وقت، فترة الطلب (الفترة بين الاستلام والتجهيز) | تنمية نظام التوزيع المادي قادر على تحقيق التسليم الفعال للأوامر، الشراء خلال 08 أيام من تاريخ استلام الطلب بحيث يكون توزيعها كما يلي:<br>- تحويل أموال الشراء إلى الجهة المختصة يوم واحد.<br>- تجهيز الطلب ثلاث أيام.<br>- التسليم الفعلي 04 أيام. |
| انتظام التسليم | ضمان أن يتم تسليم 95% من الطلبيات خلال فترة 08 أيام، بحيث يتراوح متوسط فترة التسليم ما بين 06-09 أيام من تاريخ استلام أمر الشراء. |
| مستويات المخزون | الاحتفاظ بمستوى مخزون يسمح بـ:<br>- الوفاء بـ 97% من الطلبيات على السلع. |
| الدقة في إصغاء الأوامر | القدرة على الوفاء باحتياجات العملاء وإعداد الطلبيات صحيحة في 99% من الحالات. |
| التلف أثناء النقل | التأكد من أن حالات التلف لا تتجاوز 01% أثناء نقل المنتجات. |
| الاتصالات | يجب أن يعمل نظام الاتصالات على تمكين رجال البيع من تحويل أوامر الشراء يوميا، إضافة إلى اكتشاف الأخطاء في أي مرحلة من دورة الطلب. |

**المصدر:** هاني الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سابق ذكره، ص ص 338, 339.

نستخلص من الجدول التالي مجموعة من النتائج نذكر منها:

- يجب الحرص على أن يكون الوقت المستغرق للانتهاء دورة الطلب أقل ما يمكن، لأنه كلما زاد الوقت المتعلق بهذه الدورة كلما قلت درجة رضا الزبائن والعكس صحيح، وهذا يذل على وجود علاقة قوية بين مستوى رضا العملاء وحجم الوقت المستغرق بين استلام أوامر الشراء وتنفيذها.

- يجب مراعاة الدقة في انتظام عملية التسليم، لأن العميل قد يسمح بزيادة الوقت المستغرق في تنفيذ الطلبية مع المحافظة على انتظام عملية التوريد ذاتها.

نلاحظ كذلك من الخدمات الرئيسية التي تقدم للعميل هي وصول المنتجات سليمة إليه أي بدون عطب، لذلك فالمنشأة تعمل جاهدة على تخفيض نسبة التلف إلى أدنى ما يكون وهي 1%.

خلاصة يمكن القول إن ضمان الوصول إلى هذه المستويات من الأداء يفرض على المؤسسة توفير نظام اتصال فعال يسمح باستمرارية وصول المعلومات إلى الجهات المعنية في الوقت المحدد وبمستوى صحة 100%.

**4) الرقابة:**

تعتبر الرقابة من أنجع الوسائل والطرق المستخدمة في رفع مستوى الأداء، لذلك كل مؤسسة مجبرة على تصميم نظام رقابة يسمح لها بتتبع أهدافها والتحقق من بلوغها.

**4-1) مفهوم الرقابة:**

تعرف الرقابة على أنها: " التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة التسويقية المقدرة، التعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة." [1]، وفي تعريف آخر تعرف الرقابة على أنها: " تلك العملية التي تتكون من العناصر المتتابعة والمتمثلة في المعلومات والتحليل، التقييم أو التقسيم والإجراءات التصحيحية." [2]

نستنتج من هذان التعريفان أن الرقابة هي عملية إظهار نقط الضعف والأخطاء في التنفيذ بقصد معالجتها، منع تكرار حدوثها واكتشاف الأخطاء قبل حدوثها وذلك عن طريق التحليل الذي يفحص التصرفات السابقة، التقييم الذي يعطي الأحكام الحالية وأخيرا التصحيح الذي يخلق التصرفات والنتائج المستقبلية.

**4-2) أنواع الرقابة:**

سنركز على نوعين من الرقابة التي تمس عملية التوزيع وهما: رقابة الكفاءة ورقابة الربحية.

**4-2-1) رقابة الكفاءة:**

1- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق ذكره، ص 318.
2- محمد صالح الحناوي، مرجع سابق ذكره، ص537.

مسؤوليتها تقع على عاتق الإدارة التنفيذية والمراقبة التسويقية وتشمل كل من رجال البيع، تنشيط المبيعات والتوزيع، والغرض منها هو تقييم وتحسين كفاءة الإنفاق من جهة ومعرفة تأثير ذلك على التكاليف التسويقية من جهة أخرى. [1]

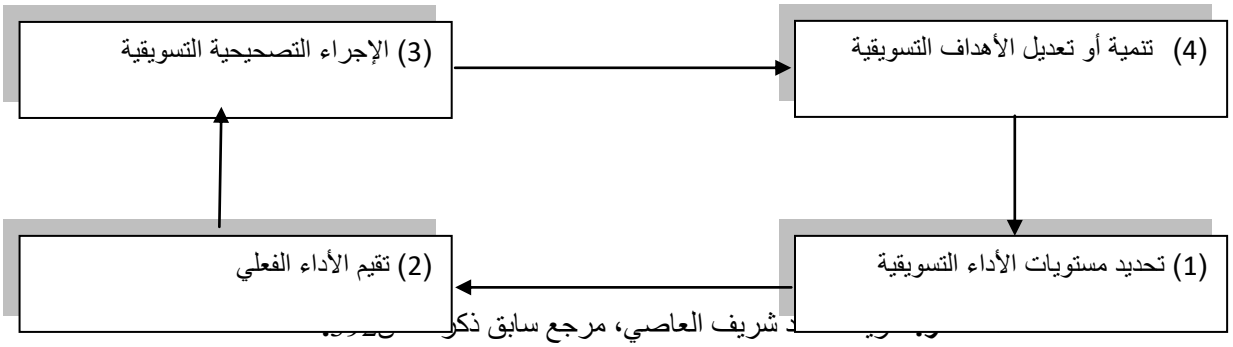
### 4-2-2) رقابة الربحية:

المراقبة التسويقية هي المسؤول الوحيد فقط عنها، وتخص العناصر التي تحدد الربح الفعلي بالنسبة للمنتجات المختلفة ومنافذ التوزيع، فالهدف منها هو التأكد ما إذا كان المشروع يحقق أرباح أو خسائر. [2]

### 4-3) عناصر عملية الرقابة:

الشكل رقم (17) يوضح عناصر عملية الرقابة.

الشكل رقم (17): عناصر عملية الرقابة




د شريف العاصي، مرجع سابق ذكر

### 4-3-1) تحديد مستويات الأداء:

هي الخطة التي تتضمن المهام التي ينبغي القيام بها، فهي تعكس مستويات الأداء المخططة، ومن الأمثلة على ذلك تخفيض شكاوى العملاء بنسبة 30% أو تحقيق حصة مبيعات تبلغ 10000 دج.

### 4-3-2) تقييم الأداء الفعلي:

تتمثل في تتبع عملية إنجاح الأنشطة على الواقع، أي قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع حتى يتم تحديد الانحرافات.

### 4-3-3) اتخاذ الإجراء التصحيحية:

يتم تخفيض حجم الانحرافات بين الأداء المخطط والفعلي إما عن طريق تقليل مستويات الأولى أو تقديرها أو الاثنين معا، وحتى تكون عملية الرقابة ذات فاعلية ومردودية يجب أن تتم على جميع الأنشطة والوظائف، لذلك على المؤسسة تحديد المهام والتكاليف المرتبطة بكل نشاط على حدا. إن تطبيق الرقابة المثلى على تكاليف نظام

1- محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص 317.
2- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق ذكره، ص320.

التوزيع المادي يفرض على المنظمة تبني أنظمة تكاليف متطورة تسمح بفعالية الرقابة عليها، ومن بين هذه الأنظمة نظام تكلفة النشاط Activity Based-cost Management systems(ABC)، والذي يعمل على الربط بين أداء أنشطة معينة والطلب الذي تصفه تلك الأنشطة على موارد المنشأة، وتقوم فكرة هذا النظام على تجزئة التكلفة الطبيعية أو التقليدية على حسب عناصر التكلفة الوظيفية. [1]

**4-4) مؤشرات أو نسب الرقابة على التوزيع المادي:**

يوجد العديد من المؤشرات التي تسمح بالرقابة على نظام التوزيع المادي سنحاول ذكر أهمها في الجدول رقم (05):

الجدول رقم (05): نسب الرقابة على التوزيع المادي

| المؤشرات (النسب) | المستهدف | الفعلي |
|---|---|---|
| إجمالي قيمة المبيعات لتجار الجملة / إجمالي قيمة المبيعات × 100 | | |
| إجمالي قيمة المردودية حسب النقل / إجمالي قيمة المبيعات × 100 | | |
| عدد الوحدات التالفة نسب النقل / إجمالي قيمة المبيعات × 100 | | |
| إجمالي تكلفة النقل / إجمالي قيمة المبيعات × 100 | | |
| إجمالي قيمة المبيعات / تكاليف التخزين × 100 | | |
| عدد الوحدات التالفة بسبب التخزين / إجمالي قيمة المبيعات × 100 | | |

1- أحمد عرفة، سمية شلبي، (2002): المبيعات والترويج، مؤسسة شباب الجامعة للتوزيع، الإسكندرية، ص 78.

| | | |
|---|---|---|
| إجمالي تكاليف البيع<br>إجمالي قيمة المبيعات × 100 | | |

**المصدر:** عبد السلام أبو قحف، (2003): مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص94.

إذا يستخدم هذا الجدول للرقابة على نظام التوزيع المادي، حيث يتم من خلاله مقارنة بين القيم المتوقعة والقيم الحقيقة أو الفعلية ومن تم إجراء التصحيحات اللازمة لتفعيل ورفع مردودية هذا النظام.

**خلاصة الفصل:**

يتطلب التسويق تحريك السلع من نقاط الإنتاج إلى نقاط الاستهلاك وقد تكون هذه المسافات عبر مئات أو آلاف الكيلومترات، هذا العنصر المكاني يجعل من النقل أمرا ضروريا في نطاق التوزيع المادي.

كذلك تحتاج المؤسسات الاقتصادية والتجارية إلى عملية الاحتفاظ بالمواد والسلع المختلفة في شكل مخزونات، هذا من أجل إحداث التوازن بين عرض المواد أو السلع والطلب عليها، لذلك فقد تناولنا في هذا الفصل أهم الأساليب الرياضية المستعملة في تخفيض تكاليف النقل والتخزين والطرق المؤدية إلى تحقيق مستوى أداء جيد يسمح للمؤسسة باستمرارها، نموها وتميزها عن المؤسسات الأخرى، ويكسبها القدرة على المناورة السعرية المكتسبة من تخفيض تكاليفها من جهة، وإرضاء عملائها عن طريق تقديم مستوى خدمة ذو جودة عالية من جهة أخرى.

## تمهيد:

تعتبر التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات في بيئة أعمالها، وقد زاد الاهتمام نظرا للتغيرات الحاصلة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات وكذلك نتيجة تسارع وتيرة التطور التكنولوجي والمعلوماتي، بالإضافة إلى تحرير الأسواق وظهور التحالفات.

لذلك من أجل مواجهة هذه التغيرات أصبح من الضروري مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم من خلال بناء مركز تنافسي متميز مبني على رؤيا متكاملة وواضحة وآليات تسمح لها بالتميز بالتجديد والابتكار وسرعة الاستجابة لرغبات المستهلكين، الاستمرارية ومجابهة التغيرات السريعة لبيئة أعمالها.

لقد أصبح تنافس المؤسسات لا يقوم فقط على فكرة عرض المنتجات ذات جودة عالية وسعر مناسب بل تعدى إلى إتاحة المنتجات في الوقت والمكان المناسبين بما يسمح لها بالتميز عن منافسيها لذلك كل هذه النقاط وأخرى سوف نتطرق لها من خلال هذا الفصل.

## المبحث الأول: المنافسة والتنافسية:

في ظل انفتاح السوق والتحولات الكبيرة التي شهدتها فلسفة التسويق الحديث، أصبحت المؤسسات مجبرة على تقييم واقعها من خلال تحليل بيئتها وموقعها التنافسي وسنسلط الضوء في هذا المبحث عن مفهوم المنافسة، التنافسية، وأنواع كل منهما بالإضافة إلى الاستراتيجيات التنافسية.

### المطلب الأول: ماهية المنافسة:

**1) تعريف المنافسة:**

**1-1) التعريف اللغوي:**

تعرف على أنها: " التسابق والتزاحم على الفوز أو الكسب (التنافس التجاري)." [1]

والاصطلاح اللاتيني للمنافسة "CONCURENCE" هو JOUER ENSEMBLE (LUDERE / CUM) أي يلعب في مجموعة (مزاحمة بين عدة أشخاص). [2]

أما الاصطلاح العربي يقال: " نَفُسَ الشيء (منافسة) إذ رغب فيه على وجه المباراة ".[3]

إذا فالمنافسة تعني وجود صراع بين شخصين أو أكثر أو تحدي بين خصوم متنافسين.

**2-1) التعريف الاقتصادي:**

يوجد العديد من المقاربات المعتمد لتعريف المنافسة نذكر منها:

" المنافسة هي تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها." [4]

وفي تعريف آخر: " المنافسة هي شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد تحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة بين المتعاملين الاقتصاديين بشكل يؤثر في تحديد السعر." [5].

وفي تعريف أخير: هي " تلك العروض الموجهة للعميل الحالي أو المحتمل والتي يمكن أن يأخذها بعين الاعتبار." [6].

يمكن أن نستخلص من التعاريف السابقة الذكر أن المنافسة هي الدافع الذي يحفز المؤسسات على البحث عن العناصر التي بواسطتها تستطيع التفوق على منافسيها ومن بين هذه العناصر: السعر، الجودة، التجديد والابتكار.

**2) -أهمية وأهداف المنافسة:**

**1-2) الأهمية:**

**تكمن أهمية المنافسة في النقاط التالية:**

- تدفع المنافسة المؤسسة إلى ترشيد استخدام مواردها بالصفة المثلى من أجل الوصول إلى الإنتاج بتكلفة أقل والاستمرارية.
- التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك من خلال ترشيد استخدام الموارد.
- إن السعي وراء تلبية رغبات المستهلكين وتحقيق الرفاهية لهم يدفع المؤسسة للبحث دوما عن أحسن السبل للابتكار والتجديد. [7]

**2-2) أهداف المنافسة:**

تتمثل أهداف المنافسة في:

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة، انطلاقا من ترشيد تكاليفها.
- تحسين الأداء وتطويره بصفة مستمرة وذلك من خلال التركيز على الإبداعات، التكنولوجيا والابتكار.

---

1- خليل الجر (1973): المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، باريس، ص 344.

2- CHRITIAN LACROIX, (2005) : LE PETIT LAROUSSE ILLSUTRE, 100 e Edition, P 276 .

3- زينة غانم عبد الجبار الصفار، (2000): المنافسة غير المشروعة للملكية الصناعية: دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، الحامد لنشر والتوزيع، عمان، ص 23.

4- فريد النجار (2000): المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين مراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة لنشر الاسكندرية، ص 20.

5- أحمد زغدار، (2011): المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الجرير للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 12.

6- P. KOTLER, B.DUBOIS, Op.cit., P46.

7- قلش عبد الله، (2010): الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية وأثرها على المنافسة، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر 08 - 09 نوفمبر.

- التفوق والتميز في الأداء للوصول إلى الكفاءة الأعلى مقارنة بالمنافسين.
- الحصول على نمط مفيد من الأرباح. [1]

**3) -أنواع المنافسة:**

سنتطرق إلى التصنيفين الأكثر شيوعا وهما التصنيف حسب مجال الأعمال والتصنيف حسب هيكل السوق.

**1-3) حسب مجال الأعمال:**

هناك نوعين من المنافسة في هذا الصنف وهما:

**1-1-3) المنافسة المباشرة:**

وهي المنافسة القائمة بين الشركات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات وتختلف شدة المنافسة من قطاع إلى آخر.

**2-1-3) المنافسة غير المباشرة:**

يقصد بها الصراع القائم بين المنظمات على الموارد المتاحة في المجتمع والمتمثلة في: الموارد المالية، الموارد البشرية، الموارد الطبيعية.... إلخ. من أجل أخذ أكبر حصة وبأحسن جودة وتكلفة مما يسمح لها بتعظيم أرباحها. [2]

**2-3) حسب هيكل السوق:**

يوجد أربع أنواع للمنافسة حسب هيكل السوق وهي:

**1-2-3) المنافسة التامة:**

يتميز هذا النوع من السوق بمبدأ السعر الواحد أي أن على المؤسسة تقبل السعر السائد في السوق إذا فهي لا تحدده، بالإضافة لوجود عدد كبير من المؤسسات ذات منتجات متجانسة، كذلك ما يميز هذا النوع من المنافسة توفر المعلومات بشكل تام عن السوق لكل المؤسسات، توفير حرية انتقال الموارد ووجود عدد كبير من المستهلكين بحيث لن يتيسر سلوك أي واحد من الباعة والمشترين أن يؤثر في سعر السوق. [3]

**2-2-3) الاحتكار:**

يقصد به وجود منتج وحيد للسلعة، أو مجموعة من المؤسسات التي تتحد فيما بينها لغرض مشترك وهو تسويق منتجاتها وفي هذه الحالة يمكن للمحتكر أن يحدد إما السعر أو الكمية التي سيطرحها في السوق وبالتالي فإن المحتكر يعظم ربحه في ظل غياب المنتجات البديلة. [4]

**3-2-3) المنافسة الاحتكارية (غير كاملة):**

وهو النوع الأقرب للواقع وهو يقع بين المنافسة الكاملة والاحتكار حيث يتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات، تنتج كل واحدة سلعة أو خدمة تكون متشابهة ولكن ليست متجانسة ونتيجة لهذا التنوع في المنتجات المتشابهة فالمنافسة الاحتكارية تتميز بدرجة محدودة من التحكم في السعر لذلك يصعب التنافس وتلجأ المؤسسات إلى وسائل أخرى كإبراز الصفات والخواص الثانوية باستعمال الدعاية والإعلان. [5]

**4-2-3) احتكار القلة:**

---

1- علة مراد، (2011/2010): إدارة المعرفة لبناء وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تلمسان، ص 196.

2- عبد السلام أبو قحف، (1996): التنافسية وتغير قواعد اللعبة، مطبعة الإشعاع، الاسكندرية، ص ص 25 - 26.

3- عزيز محمد وآخرون (2002): مبادئ الاقتصاد، الطبعة الأولى، بنغازي، ليبيا، ص 345.

4- فرحات غول (2005): مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص 75.

5- JEAN JAQUES LA MBIN, (1994) : Marketing Stratégique : une perspective européenne, 3 ème édition, Delmas et Cie, France, P 283.

يتميز بعدد قليل من البائعين بحيث يستطيع أي بائع منهم أن يؤثر مباشرة في السوق، لذلك فالمؤسسات تؤخذ بعين الاعتبار مواقف وردود الفعل المحتملة للمنافسين عند قيامها بأي نشاط كذلك مستوى الأسعار يتميز باستقرار نسبي في هذا النوع من المنافسة. [1]

## المطلب الثاني: ماهية التنافسية:

### 1) مفهوم التنافسية:

يتميز مفهوم التنافسية بالحداثة واتساع نطاق استعماله، ما تسبب في وجود اختلافات بين الباحثين حول إيجاد تعريف شامل وموحد له، لذلك لابد التمييز بين ثلاث مستويات للتنافسية والمتمثلة في المؤسسة، القطاع، الدولة.

### 1-1) التنافسية على مستوى المؤسسة:

عرفت التنافسية على أنها:" قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين." [2]

وتعرف أيضا على أنها:" القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى." [3]

إذا تركز التنافسية على مستوى المؤسسة، على العوامل المرتبطة بالإنتاج، الوقت، الكفاءة وإشباع رغبات المستهلكين، لذلك قدم أوستن (AUSTIN) نموذجا لتحليل الصناعة في البلدان النامية من خلال القوى الخمس المؤثرة في تلك التنافسية و هي:

- تهديد الداخلين الجدد المحتملين.
- قوة تفاوض الموردون.
- قوة تفاوض المشترون لمنتجات المؤسسة.
- تهديد الإحلال لبدائل عن منتجات المؤسسة.
- المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعاته. [4]

ويشكل هذا النموذج عنصرا هاما في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة ويأتي ليؤكد أن الإنتاجية تشكل مؤشرا هاما لتنافسية.

### 2-1) التنافسية على مستوى القطاع:

يقصد بها: " قدرة شركات قطاع معين في دولة ما على المنافسة والنجاح في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، أما مؤشراتها فهي الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر وإضافة إلى المقاييس المتعلقة بالتكلفة والجودة." [5]

وفي تعريف آخر هي:" تنافسية الصناعة في منطقة أو دولة ما مع قطاع آخر يمارس نفس النشاط في منطقة أو دولة أخرى تتبادل معها وتعتمد عملية المقارنة على أهم المؤسسات المكونة للصناعة، وتأخذ إنتاجية عناصر الإنتاج والتكلفة الوسيطية كمؤشر لقياس قدرة القطاع على المنافسة." [1]

---

1- عزيز محمد وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص 383- 384.

2- الطيب داودي، مراد محبوب(2007): تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق نجاح الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة خيضر، بسكرة، العدد 12، ص 38.

3- كمال رزيق، فارس مسدور، (2002): مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول " تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29 - 30 أكتوبر، ص 105.

4- Austin .J .E (1990): Managing in Developing Countries: Strategy Analysis and Operation Technique, The free press, New York, P 40.

5- كمال رزيق، أبو عرعور عمار(2002): التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، البليدة، الجزائر، 22 ماي، ص 02.

مما سبق يمكن القول إن التنافسية على مستوى القطاع تنطوي على تنافسية المنظمة وأن هذه الأخيرة هي التي تخلق الصناعات التنافسية وليست الدولة كما يمكن القول إن الصناعة التنافسية هي الصناعة القادرة على تحقيق أرباح مع الحفاظ على حصتها السوقية عل المستويين المحلي والدولي.

**3-1) التنافسية على مستوى الدولة:**

تتنافس الدول بنفس الطريقة التي تتنافس بها المؤسسات وقد ركز الكتاب والهيئات الاقتصادية على تحديد تعريف شامل لهذا المفهوم، حيث عرفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)

على أنه:" المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفقا لشروط السوق الحرة منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية مع تحقيق زيادة في الدخل الحقيقي لأفرادها على المدى الطويل." [2]

كما عرفه مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي على أنها: " قدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وتسمح بتنمية المداخيل الحقيقية، فهي وسيلة لتحقيق الرفاهية لسكان." [3]

أما بالنسبة لوجهة نظر الاقتصاديين فقد عرفها (LANDAU) بأنها:" الهدف الأساسي سياسة الاقتصادية وقدرة الدولة على الحفاظ في اقتصاد كامل على نسبة نمو مقبولة لمستوى المعيشة مع تحقيق التوازن في توزيع الثروات في المجتمع خلال توفير مناصب عمل لكل من يرغب في العمل دون التأثير سلبا على نمو الأجيال القادمة." [4]

أما (Addington) يخص التنافسية على مستوى الدولة أنها:" قدرتها على خلق الموارد اللازمة لمجابهة احتياجاتها." [5]

من خلال التعاريف المقدمة لمفهوم التنافسية على مستوى الدولة نستنتج أن قدرة البلد على استقطاب عوامل الإنتاج وخلق الموارد اللازمة لاحتياجاتها يسمح بتحقيق معدلات نمو اقتصادية مرتفعة نسبيا وبالتالي يؤدي إلى رفع مداخيل السكان وبالتالي تحسين مستوى المعيشي.

وبالرجوع إلى المستويات الثلاثة التي تم ذكرها سابقا نستنتج أن هناك علاقة تكامل بينها حيث أن تنافسية المؤسسة والقطاع لا تنفصل عن تنافسية الدولة لكون هذه الأخيرة تعمل على توفير البنية التحتية والمناخ الاستثماري الملائم الذي يرفع من القدرة التنافسية لكلاهما.

**2) -أهمية وأهداف التنافسية:**

**2-1) الأهمية:**

تتمثل أهمية التنافسية في:

- ارتفاع العائد والمردود، ومنه ضمان مستوى أحسن للدخل والمستوى المعيشي للمجتمع.
- توسيع وزيادة الطاقات والقدرات الاستثمارية ودفع القدرة على استغلال الفرص المتاحة بالإضافة إلى رفع مستوى الكفاءة المادية والبشرية.
- انخفاض معدلات البطالة وتحقيق الاستقرار الوظيفي بسب النمو المستمر الفاعل في مجال العمل أو النشاط الاقتصادي.
- القدرة على دخول الأسواق الدولية بفعالية والمنافسة فيها.

---

1- لزهر العابد، (2012، 2013): إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، قسنطينة، الجزائر، ص 38.

2- نوير طارق (2002): دور الحكومة الداعمة لتنافسية: حالة مصر، الملتقى العالمي للاقتصاد، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ص 05.

3- كمال رزيق، قاسي يزيد،( 2005): التنافسية الجزائرية ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، الكتاب الجامع للمؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 09/08 مارس، ص 20.

4- شهرزاد عبيدي، (2016/2015): الأنترنت والتجارة الالكترونية ودورهما في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ص 07.

5- وديع محمد عدنان، ديسمبر(2003): القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد (24)، ص 05.

- التطور والتحسين المستمر للأداء وذلك بالتركيز على الإبداعات التكنولوجيات والابتكارات التي يصعب تقليدها من طرف المنافسين. [1]

لذلك فالتنافسية لم تعد تقتصر على تخفيض تكاليف الإنتاج وإنما أصبحت ترتكز على الجودة والتميز من خلال التركيز على البحث، التطوير والمورد البشري من أجل مواكبة المنافسة الاستمرارية.

**2-2) أهداف التنافسية:**

تسعى التنافسية لتحقيق الأهداف التالية:

- ❖ تحقيق درجة عالية من الكفاءة، بالاعتماد على الموارد والتكنولوجيات المتاحة للوصول لأدنى مستويات التكاليف.
- ❖ التطوير والتحسين المستمر للأداء: وذلك من خلال البحث المستمر عن التكنولوجيات والابتكارات صعبة المحاكاة من طرف المنافسين.
- ❖ زيادة الأرباح: التميز والتفوق في الأداء يعظم من أرباح المنظمات.
- ❖ الإنتاجية: إن التطور الحاصل في تكنولوجيا المرتبطة بالآلات ونظم المعلومات يسمح بالحصول على وفرات إنتاجية تلبي حاجيات ورغبات المستهلكين. [2]

**3) -أنواع التنافسية:**

هناك عدة معايير لتحديد نوع التنافسية نذكر منها:

**1-3) المعيار الموضوعي:**

يصنف هذا المعيار التنافسية إلى نوعين هما:

**1-1-3) تنافسية المنتج:**

يرتكز هذا النوع على المنتج الذي يعتبر العنصر الجوهري في المنافسة بالاعتماد على مؤشر سعر التكلفة كأداة وحيدة لتقويم والذي يعتبر غير كاف لكون وجود مؤشرات أخرى أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

**2-1-3) تنافسية المؤسسة:**

يكون تقويمها على أساس أشمل من المنتج، بالاعتماد على نسبة المبيعات، الحصة السوقية، التكاليف الإجمالية وهوامش كل المنتجات. [3]

**2-3) المعيار السعري:**

يقسم إلى نوعين هما:

**1-2-3) التنافسية السعرية:**

يرتكز هذا النوع على السعر للرد على المنافسين، لذلك يجب على المؤسسة أن تكون مسيطرة على تكاليفها لتمكن من بيع وتصدير منتجاتها في الأسواق الداخلية والخارجية. [4]

**2-2-3) التنافسية غير السعرية:**

1- علي السلمي، (2001): إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص 102.
2- صلاح الشنواني، (2001): اقتصاديات الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، ص ص 130 - 132.
3- الطيب داودي، مراد محبوب، مرجع سابق ذكره، ص 39.
4- هشام حريز، بوشمال عبد الرحمن(2014): التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، ص 138.

يعتمد هذا النوع على سرعة الاستلام، الخدمات المقدمة مع المنتج، خدمات ما بعد البيع، الترويج والتوزيع كبديل لسعر. [1]

**3 - 3) المعيار الزمني:**

حسب هذا المعيار نميز نوعين من التنافسية:

**3-3-1) التنافسية الملحوظة:**

تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبة، التي قد لا تكون مؤشرا عن مدى كفاءة المؤسسة لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، جعلت المؤسسة مثلا في وضعية احتكارية على المدى القصير قد تتغير على المدى الطويل.

**3-3-2) القدرة التنافسية:**

تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال. [2]

## المطلب الثالث: ماهية القدرة التنافسية:

**1) مفهوم القدرة التنافسية:**

عرفت القدرة التنافسية على مستوى الاقتصاد الكلي بأنها: " قدرة الدولة أو المؤسسة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية." [3]

أما على مستوى الاقتصاد الجزئي فهي: " قدرت المؤسسة على منافسته المحلية والوطنية والدولية بطريقة متميزة." [4]

كما عرفها مايكل بورتر :" القدرة التنافسية للمؤسسة تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعة مؤسسة أن تخلقها لزبائنها، إذ يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين و بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه ." [5]

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القدرة التنافسية هي القدرة على مواجهة السلع المنافسة من خلال السيطرة على قطاع نشاط معين وامتلاك حصة سوقية معتبرة أي الحفاظ على مكانتها في الأسواق والاستمرار والسعي في تحسين مركزها التنافسي والجدير بالذكر أن ارتباط كلمة تنافسية بالقدرة هو إشارة لعلاقة التصادم مع الأطراف الخارجية سواء تعلق الأمر بالمنافسين أو الموردين أو المشترين.

**2) أهمية القدرة التنافسية:**

تلعب القدرة التنافسية دورا كبيرا في تعزيز المركز التنافسي وتكمن أهميتها في:

- دعم وتحسين سمعة وصورة المؤسسة في أدهان عملائها من خلال تلبية احتياجاتهم وإشباع رغباتهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي المبني على التميز في الموارد والكفاءات.

---

1- وديع محمد عدنان، مرجع سابق ذكره، ص 07.

2- عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغير قواعد اللعبة، مرجع سابق ذكره، ص 25.

3- عمر صقر، (2001): العولمة وقضايا الاقتصادية معاصرة، الدار جامعية، بيروت، ص 92.

4- P J BILLOTE, (1997) : Concurrence Technologique et normalisation enjeux publique et Stratégies Industrielles, Édition AFNOR, Paris, P 69.

5- Michael Porter, (2003) : L'avantage concurrentiel comment devance ses concurrents et maintenir son avance, paris, P 08.

- الاستمرار في السوق من خلال تحقيق حصة سوقية للمؤسسة تضمن لها ربحية عالية. [1]

**3) العوامل المحددة للقدرة التنافسية:**

تتأثر القدرة التنافسية بعدة عوامل تتمثل في:

**1-3) العوامل الأساسية:**

والمقصود بها العوامل التي لا تحتاج الدولة إلى تحويلها من خلال سياساتها كالمناخ، الموارد الطبيعية، الموقع .... إلخ.

**2-3) العوامل العامة:**

هي العوامل التي تستخدم على نطاق واسع في الصناعات والمتمثلة في البنى التحتية، نضام الإمداد برأس المال المفترض، مجموعة من الموظفين المثقفين الحاصلين على شهادات جامعية.

**3-3) العوامل المتقدمة:**

وهي العوامل التي يجب تطويرها مع مرور الزمن وتشمل نظام المعلومات والاتصالات، يد عاملة مؤهلة علميا، بحوث جامعية في فروع علمية متطورة ومعقدة.

**4-3) العوامل المتخصصة:**

وهي مرتبطة ببعض الصناعات المتخصصة فقط والمتمثلة في: موانئ متخصصة في مناولة كميات كبيرة من الموارد، معاهد ذات درجة علمية عالية من التخصص، أفراد ذوي مهارات عالية. [2]

**4) مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة:**

تتضمن مؤشرات التنافسية أربع مؤشرات وهي:

**1-4) الربحية:**

إن الربحية هو مؤشر كافي للتنافسية الحالية، بشرط أن يكون متصاعد وقابل للاستمرار من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق، لأن التنافسية قد تكون في سوق تنافسية تتجه نحو التراجع فلذلك الربحية وحدها لا تكفي بل لابد من تضييق معايير الجودة. [3]

**2-4) التكلفة:**

تلعب التكلفة دورا هاما لقياس تنافسية المؤسسة لأنه لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر لتكلفة.

لذلك فحسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسط تتجاوز أسعار منتجاتها في السوق. [4]

**3-4) الإنتاجية الكلية للعوامل:**

تعتبر أحسن مؤشر للدلالة على التنافسية ويعبر هذا المؤشر عن آلية قياس الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات حيث تكون المؤسسة منافسة إذا كان مستوى تكاليف الوحدة لمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمنافس. [5]

**4-4) الحصة السوقية:**

---

1- سملالي. يحضية، ب. أحمد، (2005): الميزة التنافسية: فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، المنعقد يومي 3 و4 ماي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، ص 10.

2- مهدي جابر، (2016/2015): أثر مناخ الاستثمار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطية، حالة القطاعات الصناعية التحويلية (ولاية عنابة، قالمة، سوق أهراس)، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص 127.

3- مصطفى أحمد حامد رضوان (2011): التنافسية كآلية من آليات العولمة ودورها على دعم حجم النمو والتنمية في العالم، دار الجامعية، الاسكندرية، ص 22.

4- وديع محمد عدنان، مرجع سابق ذكره، ص 17.

5- مصطفى حامد أحمد رضوان، مرجع سابق ذكره، ص 47.

يعتبر نصيب المؤسسة من مبيعات في السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها ومدى تحقيقها للأهداف النمو والاستمرار ويعكس هذا المؤشر كذلك مدى مساهمة المؤسسة في الأسواق المحلية والدولية. [1]
بالرجوع للمؤشرات التي تم عرضها لقياس تنافسية المؤسسة يمكن القول إن نجاحها في تقييم الوضعية التنافسية يكمن في الاعتماد عليها كلها وليس على مؤشر أو مؤشرين فقط منها، كما يمكن القول أيضا أن نجاح وفعالية هذه المؤشرات مرتبط بمدى استقرار السوق لذلك قد تكون ليست ذات فعالية على المدى البعيد.

## المبحث الثاني: الميزة التنافسية: أسس ومفاهيم:

تحرص المنظمات على العمل باستمرار من أجل احتلال مكانة تنافسية تسمح لها بالتمييز منتجاتها عن منتوجات المنافسين بغية الحفاظ على حصتها السوقية أو توسيعها، ومن أجل ذلك أصبح من الضروري فهم الميزة التنافسية وكيفية تجسيدها والمحافظة عليها.

### المطلب الأول: ماهي الميزة التنافسية:

#### 1) نشأة الميزة التنافسية:

يعود الفضل لكل من (Edward Hastings Chamberlin) سنة 1939 و (Philip Selznick) سنة 1959 في ظهور مفهوم الميزة التنافسية، ثم طور كل من (HOFE) و(SCHENDEL) لتصبح الميزة التنافسية، تعبر عن الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال تخصيص الموارد. وجاء بعد ذلك كل من (Richard Day) سنة 1984 و (Michael Porter) سنة 1985 اللذان اعتبرا الميزة التنافسية هو هدف استراتيجي وليس شيئا يستخدم ضمن الاستراتيجية وذلك لأن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية. [2]

#### 2) مفهوم الميزة التنافسية:

قدمت العديد من التعريفات للميزة التنافسية سنحاول ذكر أهمها:
حيث عرفها كل من (Heizer) and (Render) بأنها تعني: إيجاد ميزة متفردة تتفوق من خلالها على المنافسين أي أن الميزة التنافسية تجعل المنظمة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين. [3]
أما Porter فيعرف الميزة التنافسية على أنها: تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة. [1]،

1- شفيق حداد، نظام سويدان، (1998): أساسيات التسويق، الطبعة الأولى، دار حامد لنشر، عمان، الأردن، ص 144.
2- أحمد زغدار، مرجع سابق ذكره، ص 12.
3- Heizer ,Jay and Render, Borry,(1999) :Principles of operations Management,3 rd. edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, P 36.

ويرى LAMBIN الميزة التنافسية على: "أنها مختلف الخصائص أو الصفات التي يميز بها المنتوج والتي تسمح للمنظمة بالتفوق والتميز عن منافسيها." [2]

وفي تعريف أخير الميزة التنافسية هي: " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون. ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين ينقلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق عما يقدمه الآخرين" [3]
من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الميزة التنافسية تمثل القيمة المدركة من طرف العملاء والناتجة عن منتجات لا يستطيع المنافسون تقديمها.
لذلك فالميزة التنافسية تنبع من قدرة المنظمة على التفوق في عدة مجالات مثل: السعر، الجودة، خصائص المنتج والاستجابة السوقية لتغيرات في حاجات المستهلكين.

**3) أهمية شروط فعالية الميزة التنافسية:**

**3-1) أهمية الميزة التنافسية:**

يمكن إيجاز أهمية الميزة التنافسية في النقاط التالية:

- تعتبر معيار لنجاح المنظمات.
- كسب ولاء العملاء من خلال خلق قيمة تلبي احتياجاتهم.
- ترسخ، تدعم وتحسن صورة المؤسسة في أذهان عملائها.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في المنتجات والخدمات المقدمة.
- إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.
- الاعتماد على التكنولوجيا لتحقيق المزايا التنافسية من أجل البقاء والاستمرار.
- تحقيق أرباح عالية من خلال ضمان حصة سوقية للمؤسسة تسمح لها بالاستمرار والبقاء. [4]

**3-2) شروط "فعالية "الميزة التنافسية:**

تسعى المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية تسمح لها بالبقاء والاستمرار لذلك حتى تكون هذه الأخيرة فعالة يجب أن تكون:

- تمنح الأسبقية والتفوق على المتنافسين.
- يصعب على المتنافسين تقليدها.
- تتميز بالاستمرارية عبر الزمن، وبالتالي تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل.
- أن تتميز بالمرونة وقابلية إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة وأن تكون لديها قابلية للتأقلم مع تغيرات المحيط. [5]

من خلال ما سبق يمكن قول إن تحقق هذه الشروط مع بعضها البعض يسمح للمؤسسة باستمرار والدفاع عن حصصها السوقية.

---

1- M. Porter, L'avantage concurrentiel comment devance ses concurrents et maintenir son avance, Op.cit., P 09.
2- Jean Jacques lambin, (1993) : Le Marketing Stratégique, Paris, édition Paris, P209.
3- السلمي علي، (2002): إدارة المعرفة، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، ص 128.
4- شيخ هجيره، معموري صورية (2001). الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر، ص 03.
*الفعالية يقصد بها قدرة المؤسسة عل تحقيق أهدافها المتعلقة برعاية مصالح مختلف الأطراف المتعاملين معها*
5- H.Spitewki, (1995) : La Stratégie de l'entreprise, economica, Paris, P 54.

**4) أهداف الميزة التنافسية:**

من خلال اكتساب ميزة تنافسية تسعى المؤسسة لتحقيق الأهداف التالية:

- خلق فرص تسويقية جديدة من خلال الاعتماد على الابتكار والتطوير.
- دخول مجال تنافسي جديد: كدخول سوق جديدة، التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات أو الخدمات.
- تكوين رؤيا مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب اقتنائها. [1]

## المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الميزة التنافسية

**1) أنواع الميزة التنافسية:**

تجتمع أراء معظم الاقتصاديين والمنظرين على تصنيف الميزة التنافسية الى نوعين هما: ميزة التكلفة الأقل وميزة المنتج.

**1-1) ميزة التكلفة الأدنى:**

يقصد بها قدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها، وبالتالي يعود ذلك عليها بأرباح كبيرة ويتطلب تحقيق هذه الميزة فهم وتجديد الأنشطة الحرجة في حلقة القيمة للمؤسسة. [2]

وقد أوضح بورتر ذلك بقوله: "أن طبيعة التكلفة بالنسبة للمؤسسة تعكس مجمل التكلفة للإيجاز كل النشاطات ذات قيمة بمقارنتها مع منافسيها حيث كل نشاط يتضمن عوامل التكلفة، التي تحدد المصادر المختلفة لمزايا التكلفة "[3]

إذا حلقة القيمة في المؤسسة تهتم بتجربة المؤسسة إلى وحدات نشاط استراتيجية بهدف التعرف على تكاليفها ومصدرها الحالية والمحتملة لتحقيق الميزة التنافسية لذلك يجب التركيز على مجموعة من العناصر من اجل التحكم في التكاليف وهي:

**1-1-1) مراقبة الحجم:**

يتحقق ذلك من خلال التوسيع في تشكيلة المنتجات الحيازة على وسائل إنتاج جديدة التوسع في الأسواق

**2-1-1) مراقبة التعلم:**

يتم ذلك بمقارنة درجة التعلم في المنظمة مع المعايير المعمول به في القطاع، بالإضافة إلى تغيير نظرة المنظمة للعالمين من تكلفة إلى مصدر معرفة وإبداع كما يجب على المنظمة أن تبحث عن خلق القيمة انطلاقا من أنشطة أخرى كتكاليف التقنيات مثلا.

**3-1-1) مراقبة الروابط:**

1-شيخ هجيره، معموري صورية، مرجع سابق ذكره، ص 03.

2- نبيل مرسي خليل، (1998): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، ص 84.

3- M. Porter (1999), la concurrence selon porter, paris, Edition village mondial, P 87 .

إن التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى يسمح

بتخفيض التكاليف فمثلا التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج تؤدي إلى تخفيض تكلفة المنتجات التامة الصنع

**4-1-1) مراقبة الإلحاق:** هو البحث عن الطريقة المثلى للإنتاج من خلال تجمع بعض النشطة المهمة والمنتجة للقيمة بهدف استغلال وتبادل الخبرات والامكانيات المشتركة.

**5-1-1) مراقبة الرزمانة:**

تتم في بعض القطاعات من خلال التموضع والتوظيف الأحسن للمستخدمين، التعامل مع أحسن الموردين والموزعين وبالتالي تتطلب السرعة في الاختيار أما بعض القطاعات الأخرى فتتطلب التريث. وهذا إما لطبيعة التكنولوجيا المستخدمة التي قد تكون سريعة التغيير أو للدراسة سلوك المنافسين.

**6-1-1) مراقبة الإجراءات:**

إن المراقبة الدورية للإجراءات تسمح بتخفيض التكاليف وذلك يرجع إما لإلغاء بعض الإجراءات التي لا تساهم بصفة ايجابية أو بإضافة إجراءات جديدة.

**7-1-1) مراقبة التموضع:**

إن التموضع يؤثر على فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين والسوق. [1]

**2-1) ميزة التمايز:" التمييز":**

يتجسد هذا النوع من خلال تميز قوي ودائم للمنتجات والخدمات التي تخلق قيمة مرتفعة للعميل وتكون صعبة التقليد، تتميز بخصائص استثنائية (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع، أسعار مغرية) لا يمكن الحصول عليها في منتجات أو خدمات بديلة لما تتمتع به من صفات فريدة، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز من خلال أنشطة سلسلة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز. [2]

**2) أبعاد الميزة التنافسية:**

هناك بعدان أساسيان للميزة التنافسية وهما:

1- M. Porter, la concurrence selon porter, Op.cit. , PP 129 -136.

2- عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، (2015): الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 76 - 77.

**1-2) القيمة المدركة لدى العميل:**

يرتكز هذا النوع على تطوير المؤسسة للإمكانيات واستغلالها بصفة ترفع من القيمة المكتسبة لدى العميل مقارنة بما تقدمه المنظمات المنافسة، وهذا ما يولد لدى العميل صورة ذهنية جيدة عن منتجات المنظمة ويخلق لديه إحساس بتحصيله على منفعة أكبر وبالتالي دفعه لشراء سلع وخدمات المنظمة بصفة متكررة وهذا ما يعزز هذه الميزة.

**2-2) تأكيد حالة التميز:**

يتم ذلك بسلعة أو بخدمة لها خاصية مميزة مثل: جودة، السعر، التكنولوجيا، خدمات ما بعد البيع.... إلخ، لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة ويعتمد هذا التميز في المنتجات على مصدرين أساسين هما: المهارات المتميزة كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء، والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة.... إلخ). (1)

## المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومصادرها

**1) محددات الميزة التنافسية:**

يوجد بعدين أو متغيرين محددين للميزة التنافسية وهما:

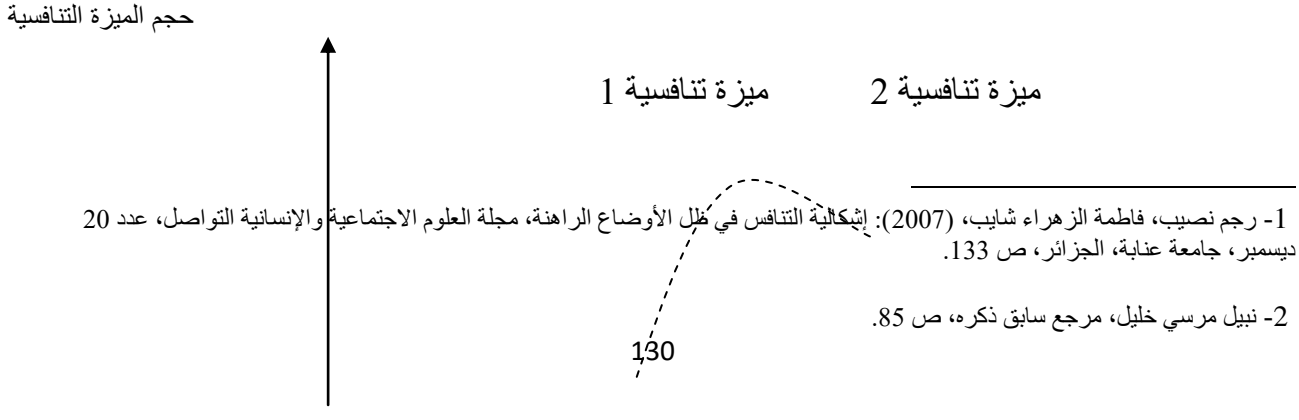
**1-1) حجم الميزة التنافسية:**

تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء تعلق الأمر بميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج وكلما الميزة التنافسية أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة لتغلب عليها أو تحييد أثرها.

تتميز الميزة التنافسية بدورة حياة مثلما هو الحال بالنسبة للمنتجات حيث تبدأ دورة حياتها بمرحلة التقديم أو النمو السريع تليها مرحلة التبني أي محاولة المنافس التفوق عليها من خلال التقليد والمحاكاة، مما يجبر المؤسسة للرد في مرحلة الضرورة بتبني خطوات جديدة تتمثل في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو خلق ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل. (2)

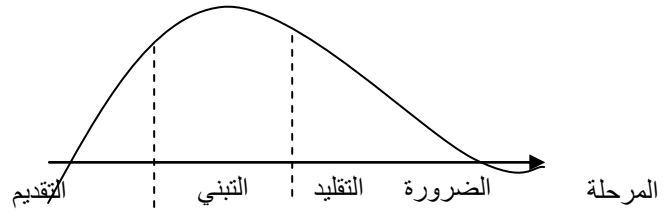
يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (18):

**الشكل (18): دورة حياة الميزة التنافسية**




1- رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، (2007): إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية التواصل، عدد 20 ديسمبر، جامعة عنابة، الجزائر، ص 133.

2- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ذكره، ص 85.




**المصدر:** طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي ادريس، (2009): الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل لنشر، عمان، ص 324.

من خلال الشكل نستنتج أن ميزة التنافسية لا بد لها أن تمر بمراحل والتي نجيزها في:

**1-1-1) مرحلة التقديم:**

تتميز هذه الفترة بطول مجالها الزمني مقارنة بالمراحل الأخرى ويعد ذلك لخصائص هذه المرحلة وما تتطلبه من حشد للموارد البشرية والمالية والمادية، كما تعرف الميزة في هذه المرحلة عدد متزايد من الزبائن.

**2-1-1) مرحلة التبني:**

تتميز هذه المرحلة بالاستقرار النسبي للميزة التنافسية بسبب تركيز المنافسين عليها.

**3-1-1) مرحلة التقليد:**

تراجع أسبقية المؤسسة وتوجه الميزة نحو الركود بسبب تقليد النافس لها.

**4-1-1) مرحلة الضرورة:**

على المؤسسة استخدام أحد الخيارين التاليين: إما إنشاء ميزة جديدة أو تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع.

**2-1) نطاق التنافس:**

إن تحقيق المزايا التنافسية مرتبط بمدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق وفرات في التكلفة مقارنة بمنافسيها، فمثلا يمكن الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة أو استخدام نفس قنوات التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو صناعات مترابطة و في مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى خاصة في حالة وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق الصناعية التي تقضيها عمليات المؤسسة، أما النطاق على المستوى الضيق من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له يسمح كذلك بتحقيق ميزة تنافسية. [1]

تتأثر الميزة التنافسية بالأبعاد المحددة لنطاق التنافس والتي يمكن تلخيصها في الجدول رقم (6).

1- طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق ذكره، ص 324.

**الجدول رقم (6): أبعاد نطاق التنافس**

| نطاق التنافس أو السوق | التعريف والشرح |
|---|---|
| نطاق القطاع السوقي | يمثل تنوع مخرجات المؤسسة والزبائن الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق بأكمله. |
| النطاق الرأسي | يمثل تنوع مخرجات المؤسسة والزبائن الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق بأكمله. |
| النطاق الجغرافي | يعكس عدد المناطق الجغرافية او الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد).<br>وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم. |
| نطاق الصناعة | يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة. |

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص 87-88

**2) مصادر الميزة التنافسية:**

إن المنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق يضع المنظمة أمام إجبارية المزج بين عدة مصادر للميزة التنافسية من أجل البقاء والاستمرار نذكر منها:

**2-1) الجودة:**

تعتبر الجودة من الخيارات الاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة لكسب مزايا تنافسية في الأسواق، فالجودة تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة تسمح بتقديم منتجات تتوافق مع رغبات المستهلكين باعتبار أن السعر لم يعد العامل المحرك لسلوكهم. (1)

كما يرى Evans and Collier أن المنتجات ذات الجودة العالية تساهم في تحسين سمعة الشركة وتحقيق رضا الزبائن واشباع رغباتهم حتى وإن كان السعر مرتفعا مقارنة بالمنافسين. (2)

**2-2) الكفاءة:**

إن إنتاجية العامل من أهم مكونات الكفاءة لدى العديد من المؤسسات وتقاس بالزيادة في مخرجات كل عامل مقارنة بالمدخلات فلذلك فتحقيق المنظمة لمستوى عال من إنتاجية العامل سيقابله تحقيق مستوى أدنى من تكاليف الإنتاج وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية. (3)

**3-2) الإبداع:**

لقد أصبح الإبداع يلعب دورا كبير في تكوين المزايا التنافسية وذلك من خلال ابتكار بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات، كذلك تحقيق مستويات أفضل في جميع الأنشطة وذلك بتطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع مميزة ويكسب المؤسسة سرعة التكيف مع متغيرات الحادثة في بيئتها الغير مستقرة، كما يسمح بتقليل كلف التصنيع وتحقيق الكفاية والفعالية في الأداء وإنجاز الأهداف، ما يسمح للمنظمة بالتميز. (4)

**4-2) بعد التسليم:**

إن التسليم محدد مهم ورئيسي في خلق الميزة التنافسية وقد حدد (Rejewski and Ritz man) ثلاثة أبعاد مرتبطة بالزمن وهي:

**1-4-2) سرعة التسليم:** والتي تقاس بالوقت المستغرق بين استلام الطلب وتلبيته.

**2-4-2) التسليم بالوقت المحدد:** أي التزام الشركة بمواعيد تسليم المنتجات لزبائنها.

**3-4-2) سرعة التطوير:** وترتبط بمدى كفاءة اليد العاملة وفعاليتها عند تطوير منتج جديد وتقاس بالوقت المستغرق بين توليد الفكرة، تصميم المنتج، توزيع المنتج في السوق. (5)

نستنتج مما سبق أن مصادر الميزة التنافسية هو جوهر خلق الميزة التنافسية كما يمكن الإشارة إلى أن بعض المنظرين أضافوا بعدين هما: المرونة والكلفة باعتبارهما مؤثران على خلق واكتساب الميزة التنافسية.

---

1- سملالي يحضية، (2005/2004): أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 07.

2- Evans and Collier, (2007) : Operation Management an Integrated Goods and Services, Approach, Student Edition, USA, P126.

3- حكيم بن جرورة، (2012): أثر استخدام أبعاد التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الباحث، العدد 11، ص 179.

4- موسى غنام فنجان، (1990): الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد، ص 12.

5- LJ. Krajewski, L. Ritzman, (2005) Operation Management, 7th edition, Prentice Hall, New Jersey, P64.

## المبحث الثالث: الميزة التنافسية المستدامة والاستراتيجيات التنافسية

أصبح توجه الاقتصاديين والمنظرين في الآونة الأخيرة عن كيفية تعظيم المنظمة لقيمة منتجاتها وخدماتها بصورة مستمرة وأفضل من المنافسين. وذلك بالاعتماد على طرق حديثة ومتميزة لخلق القيمة واتباع استراتيجيات تسمح لها بالبقاء والاستمرار.

### المطلب الاول: السلسلة القيمة والميزة التنافسية المستدامة

#### 1) سلسلة القيمة:

#### 1-1) تعريفها:

تعرف سلسلة القيمة على انها اسلوب يعتمد على تجزئة انشطة المنظمة الى قسمين من الناحية الاستراتيجية بهدف فهم سلوك التكلفة ومصادرها الحالية او المتوقعة والتي تساهم في بناء ميزة تنافسية. [1]

كما تعرف سلسلة القيمة على انها " الطريقة النظامية للنظر الى سلسلة الانشطة التي تؤديها المؤسسة من خلال فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة على منافسيها." [2]

وفي تعريف اخير عرفها بورتر على انها " سلسلة من الانشطة التي يتم فيما تحويل المدخلات الى مخرجات، وهذه العملية تتألف من عدد من الأنشطة الاولية الرئيسية، والأنشطة الداعمة، وكل نشاط من الأنشطة يضيف قيمة للمنتوج." [3]

نستنتج مما سبق ان القيمة تعتمد على تحليل الأنشطة وتشخيصها بهدف استنباط نقاط القوى والضعف ومن تم استغلالها في كسب ميزة تنافسية تسمح لها بالاستمرارية.

#### 2-1) نموذج بورتر لسلسلة القيمة:

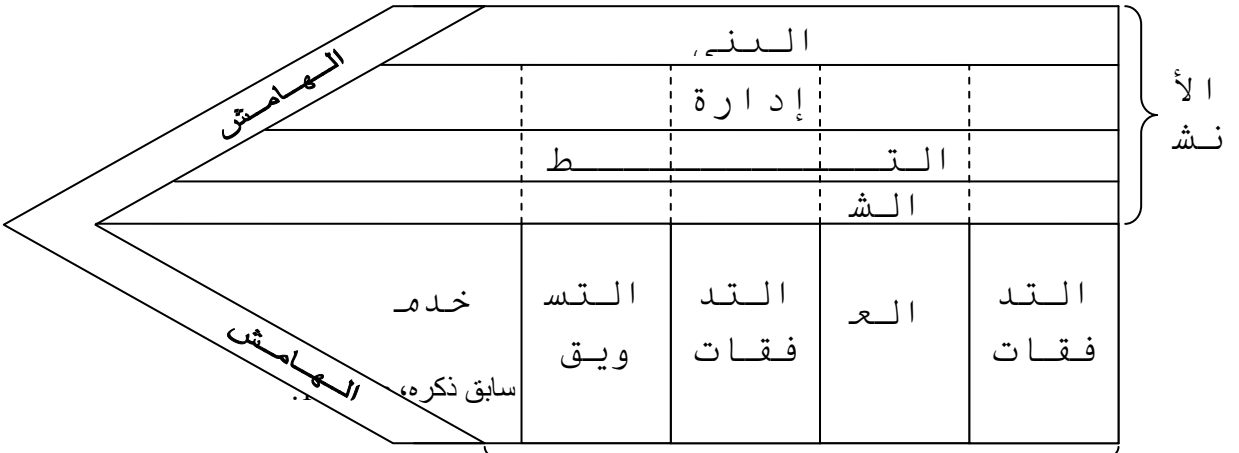
اقترح بورتر نموذج لسلسلة القيمة يقوم بتفكيك المؤسسة الى مجموعة من النشاطات لكل منها قيمتها وتكلفتها والشكل رقم (19) يوضح ذلك:

**الشكل رقم (19): سلسلة القيمة**

1- CH .Alain et autres, (2000) : lexique de gestion, 5eme édition, dalloz, paris, p 71.

2- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ذكره، ص 92.

3- شارل هيل، جاريت جونز، ترجمة مبدأ حمد عبد المتعال، (2001): الادارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، الجزء الاول، دار المريخ لنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ص205.




من خلال الشكل نلاحظ ان هناك نوعين من الانشطة وهي الانشطة الاساسية والانشطة الداعمة، ويمكن ايجازها كمايلي: الأنشطة

**1-2-1) الانشطة الاساسية:**

**1-1-2-1) الإمدادات الداخلية:**

ترتبط انشطتها باستلام، التخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج وتشمل: مناولة المواد المخازن، الرقابة على المخزون، المرجعات الى الموردين.

**2-1-2-1) الانتاج:**

تعني هذه الوظيفة بخلق واستحداث منتجات جديدة وتشمل النشاطات المرتبطة بتحويل المدخلات الى منتوج نهائي لتشغيل الآلات التعبئة، العمليات المرتبطة بالتركيب والصيانة.

**3-1-2-1) الامداد الخارجي:**

ويضم كافة الأنشطة المتعلقة بمخرجات المؤسسة والمتمثلة في: المنتج النهائي، النقل، التوزيع، التخزين، تنفيذ الطلابيات، التوزيع المادي .... الخ.

**4-1-2-1) التسويق والبيع:**

وهي كافة الانشطة المرتبطة بوظائف وادارة التسويق التي تدفع المستهلك لاقتناء منتجات المؤسسة كالإعلان، الترويج، قوة المبيعات، العلاقات مع الموزعين، تحديد الأسعار.

**5-1-2-1) الخدمات:**

تتضمن الأنشطة التي تحافظ على المنتج وتدعم قيمته مثل: التركيب، التصليح، توفير قطاع الغيار أي كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع. [1]

**2-2-1) الانشطة الداعمة:**

وتشمل:

**1-2-2-1) بنية المؤسسة الأساسية:**

تمثل في الادارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل والتخطيط الاستراتيجي، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل حلقة القيمة.

**2-2-2-1) ادارة الموارد البشرية:**

أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، الترتيب، تنمية الأفراد، أي كل نشاط يتعلق بالمورد البشري.

1- سعد غالب ياسين، (1998): ملخص كتاب الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، ص ص 34-35.

**1-2-2-3/ تنمية التكنولوجيا:**

هي الأنشطة المتعلقة بتحسين المنتج، تطوير خصائصه، الإجراءات والمدخلات التكنولوجيا لكل نشاط في سلسلة القيمة.

**1-2-2-4) التموين:**

هي الأنشطة التي تتعلق بالمدخلات، سوآءا كانت مواد اولية، خدمات أو آلات. [1]

**1-2) أهداف سلسلة القيمة:**

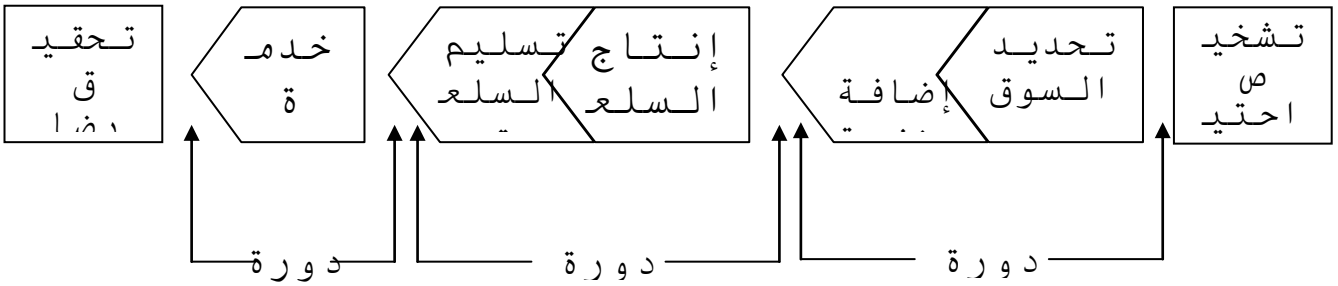
لسلسلة القيمة مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- تحسين فعالية المؤسسة من خلال التفاعل القائم بين مختلف أنشطتها الأساسية والداعمة.
- التحكم في التكاليف من خلال تقسيم تكاليف الأنشطة، وذلك بتحديد تكاليف الأنشطة الداعمة والأساسية والعمل على تخفيضها.
- ضمان فعالية أكثر في الأداء نتيجة لتحديد صيغة الأنشطة ومن ثم حسن استغلالها لضمان التميز.
- الحيازة على الميزة او المزايا التنافسية عن طريق التعرف على مصادرها وتوجيه الجهود لها. [2]

**1-3) مراحل سلسلة القيمة:**

تمر سلسلة القيمة عبر عدة مراحل يمكن ايجازها في الشكل رقم (20):

**شكل رقم (20): مراحل سلسلة القيمة**




**Source** : Rebert S. Kaplan, David P. Norton, (2001), Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Edition L'organisation, Paris, P98.

من خلال الشكل رقم (20) نرى ان اهتمام المنظمة ينصب على جميع مراحل سلسلة القيمة، أي من بداية قرارات انتاج السلعة الى غاية الحصول على منتوج نهائي، حيث تسعى من خلال هذه المراحل لتحقيق إشباع رغبات المستهلكين وذلك بإدخال تعديلات على خصائص المنتج، والحرص على ضمان خدمات ما بعد البيع تكسب رضاءهم وولاءهم.

**2) الميزة التنافسية المستدامة:**

**2-1) تعريفها:**

هناك عدة أسباب تؤدي الى ضعف وزوال الميزة التنافسية والتي تم التطرق لها من خلال منحنى دورة حياة الميزة التنافسية، لذلك أصبحت المؤسسات تبحث عن طريقة لتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل او ما أصبح

1- M .Porter, l'avantage concurrentiel, op.cit., pp 58 -59.

2- واصل خولة، (2013/2012): دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة **LINDE GAS** فرع عنابة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص42.

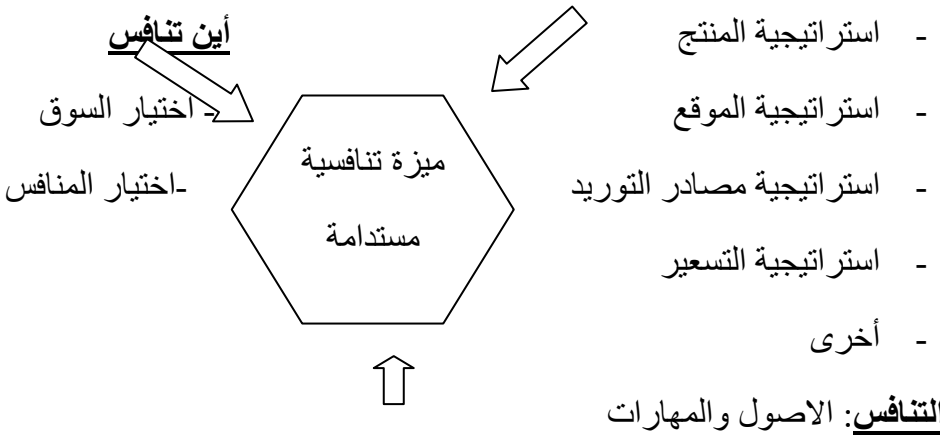
يطلق عليه باسم الميزة التنافسية المستدامة، والتي تعرف على انها:" تستهدف بناء يمتلك ميزة فريدة او مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون، بطريقة كفئة ومستدامة يمكن الحفاظ عليها باستمرار وعرضها او تقديمها بشكل أفضل من الأخرين."[1]

وفي تعريف آخر:" تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل ربحية أعلى من ذلك المتوسط على مدار عدد من السنوات." [2]

نستنتج مما سبق أن الميزة المستدامة مرتبطة بمدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات ورغبات المستهلكين بفاعلية أكبر من المنافسين، وذلك عن طريق تبني استراتيجية تؤكد تميزها وتكون قادرة على المحافظة عليها على المدى الطويل.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (21):

**الشكل (21): مقومات الحصول على ميزة تنافسية مستدامة**




**المصدر:** نبيل خليل مرسي:" مرجع سبق ذكره" ص 90.

يتضح من خلال الشكل: أن خلق ميزة تنافسية مستدامة مرتبط بمدى تمكن المؤسسة من صياغة استراتيجية تنافس فعالة والتي ترتكز حسب الشكل رقم (21) على ثلاث مكونات رئيسية وهي: طريقة التنافس، أساس التنافس، خلية التنافس.

**2-2) أهمية الميزة المستدامة:**

تكمن أهميتها فيمايلي:

- تساعد المؤسسات على مواجهة تحديات السوق على المدى الطويل، من خلال تنمية معرفتها التنافسية وبالتالي القدرة على تلبية احتياجات العملاء الحالين والمحتملين.
- تعتبر الميزة التنافسية المستدامة معيار لقياس نجاح المنظمات، لكونها تتميز بإيجاد نماذج مبتكرة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار.
- تعتبر هدفا لتميز والتفوق تسعى له جميع المنظمات.

1- علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، (2012): استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد، عمان، ص 146.
2- شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق ذكره، ص 183.

- ترتبط أساسا بالأداء المتحقق في المنظمة والعاملين فيها، لذلك لا يمكن لأي منظمة أن تمتلك أية ميزة تنافسية دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الأخرين. [1]

**2-3) شروط فعالية الميزة التنافسية:**

ترتبط فعالية الميزة التنافسية بشروط سنحاول ذكر أهمها والمتمثلة في:

- حاسمة أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- قدرة الحفاظ والدفاع على محاكاة منتجاتها من تقليد المنافسين.
- قابلية استمرارها على المدى الطويل. [2]

تمثل هذه الشروط الثلاثة جوهر صلابة الميزة التنافسية المستدامة ولا يمكن للمؤسسة الاستغناء عن أي منها، وعدم توفر أحد الشروط يؤدي إلى تلاشي وزوال هذه الميزة المستدامة لذلك فكل شرط هو تكملة لشرط الاخر.

## المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية

ترتبط الاستراتيجيات التنافسية بالإمكانيات المالية والبشرية والمعرفية للمنظمة، لذلك يرتبط اختيار الاستراتيجيات التنافسية بظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وظروف المنافسة في الصناعة، وسنحاول في هذا المطلب تقديم أهم الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة.

**1) مفهوم الاستراتيجية التنافسية:**

**1-1) تعريف الاستراتيجية:**

تعرف الاستراتيجية على أنها: " الوسائل المستخدمة لتحقيق وتنفيذ الأهداف، وتربط جميع أجزاء المنظمة وتغطي كافة مجالاتها، وتحقق التكامل بين جميع الأجزاء فيها." [3]

وفي تعريف آخر هي:" تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمنشأة، إعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف." [4]

نستنتج من التعريفين السابقين، أن الاستراتيجية تبنى على رؤى مستقبلية، أي مرتبطة بالمدى الطويل وأن مضمونها هو تحديد الوسائل المناسبة وتخصيص الموارد اللازمة، مع التركيز على تحديد نمط للتعامل مع الفرص والتهديدات الناتجة عن البيئة التنافسية التي تتميز بعدم الاستقرار.

**2-1) تعريف الاستراتيجيات التنافسية:**

تعرف الاستراتيجيات التنافسية على أنها:" تلك المجموعة المتكاملة من التصورات، القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة على المنافسين، من خلال تحقيق نتائج أعلى من متوسط نتائج القطاع." [5]

---

1- حياة قمري، (2016-2017): دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع سيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر، ص 7.

2- نبيل خليل مرسي:" مرجع سبق ذكره" ص ص 89-90.

3- عبد السلام أبو قحف، (1997): أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، ص 54.

4- نبيل محمد مرسي، (2006): استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 37.

5- أحمد بلالي، (2008/2007): الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية (حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر) الفترة 2000-2006، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 150.

وفي تعريف آخر: " الاستراتيجية التنافسية هي خطط طويلة الأجل وشاملة، تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف." [1]

إذا يمكن القول إن الاستراتيجيات التنافسية تتبناها المؤسسات بهدف جذب الزبائن، تحمل ضغط المنافسة، تحسين مركز التنافس، وتصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد، وكذا تحقيق أداء متميز.

**2) أنواع الاستراتيجيات التنافسية:**

سنعتمد على تحليل الاستراتيجيات التنافسية من وجهة نظر مايكل بورتر حيث انطلق في تحليله من أنواع الميزة التنافسية (التكلفة الأقل، التميز) وتوصل إلى وجود ثلاث استراتيجيات أساسية تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق أفضل النتائج التنافسية والمتمثلة في:

**1-2) استراتيجية قيادة التكلفة:**

تنطلق هذه الاستراتيجية من فكرة تحديد المؤسسة للأسعار أقل من المنافسين للحصول على حصة سوقية أكبر، وهذا يتطلب تخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج والجودة، لذلك يمكن للمؤسسة في هذا النوع أن تلجأ إلى تخفيض النفقات المرتبطة بمجال البحث والتطوير وخدمات البيع والإعلان.

أما الحفاظ على معدلات الإنتاج يستند إلى مفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة أي أن تكون المؤسسة ذات كفاءة إنتاجية عالية. [2]

كما يرى بورتر أن من أهم العوامل التي تتحكم في تغير التكاليف تمثل في اقتصاديات الحجم في الإنتاج والتوزيع، الاستفادة من أثر التعلم، محاولة الاستلاء على إبداعات المنافسين من خلال التحليل المقارن. [3]

ما يمكن استخلاصه من التعريفين أن: استراتيجية التكلفة الأقل تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل من المنافسين في ظل وجود مرونة في السعر، المحافظة على الجودة وتوفر كفاء إنتاجية عالية تتطلب على الأقل الحصول على المواد الأولية بأسعار تنافسية، معدات إنتاجية ذات كفاءة عالية وخبرات مرتفعة لليد العاملة مؤهلة.

ولإعطاء صورة أكثر وضوحا عن هذه الاستراتيجية يمكن الاعتماد على الجدول رقم (07).

**جدول رقم (07): استراتيجية قيادة التكلفة**

| الخصائص | المتطلبات التنظيمية | المخاطر |
|---|---|---|
| - البحث المتواصل عن تقليص التكاليف.<br>- الاستثمار في وسائل الإنتاج.<br>-تبسيط عمليات الإنتاج.<br>- سياسة اتصال مكثفة. | - التحديد الواضح للمسؤوليات.<br>- الإدارة بالأهداف.<br>- أهداف ذات طبيعة كمية محددة بدقة.<br>- السيطرة على التكاليف. | - تشبع السوق.<br>- التطور التكنولوجي السريع يحدد زوال الميزة التنافسية.<br>- العمالة المنخفضة في بعض الدول.<br>- القدرة التفاوضية للموزعين. |

1- فلاح حسن عذالي الحسيني، (2000): الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخيلها، عملياتها المعاصرة، دار الأوائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ص 17.

2- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، (2014): تسويق الخدمات، دار الميسرة والنشر، عمان، الأردن، ص 367.

3- Magakian, Jean Louis, Payaud, Marielle Audry, (2007), 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise ,2 ème Edition, Bréal Edition, paris, p138.

| | | |
|---|---|---|
| - تدويل. | | |

**Source** : Jean pierre Helfer et autre, (2006) : mangement stratégique et organisation, 6 ème édition, Vuibert, France, p 175.

من خلال الجدول نستنتج أن استراتيجية قيادة التكلفة تتطلب وجود خصائص محددة، تحتاج متطلبات تنظيمية واضحة ودقيقة من أجل نجاحها، لكن استمراريتها مقيدة بمجموعة من العوامل التي تربط بالمحيط الخارجي ولا تستطيع المنظمة تقيدها.

**2-2) استراتيجية التميز:**

تعكس هذه الاستراتيجية قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات أو خدمات لها صفات وخصائص فريدة من نوعها وصعبة التقليد على المدى القصير، توفر منفعة كبيرة للمستهلكين وما يميز هذه الاستراتيجية أن المؤسسة تتحكم في السعر، ويرجع ذلك لعدم وجود منتجات بديلة لها، يرتبط نجاح هذه الاستراتيجية بمدى قدرة المنظمة على فهم والسيطرة على المصادر المحتملة لتميز و التي ترتبط عادة بـ: الجودة، التسليم، المرونة و الإبداع، و تعتبر التكلفة في هذه الاستراتيجية مسألة ثانوية مقارنة بما تبحث عليه المنظمة من تميز، لكن لا يمكن تجاهلها لأن ولاء الزبائن هو صفة تتغير عبر الزمن. [1]، لذلك فإن خلق قيمة مؤثرة لدى المستهلك وصورة ذهنية جيدة يدفع المؤسسة إلى :

- استخدام مواد أولية ذات نوعية جيدة حتى ولو كانت تكلفتها مرتفعة في إنتاج المنتج.
- تخصيص موارد مالية معتبرة للبحث والتطوير والإبداع.
- تقديم خدمات ما بعد البيع مغرية ومميزة.
- الاهتمام بالمواصفات والإضافات الجديدة للمنتوج والتحكم فيه. [2]

من خلال ما تم التعرض إليه من خصائص هذه الاستراتيجية يمكن استخلاص النتائج التالية:

- ✓ التميز يمكن أن يتم على أساس التفوق الفني.
- ✓ التميز على أساس الجودة والخدمات.
- ✓ التميز على أساس تقديم قيمة أكبر للعميل نظير المبلغ المدفوع فيه.

إذا فضمان استراتيجية تميز ناجحة يتطلب تكثيف جهود البحث والتطوير مع مراعاة الزمن من حيث التسليم والصيانة وتقديم شروط ائتمانية أفضل.

**3-2) استراتيجية التركيز:**

تنطلق هذه الاستراتيجية من فكرة اختيار مجال تنافسي محدود في داخل القطاع، بحيث يتم التركيز على جزء من السوق وتكثيف النشاط فيه والعمل على استبعاد المنافسين الحاليين والمحتملين منه. [3]

إذا فالتركيز هنا يكون إما على سوق جغرافي محدد أو استخدامات معينة للمنتج، بهدف إشباع حاجات خاصة لمجموعة محددة من العملاء، حيث تنطلق من افتراض أساسي مضمونه أن كفاءة وفعالية المنظمة تزداد في حالة استهداف جزء من السوق. [4]، لذلك تتيح هذه الاستراتيجية مجموعة من المزايا، نوجزها فيما يلي:

- استراتيجية التركيز تعتبر بمثابة حاجز يحمي المنظمة من منافسيها.

1- بومدين بروال، (2017/2016): أخرجه أنشطة الإمداد كاستراتيجية لتحسين تنافسية المؤسسة الصناعية-دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصناعية بالجزائر-، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر، ص ص 169 -170.

2- روبرت ديفيد، ترجمة عبد الحكم خزامي، (2008): الإدارة الاستراتيجية في بناء ميزة التنافسية، دار الفجر، عمان، الأردن، ص 302.

3- سعد غالب ياسين، (2002): الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 112.

4- نبيل محمد مرسي، مرجع سابق ذكره، ص 240.

- زيادة قدرة المؤسسة على استحواذ جزء من السوق مقابل المنافسين.
- تمكين المؤسسة من استثمار أصولها لخلق فرص جديدة.
- قدرة تقديم منتوجات متميزة يمنح المؤسسة قدرة الضغط على العملاء خاصة فيما يتعلق بالأسعار. [1]

إذا نستنتج أن هذه الاستراتيجية تختلف عن الاستراتيجيتان السابقتان لكونها تعتمد على خدمة جزء من السوق وليس السوق كله، كذلك يمكن صياغة هذه الاستراتيجية انطلاقا من ميزة التكاليف المنخفضة أو التميز أو كلاهما معا.

**المطلب الثالث: دور التوزيع في تحقيق بعض المزايا التنافسية:**

إن إتاحة المنتجات في الوقت والمكان المناسبين وبالكميات المطلوبة يتوافق مع تمكن العملاء من إشباع رغباتهم وتحقيق المنفعة المنتظرة، إذا فتقديم منتوج ذو جودة عالية وبأسعار تنافسية لا يعني شيئا للزبون إذا لم يقدم له في الوقت المناسب والمكان المناسبين، لذلك يساهم التوزيع في تحقيق بعض العوامل التنافسية.

**1) مساهمة التوزيع في خلق الميزة التنافسية:**

**1-1) التوزيع والكفاءة:**

إن أداء وظائف التوزيع بكفاءة عالية سيؤدي حتما إلى تخفيض التكاليف، الأمر الذي يترتب عنه تحقيق ميزة تنافسية على أساس السيطرة في التكاليف، فلو أخذنا على سبيل المثال تكاليف وظيفة النقل والتخزين اللذان يمثلان نسبة هامة من إجمالي التكاليف، فإن تخفيض ولو بسيط في هذه التكاليف يؤثر على ربحية المنظمة.

إذا كفاءة التوزيع ترتبط بكفاءة التخزين التي يمكن الوصول إليها من خلال الأساليب الحديثة في تسيير المخزون وكفاءة النقل من خلال استخدام أنسب الوسائل (أفضل خدمة، تكلفة منخفضة نسبيا.)

**1-2) التوزيع والليونة:**

تسعى المنظمات لرفع قدرتها على التكيف مع محيطها الذي يتميز بتقلبات سريعة ومفاجئة لتحقيق البقاء والاستمرارية، إذا سرعة إيجاد حلول وتسوية للوضعيات الغير متوقعة مرتبطة بمدى مرونة المنظمة، فمستوى أداء إدارة التوزيع يساهم بدون شك في رفع درجة المرونة وذلك من خلال أداء مهام التوزيع بكفاءة عالية، كالإعداد السريع لطلبيات وتجهيز الأوامر، كفاءة النظم المتعلقة بأوامر الشراء، تخفيض زمن دورة طلب العميل، كفاءة وسائل النقل و المناولة، بالتالي تعتبر هذه العوامل محدد لقدرة المنظمة التنافسية وعاملا لكسب ميزة تنافسية. [2]

مما سبق نستنتج أن التوزيع يساهم في خلق قيمة لزبون من خلال الاستجابة لمختلف حاجاته ورغباته وإشباعها من خلال المنفعة المكانية والزمنية، التي تجعل الخدمة والمنتج متوافر في الأسواق المستهدفة في الوقت المحدد وبالكمية المطلوبة.

**2) مساهمة قنوات التوزيع في خلق الميزة التنافسية:**

إن التصميم الجيد لقنوات التوزيع واختيار أحسن البدائل الاستراتيجية المرتبطة بها يمكن المؤسسة المنتجة من تحقيق مزايا تنافسية من خلال الوصول إلى الأسواق المستهدفة بأفضل طريقة مما يؤدي إلى تحقيق التميز والتفوق على منافسيها وزيادة حصتها السوقية وعوائدها المستقبلية.

**1-2) استراتيجية الريادة في التكلفة:**

1- السيد وليد عباس جبرا وآخرون، (نوفمبر 2009): المزايا التنافسية في السوق العراقية، دراسة مقارنة، مجلة المعري للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد رقم (4)، ص 87.

2- بن بريكة عبد الوهاب، (2008/2007): دور التوزيع في دعم تنافسية المؤسسة، دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب – GM Sud – رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار -عنابة، الجزائر، ص ص 122 - 123.

إن تخفيض تكاليف التوزيع وترشيدها يسمح بتخفيض التكلفة النهائية للمنتج، فطول أو قصر القناة مثلا يؤثر على السعر النهائي للمنتج الذي يسمح للمؤسسة أن تنافس من خلاله. لذلك على المؤسسة أن تحدد وتفاضل بين عدد ونوع الوسطاء وسائل النقل التي تحقق أفضل خدمة، عدد المخازن وطرق تسييرها، إذ لو استطاعت المؤسسة أن تقوم بتخفيض ولو بسيط في هذه التكاليف، فإن ذلك سيؤدي حتما إلى تخفيض التكاليف الكلية وهو ما سيترتب عنه قدرة أكبر على تحقيق ميزة تنافسية على أساس السيطرة على التكاليف. [1].

**2-2) استراتيجية التميز:**

إن تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء أو الوسطاء ضمن قنوات التوزيع يعتبر أداة داعمة للتميز وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة في السوق. فالكثير ينظرون إلى الخدمات المقدمة ضمن قنوات التوزيع والخدمات المرافقة للمنتجات كأساس للحصول على رضاء العملاء وكسب ولائهم من جهة، وتحفيز الوسطاء من جهة أخرى، وبالتالي فهذه الخدمات الإضافية تميز منتجاتها عن باقي المنتجات المنافسة. [2]

**2-3) استراتيجية النمو المكثف:** يمكن تبني هذه الاستراتيجية من خلال التوسع الجغرافي وذلك باستهداف أسواق جديدة أو عملاء جدد، ويتطلب تحقيق ذلك الاعتماد على عدد كبير من الموزعين واستخدام قنوات جديدة مما يسمح بتحقيق درجة أكبر من الانتشار لمنتجات المؤسسة، ويعتبر التوزيع المكثف أحد الخيارات الاستراتيجية لاكتساب هذه الميزة التنافسية. [3]

من خلال ما سبق يمكن القول إن اختيار ونجاح هذه الاستراتيجيات مرتبط بمدى توافقها مع الأهداف المسطرة للسياسة التسويقية للمؤسسة والتي تشمل جميع عناصر المزيج التسويقي الذي يجب أن يكون بدوره مسطرا ضمن رسالة المؤسسة.

**خلاصة الفصل**

من خلال ما تم التطرق اليه في هذا الفصل يمكن القول إن تطور المفاهيمي للمنافسة، التنافسية، الميزة التنافسية، ارتبط بالتغيرات البيئية والنظريات الاقتصادية التي مرت بها المنظمات خلال مراحل حياتها، من انفتاح للسوق وإنشاء للمنظمات منها المنظمة العالمية للتجارة، كذلك تبين من خلال هذا الفصل أن هناك علاقة قوية وتكاملية بين المستويات الثلاثة للمنافسة (الدولة، القطاع والمؤسسة).

إن المنافسة والتنافسية تعتمد على أساليب عدة منها الأسعار، الجودة، المواصفات، التوزيع، التجديد والابتكار، هذه الأساليب يمكن للمؤسسة من خلالها أن تتميز وأن تخلق استراتيجيات تنافسية تسمح لها بالاستمرار والبقاء، كذلك تبين من خلال هذا الفصل أن تبيني مفهوم الميزة التنافسية المستدامة أصبح حتمية على المؤسسات، إذا أردت الاستمرار على المدى الطويل، وفي الأخير تم التطرق إلى بعض المزايا التنافسية التي يمكن للمنظمة أن تكتسبها انطلاقا من التركيز على كفاءة إدارة توزيعها، والتي يجب أن ترتبط وتتوافق مع السياسة التسويقية للمؤسسة بجميع عناصر مزيجها التسويقي بما يخدم رسالتها وأهدافها.

1- شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق ذكره، 208-211.

2- Jacques Dioux, Marc Dupuis (2005) : La Distribution Stratégique des groupes et marketing des enseignes، édition Pearson éducation، Paris, pp 151-154.

3-هاني الضمور، قنوات التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص67.

**تمهيد:**

استكمالا للبحث، وبغرض الوقوف على دور إدارة التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، تم القيام بدراسة ميدانية تهدف إلى الوقوف على محددات إدارة التوزيع ومساهمتها في تحسين تنافسية المؤسسة من وجهة نظر مديري المبيعات بها، وذلك من خلال استطلاع آرائهم عن طريق الاستبيان الذي تم إعداده استنادا إلى مضمون الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

**المبحث الأول:** المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة ومنهجيتها.

**المبحث الثاني:** التحليل الإحصائي للاستبيان.

**المبحث الثالث:** اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

## المبحث الأول: المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة ومنهجيتها

يتضمن هذا المبحث تقديم ميدان الدراسة، الإطار المنهجي للدراسة الميدانية والذي تطرقنا فيه إلى منهج الدراسة ومصادر جمع المعلومات، عينة وحدود الدراسة، نموذج الدراسة وفرضياتها، أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

### المطلب الأول: لمحة عن قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر

**1) تعريف الحليب ومشتقاته:**

هو منتج كامل يتم الحصول عليه عن طريق عملية حلب انثى حلوب تتميز بصحة جيدة، وتشترط عملية الحلب ان تكون في ظروف وقائية، تتضمن كافة الشروط الصحية. يمكن تسويق الحليب اما في حالته الطبيعية او عن طريق تعديل نسبة الدهون والتنقية الميكروبية من أجل زيادة مدة صلاحيته والحد من الأمراض. يصنف الحليب إلى عدة أنواع نذكر منها: الحليب المبستر، الحليب منزوع الدسم جزئيا، الحليب كامل الدسم، الحليب الطازج، الحليب المجفف، أما مشتقاته فهي اللبن، الرائب، الجبن، الزبدة، السمن، القشدة، الياغورت.... الخ. [1]

**2) أهمية وخصائص قطاع الحليب ومشتقاته:**

**2-1) الأهمية:**

تكمن الأهمية من خلال:

- يتصدر الحليب قائمة الواردات الغذائية حيث بلغت سنة (2015): 370000 طن، وأن سعر هذه الواردات هو 107 مليار دج في سنة.
- يمثل الحليب مادة أساسية وذات استهلاك واسع، فهي تستهلك يوميا من طرف المواطنين وهذا ما يبرز أهمية هذا القطاع.
- يتميز هذا القطاع بسوق وشبكة تجارية واسعة لتصريفه.
- يواجه هذا القطاع مجموعة من الصعوبات الإنتاجية والتمويلية نتيجة لتقلبات سوق المادة الأولية واسعارها.

**2-2) خصائص قطاع الحليب ومشتقاته:**

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز قطاع الحليب ومشتقاته نذكر منها:

- يرتبط الطلب على الحليب ومشتقاته بالنمو الديمغرافي، وبالتالي فهو سوق واعد يتمتع بنمو متواصل.
- كثرة فوائد الحليب ومشتقاته وتعدد أنواعه وأصنافه.
- تطور متزايد للاستثمارات في هذا القطاع لزيادة الطلب عليه.
- خصخصة القطاع أدت الى إحداث تطور كبير نتيجة لتطور معدلات الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة.
- تبعية هذا القطاع للسوق العالمية بشكل كبير فيما يخص المواد الأولية.
- تعتمد الدولة على أليات لتنظيم السوق واحكام الرقابة عليه، من خلال:
- تحديد سعر ثابت للحليب الاكياس المبستر وعدم اخضاعه لضريبة.
- تقديم اعانات لمؤسسات جمع الحليب الطازج من طرف وزارة التجارة.
- الاستثمار في مؤسسات الحليب مدعم من طرف المخطط الوطني للتطوير الفلاحي والريفي. [2]

**3) الديوان الوطني للحليب ومشتقاته:**

1- JEANTET Romain et autres, (2008) : les produit laitiers, 2 ème édition, LAVOISIER / TEC ET DOC, paris, p 178.

2- خالد خلفي، (2015/2014): التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 267.

قامت الدولة الجزائرية بإنشاء هذا الديوان بموجب مرسوم تنفيذي رقم 97 -247 المؤرخ في 08 يوليو 1997، حيث تنص المادة الأولى من هدا المرسوم على أنه: " تنشأ تحت تسمية الديوان الوطني المهني للحليب ومشتقاته المؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ذات صبغة مهنية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"، ويهدف إلى تنظيم وضبط السوق الداخلية لهذا المنتج الحساس الذي يعتبر مادة أساسية واسعة الاستهلاك، ومنع كل التجاوزات مع العمل على توفير مناخ استثماري جيد يمتاز بالمنافسة الحرة والشفافية في ظل خوصصت القطاع الذي عرف منافسة كبيرة من طرف الشركات الخاصة، ويعتبر هذا الديوان هيئة ضبط قطاعية في مجال ضبط أسعار الحليب ومشتقاته باعتبارها مادة استراتيجية مدعمة، كذلك تعمل هذه الهيئة على تحسين النوعية

والمساهمة في وفرة الحليب في السوق، بالإضافة الى حماية المستهلك من خلال توفير منتج ذو جودة ومطابق للمواصفات الصحية.[1]

**4) تطور إنتاج الحليب ومشتقاته:**

تم الاعتماد على الجدول رقم (08) لتوضيح تطور انتاج الحليب ومشتقاته خلال فترة (2016/2006):

الجدول رقم (08): تطور انتاج الحليب ومشتقاته

| المادة / السنة | الحليب المبستر | أصناف أخرى للحليب | الجبن | الزبدة والسمن |
|---|---|---|---|---|
| **2006** | **4382,8 . $10^3$ هكل** | **266,9 . $10^3$ هكل** | **2738,6 ظن** | **716,5 ظن** |
| **2007** | **5847,8 . $10^3$ هكل** | **251,7 . $10^3$ هكل** | **2393,7 ظن** | **381,9 ظن** |
| **2008** | **6872,4 . $10^3$ هكل** | **174,9 . $10^3$ هكل** | **1527,6 ظن** | **521,0 ظن** |
| **2009** | **6191,7 . $10^3$ هكل** | **191,1 . $10^3$ هكل** | **1361,8 ظن** | **902,3 ظن** |
| **2010** | **6721,8 . $10^3$ هكل** | **189,9 . $10^3$ هكل** | **2366,4 ظن** | **955,8 ظن** |
| **2011** | **8498,9 . $10^3$ هكل** | **225,3 . $10^3$ هكل** | **3809,3 ظن** | **1850,6 ظن** |
| **2012** | **8581,2 . $10^3$ هكل** | **264,3 . $10^3$ هكل** | **7044,7 ظن** | **1201,7 ظن** |
| **2013** | **9294,8 . $10^3$ هكل** | **274,2 . $10^3$ هكل** | **4603,7 ظن** | **1522,0 ظن** |
| **2014** | **9852,9 . $10^3$ هكل** | **254,8 . $10^3$ هكل** | **5451,4 ظن** | **2510,8 ظن** |
| **2015** | **9992,5 . $10^3$ هكل** | **321,4 . $10^3$ هكل** | **4991,9 ظن** | **2718,4 ظن** |
| **2016** | **10124,8 . $10^3$ هكل** | **308,6 . $10^3$ هكل** | **5001,6 ظن** | **3286,2 ظن** |

1- مروان فوزية، (2014/2013): وظائف الضبط: دراسة الديوان الوطني المهني للحليب ومشتقاته، رسالة ماجيستر، جامعة الجزائر 1، الجزائر، ص 75.

المصدر: http://www.ons.dz/-Activite-Industrielle-.html :2017/03/24، بتصرف.

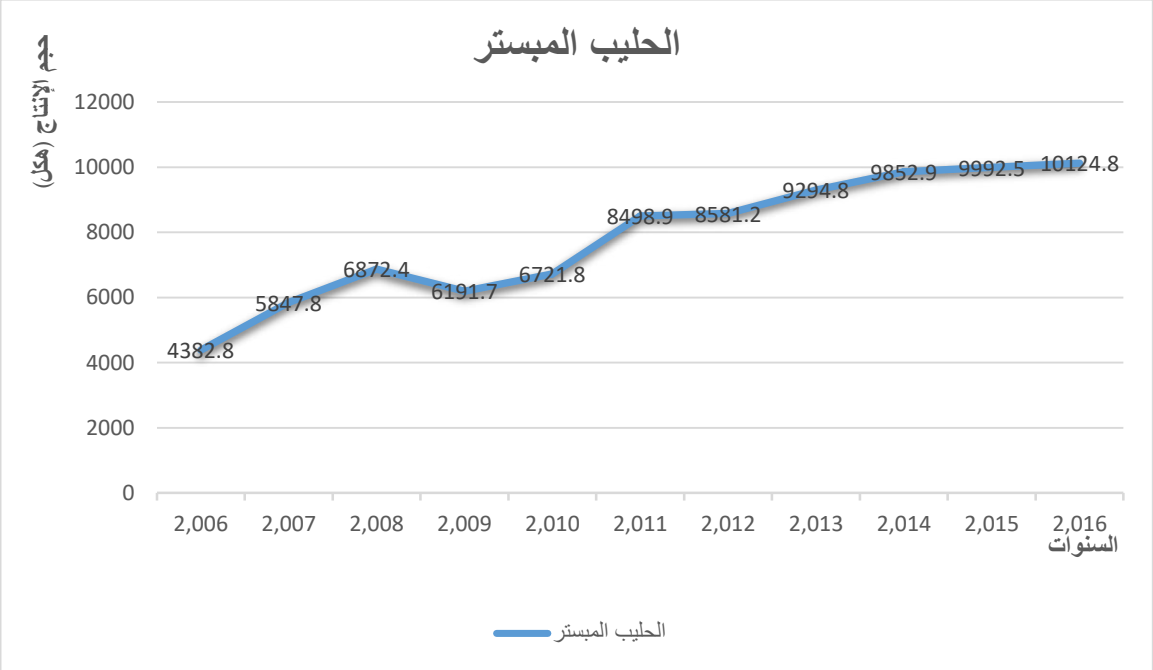
نلاحظ من خلال الجدول أن هناك نمو مستمر لحجم انتاج الحليب المبستر حيث كان سنة 2006 يساوي 438280. $10^3$ ل، في حين بلغ سنة 2016 ما يقارب 1012480 .$10^3$ ل، أما فيما يخص الأنواع الاخرى من الحليب فقد تناقص حجم الإنتاج في الخمس السنوات الأولى، حيث وصل أدنى مستوى له سنة 2010 ليصل إلى 18890. $10^3$ ل، ثم بدء في التزايد ليصل سنة 2015 إلى أحسن مستوى إنتاج والذي قدر بـ

32140 . $10^3$ ل. كذلك بالنسبة لجبن فقد تميز حجم الإنتاج خلال 11 سنة بالتذبذب، حيث سجل أدنى مستوى له سنة 2009 وقدر ب 1361,8 ظن، أما أحسن حجم انتاج فسجل سنة 2014 وقدر بـ 5451,4 ظن. في حين أن حجم إنتاج الزبدة والسمن تميز بنمو سريع ومستمر من سنة 2007 الى غاية سنة 2011، ثم انخفض في السنتين المواليتين، بعدها عاد لارتفاع من جديد ليصل أعلى حجم إنتاج لهما سنة 2016 والذي قدر بـ 3286,2 ظن.

**1-4) تطور إنتاج الحليب وأصنافه الأخرى:**

يمكن تلخيص هذه التغيرات في الشكلين رقم (22) ورقم (23):

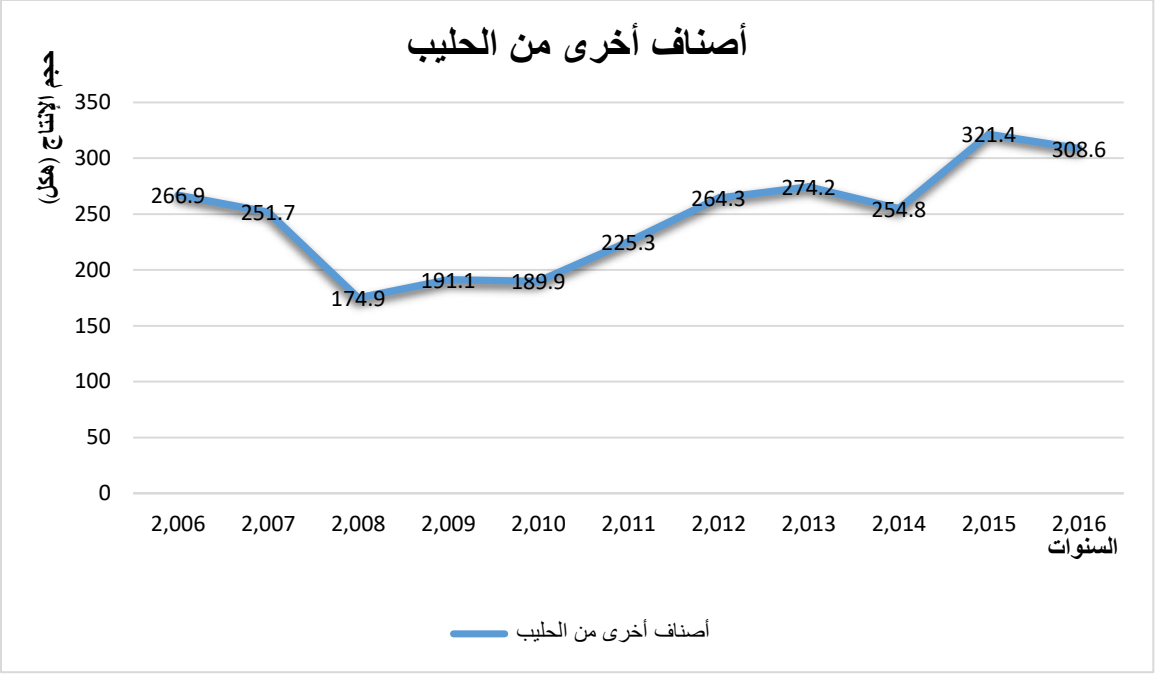
الشكل رقم (22): تطور انتاج الحليب المبستر




**المصدر:** من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الشكل رقم (22) ان وتيرة إنتاج الحليب في تزايد مستمر من سنة 2006 إلى غاية 2016، ويرجع ذلك الى ارتفاع الطلب نتيجة لكونه مادة أساسية واسعة الاستهلاك هذا من جهة، ومن جهة أخرى ارتفاع النمو السكاني في الجزائر، بالإضافة إلى زيادة عدد المؤسسات الناشطة في هذا المجال، نتيجة لتشجيع الدولة على استثمار في هذا المجال من خلال الامتيازات والتسهيلات الممنوحة.

الشكل رقم (23): تطور انتاج الأصناف الأخرى من الحليب



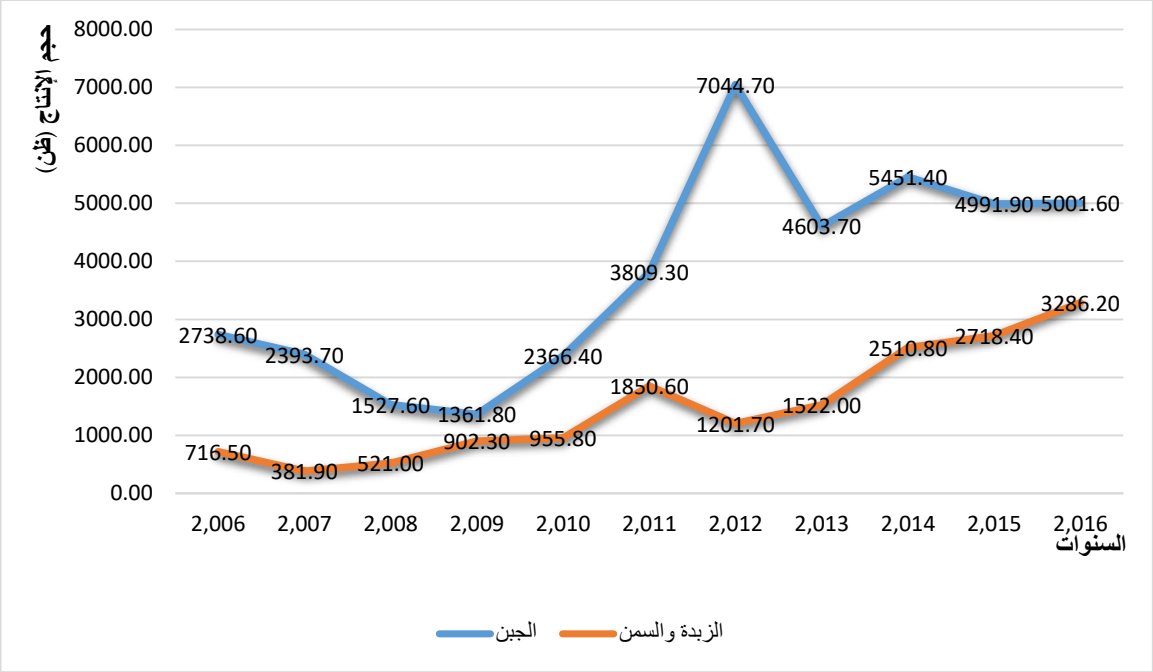

**المصدر:** من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الشكل رقم (23) ان إنتاج الأصناف الأخرى من الحليب متذبذب خلال مجال الدراسة، حيث أنه يزداد في فترات وينقص في فترات أخرى، ويمكن ارجاع ذلك لعدة أسباب قد تكون مرتبطة بمستوى الطلب او بأسعار المواد الأولية ومدى توفرها او القدرة الشرائية للمواطن.

**2-4) تطور إنتاج مشتقات الحليب:**

يمكن تلخيصه من خلال الشكل رقم (24):

الشكل رقم (24): تطور انتاج مشتقات الحليب




**المصدر:** من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الشكل رقم (24) أن حجم انتاج الجبن في انخفاض مستمر من سنة 2006 حتى 2009، وقد يعود ذلك للاعتبارات متعلقة بالقدرة الشرائية باعتباره مادة غير أساسية أو ارتفاع أسعار هذه المنتجات نتيجة لارتفاع أسعار المادة الأولية في الأسواق العالمية، باعتبار ان الدولة لا تدعم سعرها في حال ما إذا كانت غير موجهة لصناعة الحليب، كما قد يكون السبب هو توجه المؤسسات للإنتاج الحليب الذي يعتبر مادة واسعة الاستهلاك وتتميز بنمو مستمر للطلب عليها. ابتداء من سنة 2010 تحسن حجم الإنتاج بصفة كبيرة وقد يرجع ذلك الى تحسن القدرة الشرائية، تنويع المنتجات او زيادة عدد المؤسسات. أما فيما يخص الزبدة والسمن فنلاحظ ان هناك انخفاض لحجم الإنتاج لمدة سنة واحدة، بعدها عاد إلى الارتفاع من جديد لكون هاتان المادتان من المواد الواسعة الاستهلاك للاستخدماتهما المتعددة كمادة أولية في تحضير الخبز، الحلويات .....الخ.

### 5) واقع قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته في الجزائر:

خلاصة يمكن القول ان هذا القطاع هو قطاع حساس ويتميز بنمو مستمر نتيجة لخصخصته، حيث يمثل القطاع الخاص **98%** من المؤسسات الناشطة في السوق والتي وصل عددها الى غاية (2016)، 778 مؤسسة تتمركز معظمها في الشمال **(73%)**، رغم ذلك لازال يوجه هذا القطاع صعوبات عديدة خاصة في القدرات الإنتاجية، حيث نشرت دراسة لخبيرين جزائريين هما محمد قاسي وصالح يحياوي في اطار برنامج تثمين مكاسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي تشرف عليه وزارة الصناعة والمناجم وبرنامج للاتحاد الأوربي بعنوان القدرات الإنتاجية للمتعلمين في صناعة الحليب، والتي خصت فرعين لصناعة الحليب هما فرع الحليب المعلب الذي يضم مختلف أشكال الحليب المسوق، الحليب المعطر والمشروبات اللبنية مثل الحليب المعطر والحليب بالشكولاطة والعصير بالحليب، والذي أثبتا من خلالها ان هذه المؤسسات غير مستغلة لقدراتها الإنتاجية، حيث اكدت هذه الدراسة ان **80%** من المؤسسات صناعة الحليب تعمل بأقل من **75%** من قدراتها الانتاجية، فيما أن **20%** فقط تعمل بكامل قدراتها الإنتاجية، كما أشارت الدراسة أن هيكلة المؤسسات على أساس الحجم غير متناسقة من حيث الحجم، حيث أن **80%** من الوحدات الموجودة تعتبر وحدات صغيرة جدا (تنتج أقل من 5000 لترا يوميا) و **20%** وحدات كبيرة (تنتج أكثر من 100000 لترا يوميا).كما أثبتت الدراسة أن سوق مادة الحليب

ومشتقاته واعد ومشجع، حيث تحتل منتوجات الحليب المرتبة الرابعة في سلم النفقات الغذائية للعائلات (8% من النفقات الغذائية) أي بمعدل 4304 دج في السنة منها حوالي **68%** بالنسبة لحليب و أصنافه الأخرى بينما **32%** تمثل مشتقات الحليب. كذلك أظهرت الدراسة أن المستوى المتوسط للاستهلاك للفرد الواحد لمنتجات الحليب في سنة 2015 بلغ 1ر66 ليتر/في السنة لحليب الأكياس والحليب المعلب و7ر16 ليتر/في السنة بالنسبة للأنواع الأخرى من الحليب (المعالج بالحرارة والمسحوق) و8ر4 ليتر/في السنة بالنسبة للحليب الطازج و2 ليتر/ في السنة بالنسبة للحليب المحمض أي بمجموع 6ر87 ليتر/ في السنة. [1]

رغم كل هذه المؤشرات التي تشجع نوعا ما على الاستثمار في هذا القطاع، خاصة من ناحية الاستهلاك والانفاق الفردي، الا أن القطاع لازال يعني من تدخل الدولة ودعمها الذي يؤثر على التنافسية والربحية داخل هذا القطاع.

## المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

### 1) منهج الدراسة:

بالنظر إلى موضوع البحث الذي يتعلق بدور إدارة التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسة من وجهة نظر مديري المبيعات، فقد استخدمنا **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يقوم على وصف خصائص الظواهر أو الوقائع المدروسة وتحليل اتجاهاتها و العلاقات الموجودة بين متغيراتها، كما اعتمدنا على **الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية** من خلال تقديم مقاربة نظرية لمفاهيم ومتغيرات الدراسة ومراجعة الدراسات السابقة التي تناولتها بالبحث، ومن ثم بناء مجموعة من الفرضيات ليتم اختبارها عن طريق **الاستقصاء الميداني** لعينة من مجتمع البحث والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع البحث عن طريق **الاستقراء**.

### 2) مصادر جمع المعلومات:

تم الاعتماد على نوعين من المصادر هما:

#### 2-1) المصادر الثانوية:

تمثل المعلومات الثانوية أساس الجانب النظري من الدراسة، وقد تنوعت مصادر هذه المعلومات بين الكتب، الدوريات العلمية المتخصصة، أبحاث المؤتمرات والملتقيات، وأطروحات الدكتوراه.

#### 2-2) المصادر الأولية:

تمثل المعلومات الأولية أساس الجانب التطبيقي من الدراسة، وقد تم الحصول عليها من أفراد عينة البحث عن طريق الاستبيان الذي تم توزيعه عليهم، وتم تحليلها إحصائيا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS20.

### 3) مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مديري المبيعات في الشركات الاقتصادية الإنتاجية الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر، ويعتبر هذا المجتمع كبيرا نسبيا، ما جعل من الصعوبة بمكان استقصاءه عن طريق الحصر الشامل، لذا فقد تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء عن طريق المعاينة.

### 4) عينة الدراسة:

1- نشرت هذه الدراسة في المواطن يوم 2017/05/26، https://www.djazairess.com/elmouwatan/100162: 2017/08/28

تم القيام بتوزيع 100 استبيان بطريقة عشوائية على عينة ميسرة أو متاحة من مديري المبيعات في الشركات الإنتاجية الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته، وكانت هذه الاستبيانات إما ورقية تم تسليمها مباشرة على مستوى إدارة المبيعات من طرفنا أو بالاستعانة ببعض الزملاء والمعارف، أو إلكترونية من خلال مواقع التواصل الاجتماعي المهنية، وذلك بمعدل استبيان واحد لكل شركة. وقد أعطيت للمستجوبين مدة زمنية كافية (11 شهرا) تخللتها عمليات تذكير متكررة بصفة دورية لحثهم على الإجابة. في النهاية تم استرجاع 45 استبيانا أي ما نسبته 45 %، وبعد استبعاد ثلاثة استبيانات غير صالحة للتحليل تحصلنا على 42 استبيانا صالحة للتحليل أي ما نسبته 42%، والجدول التالي يلخص هذه العملية.

جدول رقم (09): توزيع الاستبيان

| | الاستبيان الورقي | الاستبيان الالكتروني | المجموع | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|
| **الاستبيانات الموزعة** | **68** | **32** | **100** | **%100** |
| **الاستبيانات المسترجعة** | **31** | **14** | **45** | **%45** |
| **الاستبيانات الملغاة** | **3** | **0** | **3** | **%3** |
| **الاستبيانات الصالحة للتحليل** | **28** | **14** | **42** | **%42** |

**المصدر:** من إعداد الباحث.

**5) حدود الدراسة:**

تمثلت حدود الدراسة الميدانية فيما يلي:

**1-5) الحدود الزمانية:**

تمت الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 1 فيفري 2017 و31 ديسمبر 2017.

**2-5) الحدود المكانية:**

شملت الدراسة مجموعة من الشركات الإنتاجية الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر.

**3-5) الحدود البشرية:**

اقتصرت الدراسة على مديري المبيعات في هذه الشركات.

**4-5) الحدود الموضوعية:**

اهتمت الدراسة بالتعرف على محددات إدارة التوزيع ودورها في تحسين تنافسية المؤسسة.

**5-5) الحدود المنهجية:**

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من أفراد عينة البحث وهو ما يجعل نتائجها مرتبطة بمدى دقة وجدية وموضوعية الإجابات المقدمة من المستجوبين.

**المطلب الثالث: فرضيات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة**

## 1) فرضيات ونموذج الدراسة:

### 1-1) فرضيات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05) لمحددات إدارة التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسات الإنتاجية الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر من وجهة نظر مديري المبيعات بها.

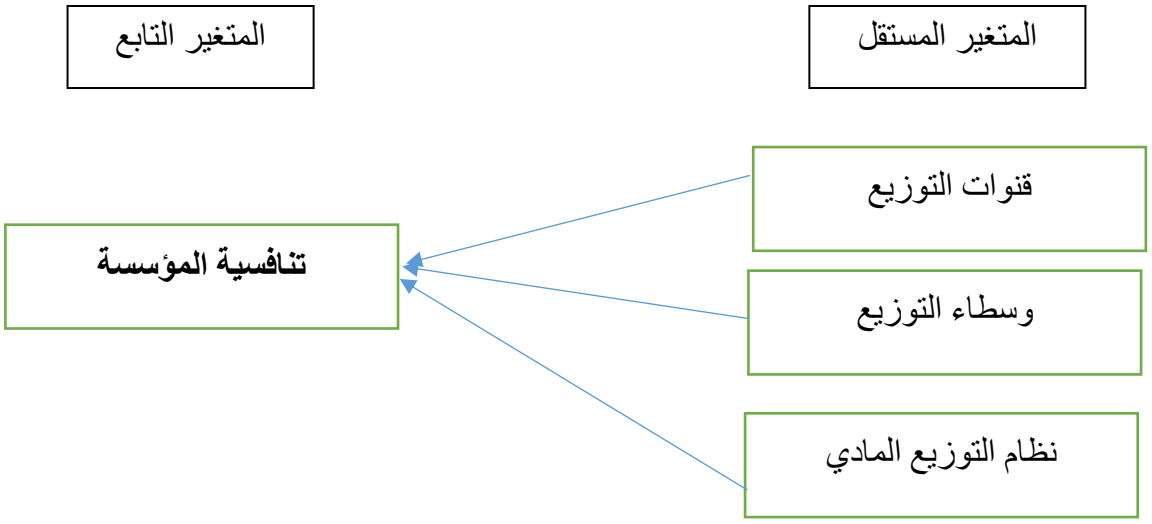
وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05) لقنوات التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسات الإنتاجية الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر من وجهة نظر مديري المبيعات بها.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05) لوسطاء التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسات الإنتاجية الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر من وجهة نظر مديري المبيعات بها.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05) لنظام التوزيع المادي في تحسين تنافسية المؤسسات الإنتاجية الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر من وجهة نظر مديري المبيعات بها.

### 2-1) نموذج الدراسة:

الشكل رقم (25) يوضح النموذج المعتمد في الدراسة من أجل اختبار هذه الفرضيات.

شكل رقم(25): نموذج الدراسة




**المصدر:** من إعداد الباحث.

## 2) تصميم الاستبيان:

لغرض جمع المعلومات الأولية من الميدان وتحليلها، تم تصميم استبيان يتناسب مضمونه مع أسئلة الدراسة وفرضياتها، وقد تم إعداده انطلاقا من الجانب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع. وقد تمت مراجعة الاستبيان الأولي من طرف مجموعة من الأساتذة المتخصصين بغرض التأكد من سلامة محتواه وإثراء مضمونه، ليخرج في شكله النهائي الذي تم توزيعه ميدانيا.

يحتوي الاستبيان على جزأين:

**الجزء الأول:** يتضمن الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية والمهنية للمستجوبين وهي الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة. وكذا الأسئلة المتعلقة بمعلومات عامة حول الشركات وهي طبيعة الملكية وعدد العمال، وواقع النشاط التوزيعي بها.

**الجزء الثاني:** يتضمن العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة وعددها 48 عبارة موزعة على أربعة محاور كما يلي:

- **المحور الأول:** يتضمن العبارات الخاصة بقنوات التوزيع وعددها 12 عبارة.
- **المحور الثاني:** يتضمن العبارات الخاصة بوسطاء التوزيع وعددها 12 عبارة.
- **المحور الثالث:** يتضمن العبارات الخاصة بنظام التوزيع المادي وعددها 16 عبارة.
- **المحور الرابع:** يتضمن العبارات الخاصة بتنافسية المؤسسة وعددها 8 عبارات.

وقد تم الاعتماد في تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (10): مقياس ليكرت الخماسي.

| عبارات المحور الأول | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**المصدر:** من إعداد الباحث.

كما تم الاعتماد على المتوسطات المرجحة لمقياس ليكرت من أجل استنتاج اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات ومحاور الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (11): المتوسطات المرجحة لمقياس ليكرت الخماسي

| قيمة المتوسط المرجح | اتجاه الإجابة للمحور الأول |
|---|---|
| من 1.00 إلى 1.79 | غير موافق بشدة |
| من 1.80 إلى 2.59 | غير موافق |
| من 2.60 إلى 3.39 | محايد |
| من 3.40 إلى 4.19 | موافق |
| من 4.20 إلى 5.00 | موافق بشدة |

**المصدر:** من إعداد الباحث.

**3) الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

تم تحليل المعلومات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS20 وبالاعتماد على الأساليب والأدوات الإحصائية التالية:

- ✓ معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- ✓ التكرارات والنسب المئوية.
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ✓ معامل الاختلاف والأهمية النسبية
- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي One Sample Kolmogrov-Smirnov للتأكد من إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية.
- ✓ اختبار T Test لعينة واحدة من أجل اختبار فرضيات الدراسة.
- ✓ معامل بيرسون للارتباط الخطي البسيط.
- ✓ تحليل الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد.

## المبحث الثاني: التحليل الإحصائي للاستبيان

يتناول هذا المبحث المعالجة الإحصائية للمعلومات الأولية التي تم جمعها من خلال إجابات أفراد العينة الذين تم استجوابهم، حيث يتضمن اختبار صدق وثبات الاستبيان، تحليل خصائص أفراد العينة، وتحليل اتجاهات إجاباتهم عن عبارات الاستبيان.

### المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أنه سيعطي نفس النتائج تقريبا إذا أعيد تطبيقه على أفراد العينة، أما الصدق فالمقصود به قدرة الاستبيان على قياس ما وضع لقياسه. وقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبيان، حيث

تتراوح قيمته بين الصفر والواحد وتعتبر نسبة 0.60 مقبولة إحصائيا، كما تم حساب معامل الصدق الذي هو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ والنتائج موضحة في الجدول التالي.

جدول رقم (12): نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

| المحور | عدد العبارات | معامل الثبات ألفا كرونباخ | معامل الصدق |
|---|---|---|---|
| **قنوات التوزيع** | 12 | 0.535 | 0.731 |
| **وسطاء التوزيع** | 12 | 0.866 | 0.93 |
| **نظام التوزيع المادي** | 16 | 0.706 | 0.84 |
| **التنافسية** | 8 | 0.781 | 0.883 |
| **الاستبيان ككل** | 48 | 0.865 | 0.93 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول أعلاه أن معاملات الثبات والصدق للمحاور الأربعة مقبولة عموما، حيث بلغ معاملا الثبات والصدق للاستبيان ككل على التوالي 0.865 و0.93 وهي درجة مرتفعة جدا تدل على ثبات الاستبيان وقدرته على معالجة ما وضع لأجله.

**المطلب الثاني: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة والشركات المبحوثة**

**1) عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة:**

نستعرض بالتحليل فيما يلي بعض البيانات الشخصية للأفراد المستجوبين والمتعلقة بالجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة.

جدول رقم (13): الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة

| المتغيرات | الفئات | التكرارات | النسب المئوية |
|---|---|---|---|
| **الجنس** | أنثى | 3 | % 7 |
| | ذكر | 39 | % 93 |
| **العمر** | 35 سنة وأقل | 4 | % 9 |
| | من 36 إلى 50 سنة | 26 | % 62 |
| | أكثر من 50 سنة | 12 | % 29 |
| **التخصص** | تسويق | 14 | %33 |
| | إدارة أعمال | 7 | % 17 |
| | تسيير | 16 | % 38 |
| | أخرى | 5 | % 12 |
| **الشهادة** | ليسانس | 29 | %69 |
| | ماستر | 00 | % 00 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | ماجستير | 2 | % 5 |
| | دكتوراه | 00 | % 00 |
| | مهنية | 11 | %26 |
| **الخبرة** | 10 سنوات وأقل | 14 | %33 |
| | من 11 إلى 20 سنة | 22 | %52 |
| | أكثر من 20 سنة | 6 | % 15 |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (13) يتضح ما يلي:

*** بالنسبة لمتغير الجنس:**

شكلت فئة الذكور الأغلبية الساحقة من المستجوبين حيث بلغت نسبتها 93 % في حين لم تمثل فئة الإناث سوى 7% وهو ما يعكس هيمنة الذكور على هذا المنصب الوظيفي.

*** بالنسبة لمتغير العمر:**

شكلت الفئة العمرية من 36 إلى 50 سنة النسبة الأكبر من المستجوبين بما مقداره 62 %، تلتها الفئة العمرية لمن أعمارهم أكبر من 50 سنة بنسبة أقل مقدارها 29 %، وفي الأخير جاءت الفئة العمرية لمن أعمارهم 35 سنة أو أقل بنسبة ضعيفة مقدارها 9 %. وهو ما يدل نوعا ما على الشباب النسبي للمهنة.

*** بالنسبة لمتغيري التخصص والشهادة:**

إن أغلبية المستجوبين حاصلون على شهادة الليسانس في تخصصات التسويق أو التسيير أو إدارة الأعمال بما نسبته 88 % وهي الشهادات التخصصية الأساسية التي تعطي التأهيل العلمي وإمكانية الوصول إلى تبوأ منصب مدير المبيعات. كما أن القليل جدا (2%) فقط من المستجوبين من قام بدراسات عليا فيما بعد التدرج، في حين أن ربع أفراد العينة (26 %) قد تحصلوا على شهادات مهنية.

*** بالنسبة لمتغير الخبرة:**

شكلت الفئة ذات الخبرة من 11 إلى 20 سنة نسبة النصف من المستجوبين بمقدار 52 %، تلتها الفئة ذات الخبرة 10 سنوات أو أقل بنسبة الثلث، وأخيرا كانت النسبة الأضعف (15%) من المشاركين في الاستبيان هم ممن لديهم خبرة تفوق 20 سنة.

**2) عرض وتحليل خصائص الشركات المبحوثة**

نستعرض بالتحليل بعض الخصائص العامة للشركات المبحوثة والمتمثلة في طبيعة الملكية وعدد العمال، وواقع النشاط التوزيعي بها، والجدول رقم (14) يوضح ذلك:

جدول رقم (14): خصائص الشركات المبحوثة

| | | | |
|---|---|---|---|
| **طبيعة الملكية** | عامة | 5 | % 12 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | خاصة | 37 | %88 |
| **عدد العمال** | 10 وأقل | 6 | % 15 |
| | من 11 إلى 49 | 11 | % 26 |
| | من 50 إلى 250 | 21 | %50 |
| | أكثر من 250 | 4 | %9 |
| **توزع المؤسسة منتجاتها في** | الولاية التي تنتج فيها | 4 | %9 |
| | بعض الولايات | 16 | %38 |
| | معظم الولايات | 22 | %53 |
| **تتبنى المؤسسة سياسة التوزيع التالية** | مؤسسة-تاجر تجزئة-مستهلك | 7 | %17 |
| | مؤسسة-تاجر جملة-تاجر تجزئة-مستهلك | 27 | %64 |
| | مؤسسة-مركز توزيع-تاجر جملة-تاجر تجزئة-مستهلك | 8 | %19 |
| **تعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها على** | وسائل نقل خاصة بها | 5 | %12 |
| | وسائل نقل وسطاء التوزيع | 0 | %00 |
| | الاثنان معا | 37 | %88 |
| **تمتلك المؤسسة قسما خاصا لإدارة التوزيع** | نعم | 3 | %7 |
| | لا | 39 | %93 |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

*** بالنسبة لمتغير طبيعة الملكية:**

شكلت شركات القطاع الخاص الأغلبية الساحقة من الشركات المبحوثة وذلك بنسبة 88%، وقد يعود ذلك إلى تحرير القطاع من هيمنة الدولة ووجود فرص استثمارية كبيرة فيه بالنظر إلى أهميته الاستراتيجية المتزايدة.

*** بالنسبة لمتغير عدد العمال:**

اعتمادا على معيار عدد العمال كمقياس لحجم المؤسسة، فقد شكلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزء الأكبر من العينة بما مقداره على التوالي 26% و50%، في حين بلغت نسبة المؤسسات المصغرة التي لا يتجاوز عدد عمالها العشرة 15%، أما المؤسسات الكبيرة فقد شكلت 9 %من العينة. ويمكن القول إن اختلاف عدد العمال بين المؤسسات عينة الدراسة هو مؤشر على اختلاف مستويات نشاطها وقدراتها الإنتاجية، مما ينعكس على سياسات التوزيع المطبقة.

*** بالنسبة لواقع النشاط التوزيعي:**

إن أكثر من نصف المؤسسات عينة الدراسة (53%) توزع منتجاتها في معظم الولايات، ما يعني أنها تغطي تقريبا كامل السوق الوطنية، ويبدو أن عملية التوزيع تمر أساسا عبر مراكز توزيع خاصة بالمؤسسات (19%) أو عبر تجار جملة (64%) مما يعني أن هذه المؤسسات تعتمد عموما على قنوات توزيع طويلة وقد يعود ذلك إلى طبيعة المنتجات التي تتميز بالاستهلاك الواسع ما يقتضي ضرورة توفرها بكميات كبيرة وبصفة مستمرة، وهو ما يبرر الاعتماد الكبير على وسطاء التوزيع بالنظر إلى عدم قدرة المؤسسات عموما على تحمل التكاليف

الخاصة بالنقل والتخزين لوحدها، لذا فإنها تقوم باستخدام كل من وسائل النقل الخاصة بها وتلك الخاصة بوسطاء التوزيع، وهو ما يؤشر على أهمية الوسطاء في عملية التوزيع. في حين أن نسبة صغيرة من المؤسسات توزع منتجاتها جواريا أو محليا (9%) وتعتمد أساسا على التوزيع المباشر من خلال قنوات توزيع قصيرة وباستخدام وسائل نقل خاصة بها. كما أن نسبة ضعيفة من هذه المؤسسات تمتلك قسم خاص بإدارة التوزيع مما قد يعيق التحكم الجيد في عملية التوزيع ويؤثر سلبا على كفاءة القرارات المتعلقة بها ما يتسبب في ضياع فرص تنافسية للمؤسسة.

## المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان

نستعرض بالتحليل فيما يلي إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الجزء الثاني من الاستبيان والموزعة على محورين وذلك باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي الملائمة.

### 1) عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الأول (قنوات التوزيع)

تم الحصول على النتائج الملخصة في الجدول التالي.

جدول رقم (15): نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الأول (قنوات التوزيع)

| الرقم | العبارات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف (%) | الأهمية النسبية (%) | الرتبة | اتجاه الإجابة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تحديد الأسواق المستهدفة مرتبط بمنافذ التوزيع المتاحة | 3.71 | 0.636 | 17.14 | 74.2 | 3 | موافق |
| 2 | عند تصميم قنوات التوزيع تؤخذ المؤسسة بعين الاعتبار الامكانيات المتاحة (المالية، الإنتاجية، التسويقية) | 3.67 | 0.754 | 20.54 | 73.4 | 4 | موافق |
| 3 | عند تصميم قنوات التوزيع تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار حاجات المستهلكين | 3.95 | 0.697 | 17.64 | 79 | 2 | موافق |
| 4 | عند تصميم قنوات التوزيع تؤخذ المؤسسة بعين الاعتبار طبيعة المنتجات | 3.48 | 0.833 | 23.93 | 69.6 | 7 | موافق |
| 5 | عند تصميم قنوات التوزيع تؤخذ المؤسسة بعين الاعتبار نوعية وسطاء التوزيع | 3.43 | 0.737 | 21.48 | 68.6 | 9 | موافق |
| 6 | عند تصميم قنوات التوزيع تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار طبيعة المنافسين | 2.83 | 0.730 | 25.79 | 56.6 | 12 | محايد |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 7 | يتم صياغة استراتيجية التوزيع وتصميم قنواتها بالتنسيق مع قسم الإنتاج والتسويق | 4.02 | 0.468 | 11.64 | 80.4 | 1 | موافق |
| 8 | تحديد اهداف وقنوات التوزيع والعائد المتوقع مرتبط بعدد الأسواق المستهدفة | 3.52 | 0.552 | 15.68 | 70.4 | 6 | موافق |
| 9 | تحديد اهداف وقنوات التوزيع والعائد المتوقع مرتبط بمرونة الطلب | 2.93 | 0.808 | 27.57 | 58.6 | 10 | محايد |
| 10 | تحديد اهداف وقنوات التوزيع والعائد المتوقع مرتبط بطبيعة المنتج | 3.45 | 0.803 | 23.27 | 69 | 8 | موافق |
| 11 | تحديد اهداف وقنوات التوزيع والعائد المتوقع مرتبط بعدد الوسطاء | 3.67 | 0.721 | 19.64 | 73.4 | 4 مكرر | موافق |
| 12 | تحديد اهداف وقنوات التوزيع والعائد المتوقع مرتبط بعدد وقوة المنافسين | 2.88 | 0.670 | 23.26 | 57.6 | 11 | محايد |
| **عبارات المحور ككل** | | **3.462** | **0.286** | **8.26** | | | **موافق** |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول رقم (15) أن الوسط الحسابي لعبارات المكون مجتمعة يساوي 3.462 أي أنه أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي للدراسة وهو 3، وأن تشتت الإجابات ضعيف حيث أن الانحراف المعياري يساوي 0.286 ومعامل الاختلاف 8.26%. وقد جاءت العبارة رقم 7 المتعلقة ب " يتم صياغة استراتيجية التوزيع وتصميم قنواتها بالتنسيق مع قسم الإنتاج والتسويق " في المرتبة الأولى بأعلى وسط حسابي (4.02) وبأقل انحراف معياري (0.462) كما بلغ معامل الاختلاف 11.64%، وهو ما يعني أن أفراد عينة البحث يرون أهمية التنسيق الداخلي بين مختلف الأقسام والوظائف في المؤسسة عند صياغة الاستراتيجية الخاصة بقنوات التوزيع. وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 3 المتعلقة ب " عند تصميم قنوات التوزيع تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار حاجات المستهلكين " حيث حظيت بوسط حسابي (3.95) وبانحراف معياري (0.697) ومعامل اختلاف ضعيف أيضا (17.64%) وهو ما يعني أن أفراد عينة البحث يرون أهمية توجه المؤسسة نحو السوق ودراسة حاجات المستهلكين من أجل التصميم الجيد لقنوات التوزيع. أما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة رقم 1 والمتعلقة ب " تحديد الأسواق المستهدفة مرتبط بمنافذ التوزيع المتاحة" حيث بلغ الوسط الحسابي 3.71 والانحراف المعياري 0.636 ومعامل الاختلاف 17.14%، وقد كانت كلها باتجاه موافق. أما المرتبة الأخيرة (12) فقد كانت للعبارة رقم 6 المتعلقة ب " عند تصميم قنوات التوزيع تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار طبيعة المنافسين " حيث حظيت بأقل وسط حسابي (2.83) وبانحراف معياري (0.730) ومعامل اختلاف 25.79%، وقبلها في المرتبة 11 العبارة رقم 12 المتعلقة ب " تحديد اهداف وقنوات التوزيع والعائد المتوقع مرتبط بعدد وقوة المنافسين " وذلك بوسط حسابي 2.88 وانحراف معياري 0.670 ومعامل اختلاف 23.26%، وكلاهما باتجاه محايد، وهو ما يعني أن ظروف المنافسة لا تلعب دورا أساسيا في تصميم قنوات التوزيع من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

وإجمالا فقد حظيت أغلبية عبارات المحور باتجاه موافقة، وعلى العموم يمكن القول بأن أفراد عينة البحث يوافقون على عبارات المحور الأول ككل.

**2) عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني (وسطاء التوزيع)**

تم الحصول على النتائج الملخصة في الجدول التالي.

جدول رقم (16): نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني (وسطاء التوزيع)

| الرقم | العبارات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف (%) | الأهمية النسبية (%) | الرتبة | اتجاه الإجابة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 13 | ان حجم الاعمال السنوي لوسطاء التوزيع يعتبر محددا في اختيارهم | 4.29 | 0.636 | 14.82 | 85.8 | 1 | موافق بشدة |
| 14 | خطوط توزيع المنتجات المنافسة التي يتعامل معها وسطاء التوزيع تعتبر محددا في اختيارهم | 2.55 | 0.705 | 27.64 | 51 | 12 | غير موافق |
| 15 | تعاون الوسطاء في تسويق وتوزيع المنتجات يعتبر محددا في اختيارهم | 3.71 | 0.774 | 20.86 | 74.2 | 6 | موافق |
| 16 | تنظر المؤسسة للوسطاء التوزيع على انهم شركائها | 3.02 | 0.680 | 22.51 | 60.4 | 11 | محايد |
| 17 | تقيم المؤسسة وسطاء قنوات التوزيع من خلال حصص المبيعات التي يفترض تحقيقها | 4.29 | 0.708 | 16.50 | 85.8 | 1 مكرر | موافق بشدة |
| 18 | تقيم المؤسسة وسطاء قنوات التوزيع من خلال متوسط مستويات المخزون التي ينبغي الاحتفاظ بها | 3.38 | 0.909 | 26.89 | 67.6 | 9 | محايد |
| 19 | تقيم المؤسسة وسطاء قنوات التوزيع من خلال الزمن المثالي للأداء خدمة التوصيل للعميل | 3.48 | 0.773 | 22.21 | 69.6 | 8 | موافق |
| 20 | تقيم المؤسسة وسطاء قنوات التوزيع من خلال التعاون المفروض ان يتم في الترويج للمنتج | 3.52 | 0.634 | 18.01 | 70.4 | 7 | موافق |
| 21 | يساهم وسطاء قنوات التوزيع في خلق القيمة من خلال توفير المعلومات للمؤسسة | 4.07 | 0.640 | 15.72 | 81.4 | 3 | موافق |
| 22 | يساهم وسطاء قنوات التوزيع في خلق القيمة من خلال الترويج | 3.24 | 0.850 | 26.23 | 64.8 | 10 | محايد |
| 23 | يساهم وسطاء قنوات التوزيع في خلق القيمة من خلال التواصل | 3.81 | 1.065 | 27.95 | 76.2 | 5 | موافق |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | والتفاوض مع العملاء | | | | | | |
| **24** | تكافئ المؤسسة الوسطاء ذوي الأداء المتميز | **3.95** | **0.539** | **13.64** | **79** | **4** | **موافق** |
| **عبارات المحور ككل** | | **3.525** | **0.48** | **13.61** | | | **موافق** |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول رقم (16) أن الوسط الحسابي لعبارات المكون مجتمعة يساوي 3.525 أي أنه أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي للدراسة وهو 3، وأن تشتت الإجابات ضعيف حيث أن الانحراف المعياري يساوي 0.480 ومعامل الاختلاف 13.61%. وقد جاءت في المرتبة الأولى كل من العبارتين رقم 13 ورقم 17 والمتعلقتين ب " ان حجم الاعمال السنوي لوسطاء التوزيع يعتبر محددا في اختيارهم " و " تقيم المؤسسة وسطاء قنوات التوزيع من خلال حصص المبيعات التي يفترض تحقيقها" بأعلى وسط حسابي (4.29) وانحراف معياري 0.636 و0.708 على التوالي، وبالتالي باتجاه موافق بشدة، وهو ما يعني أن أفراد عينة البحث يرون أن حجم التعاملات بين المؤسسة ووسطاء التوزيع يعتبر مؤشرا أساسيا سواء عند الاختيار أو التقييم. وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 21 المتعلقة ب " يساهم وسطاء قنوات التوزيع في خلق القيمة من خلال توفير المعلومات للمؤسسة " حيث حظيت بوسط حسابي (4.07) وبانحراف معياري (0.640) ومعامل اختلاف ضعيف (15.72%) وهو ما يعني أن أفراد عينة البحث يقدرون أهمية المعلومات التي يحصلون عليها من وسطاء التوزيع الذين يتعاملون معهم. أما المرتبة الرابعة فكانت للعبارة رقم 24 والمتعلقة ب " تكافئ المؤسسة الوسطاء ذوي الأداء المتميز" حيث بلغ الوسط الحسابي 3.95 والانحراف المعياري 0.539 ومعامل الاختلاف 13.64%، وهو ما يعني أهمية مكافأة وسطاء التوزيع الذين يحققون أداء جيدا من أجل تحفيزهم وتمتين علاقتهم مع المؤسسة. أما المرتبة الأخيرة (12) فقد كانت للعبارة رقم 14 المتعلقة ب " خطوط توزيع المنتجات المنافسة التي يتعامل معها وسطاء التوزيع تعتبر محددا في اختيارهم " حيث حظيت بأقل وسط حسابي (2.55) وبانحراف معياري (0.705) ومعامل اختلاف 27.64%، وبالتالي اتجاه إجابة غير موافق، وهو ما يؤكد أن ظروف المنافسة لا تلعب دورا أساسيا في اختيار وسطاء التوزيع من وجهة نظر أفراد عينة البحث. وعلى العموم يمكن القول بأن أفراد عينة البحث يوافقون على عبارات المحور الثاني ككل.

**3) عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الثالث (نظام التوزيع المادي)**

تم الحصول على النتائج الملخصة في الجدول التالي.

جدول رقم (17): نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الثالث (نظام التوزيع المادي)

| الرقم | العبارات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف (%) | الأهمية النسبية (%) | الرتبة | اتجاه الإجابة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **25** | تعتمد المؤسسة في اختيار مواقع التخزين على قرب الجهات الطالبة | **2.88** | **0.916** | **31.8** | **57.6** | **14** | **محايد** |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | للمخزون | | | | | | |
| **26** | تعتمد المؤسسة في اختيار مواقع التخزين على احتمال التوسع في المستقبل | **3.26** | **0.828** | **25.39** | **65.2** | **13** | **محايد** |
| **27** | تعتمد المؤسسة في اختيار مواقع التخزين على البنية التحتية والخدمات المساندة | **3.52** | **0.862** | **24.48** | **70.4** | **11** | **موافق** |
| **28** | تعتمد المؤسسة في اختيار مواقع التخزين على انخفاض المخاطر (الطبيعة، الصناعية، الأمنية) | **2.36** | **0.932** | **39.49** | **47.2** | **16** | **غير موافق** |
| **29** | تحديد حجم وعدد المخازن مرتبط بطبيعة قناة التوزيع | **3.43** | **0.831** | **24.22** | **68.6** | **12** | **موافق** |
| **30** | تحديد حجم وعدد المخازن مرتبط بخصائص المنتج (الطبيعة، الحجم, الكمية) | **4.48** | **0.505** | **11.27** | **89.6** | **5** | **موافق بشدة** |
| **31** | تحديد حجم وعدد المخازن مرتبط بتكاليف التخزين، النقل، المناولة | **4.71** | **0.457** | **9.7** | **94.2** | **1** | **موافق بشدة** |
| **32** | عند انجاز نظام معلومات الأوامر تؤخذ المؤسسة بعين الاعتبار أولويات تنفيذ الأوامر | **3.83** | **0.824** | **21.51** | **76.6** | **10** | **موافق** |
| **33** | عند انجاز نظام معلومات الأوامر تؤخذ المؤسسة بعين الاعتبار حجم الطلب من العميل | **3.98** | **0.924** | **23.21** | **79.6** | **8** | **موافق** |
| **34** | عند انجاز نظام معلومات الأوامر تؤخذ المؤسسة بعين الاعتبار العلاقات التاريخية بالعميل | **2.88** | **0.916** | **31.8** | **57.6** | **14 مكرر** | **محايد** |
| **35** | عند اختيار وسائل النقل تؤخذ المؤسسة بعين الاعتبار تكلفة الشحن والنقل | **4.52** | **0.505** | **11.17** | **90.4** | **3** | **موافق بشدة** |
| **36** | عند اختيار وسائل النقل تؤخذ المؤسسة بعين الاعتبار متوسط زمن النقل | **4.05** | **0.661** | **16.32** | **81** | **6** | **موافق** |
| **37** | عند اختيار وسائل النقل تؤخذ المؤسسة بعين الاعتبار أمن وسلامة المنتج | **4.67** | **0.477** | **10.21** | **93.4** | **2** | **موافق بشدة** |
| **38** | تؤثر خدمة النقل على سياسات التوزيع وتسعير المنتجات | **4.50** | **0.506** | **11.24** | **90** | **4** | **موافق بشدة** |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 39 | عند اختيار آلات المناولة تؤخذ المؤسسة بعين الاعتبار طبيعة المنتجات ومقدارها | **4.05** | **0.216** | **5.33** | **81** | **6 مكرر** | **موافق** |
| **40** | عند اختيار آلات المناولة تؤخذ المؤسسة بعين الاعتبار الخصائص المادية للمخزن | **3.95** | **0.439** | **11.11** | **79** | **9** | **موافق** |
| **عبارات المحور ككل** | | **3.817** | **0.305** | **7.99** | | | **موافق** |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول رقم (17) أن الوسط الحسابي لعبارات المكون مجتمعة يساوي 3.817 أي أنه أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي للدراسة وهو 3، وأن تشتت الإجابات ضعيف حيث أن الانحراف المعياري يساوي 0.305 ومعامل الاختلاف 7.99%. وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 31 والمتعلقة ب " تحديد حجم وعدد المخازن مرتبط بتكاليف التخزين، النقل، المناولة " بأعلى وسط حسابي (4.71) وانحراف معياري 0.457 ومعامل اختلاف ضعيف جدا بلغ 9.7% وباتجاه موافق بشدة، وهو ما يعني أن أفراد عينة البحث يرون أهمية عناصر التكاليف المختلفة في تحديد حجم وعدد المخازن اللازمة. وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 37 المتعلقة "عند اختيار وسائل النقل تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار أمن وسلامة المنتج" حيث حظيت بوسط حسابي (4.67) وبانحراف معياري (0.477) ومعامل اختلاف ضعيف (10.21%) وهو ما يعني أن أفراد عينة البحث يولون أهمية لسلامة وأمن المنتجات عند نقلها من وإلى المخازن. أما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة رقم 35 والمتعلقة ب " عند اختيار وسائل النقل تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تكلفة الشحن والنقل" حيث بلغ الوسط الحسابي 4.52 والانحراف المعياري 0.505 ومعامل الاختلاف 11.17%، وهو ما يؤكد أهمية عنصر التكاليف عند شحن ونقل المنتجات. وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم 38 المتعلقة ب " تؤثر خدمة النقل على سياسات التوزيع وتسعير المنتجات " بوسط حسابي قدره 4.50 وانحراف معياري 0.506 ومعامل اختلاف 11.24 وهو ما يدل على أهمية وتأثير سياسة النقل على تسويق منتجات المؤسسة سواء من ناحية التوزيع أو التسعير. وقد كانت كل هذه العبارات باتجاه موافق بشدة. أما المرتبة الأخيرة (16) فقد كانت للعبارة رقم 28 المتعلقة ب " تعتمد المؤسسة في اختيار مواقع التخزين على انخفاض المخاطر (الطبيعة، الصناعية، الأمنية) " حيث حظيت بأقل وسط حسابي (2.36) وأعلى انحراف معياري (0.932) ومعامل اختلاف 39.49%، وبالتالي اتجاه إجابة غير موافق، وهو ما يعني عدم أهمية عنصر المخاطر عند اختيار مواقع التخزين من وجهة نظر أفراد عينة البحث. وعلى العموم يمكن القول بأن أفراد عينة البحث يوافقون على عبارات المحور الثالث ككل.

**4) عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الرابع (تنافسية المؤسسة)**

تم الحصول على النتائج الملخصة في الجدول التالي.

جدول رقم (18): نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الرابع (تنافسية المؤسسة)

| الرقم | العبارات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف (%) | الأهمية النسبية (%) | الرتبة | اتجاه الإجابة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 41 | تساهم ادارة التوزيع في خلق المنافع المكانية والزمنية والحيزية للمنتج | 3.74 | 0.544 | 14.54 | 74.8 | 6 | موافق |
| 42 | تساهم إدارة التوزيع في تغطية أكبر جزء من سوق وتحقيق حصة سوقية معتبرة | 4.81 | 0.397 | 8.25 | 96.2 | 1 | موافق بشدة |
| 43 | تساهم إدارة التوزيع في تجنب انقطاع منتجات المؤسسة في السوق | 4.69 | 0.468 | 9.97 | 93.8 | 3 | موافق بشدة |
| 44 | تساهم إدارة التوزيع في استهداف أسواق جديدة أو عملاء جدد | 3.95 | 0.582 | 14.73 | 79 | 5 | موافق |
| 45 | تساهم إدارة التوزيع في تفعيل استجابة المؤسسة لمتطلبات السوق المستهدف وحاجات ورغبات العملاء المفاجئة | 3.29 | 0.554 | 16.83 | 65.8 | 8 | محايد |
| 46 | تساهم إدارة التوزيع في تحقيق التميز والتفوق على منافسيها | 4.1 | 0.576 | 14.04 | 82 | 4 | موافق |
| 47 | تساهم إدارة التوزيع في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للوسطاء والعملاء | 3.64 | 0.577 | 15.85 | 72.8 | 7 | موافق |
| 48 | تساهم إدارة التوزيع في التحكم في التكاليف وتحسين ربحية المؤسسة | 4.76 | 0.431 | 9.05 | 95.2 | 2 | موافق بشدة |
| | **عبارات المحور ككل** | 4.122 | 0.327 | 7.93 | | | موافق |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول رقم (18) أن الوسط الحسابي لعبارات المكون مجتمعة يساوي 4.122 أي أنه أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي للدراسة وهو 3، وأن تشتت الإجابات ضعيف حيث أن الانحراف المعياري يساوي 0.327 ومعامل الاختلاف 7.93%. وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 42 والمتعلقة ب " تساهم إدارة التوزيع في تغطية أكبر جزء من سوق وتحقيق حصة سوقية معتبرة " بأعلى وسط حسابي (4.81) وأقل انحراف معياري 0.397 ومعامل اختلاف ضعيف جدا بلغ 8.25% وباتجاه موافق بشدة، وهو ما يعني أن أفراد عينة البحث يرون أن تنافسية المؤسسة تتحقق بالدرجة الأولى من خلال الحصة السوقية المحققة. وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 48 المتعلقة ب " تساهم إدارة التوزيع في التحكم في التكاليف وتحسين ربحية المؤسسة " حيث حظيت بوسط حسابي (4.76) وبانحراف معياري (0.431) ومعامل اختلاف ضعيف (9.05%) وهو ما يعني أن أفراد عينة البحث يرون أن التحكم في التكاليف وتحقيق مستويات جيدة من الربحية وتحسينها باستمرار يعتبر مؤشرا على تحسين تنافسية المؤسسة. أما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة رقم 43 والمتعلقة ب "تساهم إدارة

التوزيع في تجنب انقطاع منتجات المؤسسة في السوق" حيث بلغ الوسط الحسابي 4.69 والانحراف المعياري 0.468 ومعامل الاختلاف 9.97%، وهو ما يؤكد أهمية التواجد المستمر لمنتجات المؤسسة في السوق، وقد كانت كل هذه العبارات باتجاه موافق بشدة. وعلى العموم يمكن القول بأن أفراد عينة البحث يوافقون على عبارات المحور الرابع ككل.

## المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتضمن هذا المبحث اختبار الفرضيات التي قامت عليها الدراسة الميدانية ومن ثم مناقشة النتائج المتوصل إليها.

### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار الفرضيات، قمنا بإجراء اختبار Kolmogorov-Smirnov One Sample للتأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي الذي يعتبر شرطا ضروريا لإجراء الاختبارات المعلمية، والنتائج موضحة في الجدول التالي.

جدول رقم (19): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

| المحور | قيمة الاختبار Z | مستوى الدلالة |
|---|---|---|

| | | Sig |
|---|---|---|
| **قنوات التوزيع** | 0.571 | 0.900 |
| **وسطاء التوزيع** | 0.787 | 0.565 |
| **نظام التوزيع المادي** | 1.272 | 0.079 |
| **تنافسية المؤسسة** | 0.795 | 0.552 |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول رقم (19) أن مستوى الدلالة لكل المحاور أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية وخاصة الانحدار.

## المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

يهدف هذا المطلب إلى اختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، وذلك بتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة على بياناتها، وتحقيقا لهذا الهدف سيتم تناول اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية واستخلاص النتائج بخصوص ذلك.

في ضوء مشكلة الدراسة وانطلاقا من التأثير المعنوي لإدارة التوزيع على تنافسية المؤسسة الذي أكدت عليه الدراسات النظرية، وبرهنت عليه بعض الدراسات العملية، واعتمادا على معطيات الدراسة الاستطلاعية، نسعى من خلال هذه الدراسة إلى التحقق من طبيعة أثر إدارة التوزيع على تنافسية المؤسسة.

### 1) اختبار الفرضية الفرعية الأولى (أثر قنوات التوزيع على تنافسية المؤسسة)

تمت صياغة الفرضية كما يلي:

**الفرضية العدمية H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05) لقنوات التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسات الإنتاجية الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر من وجهة نظر مديري المبيعات بها.

**الفرضية البديلة H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05) لقنوات التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسات الإنتاجية الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر من وجهة نظر مديري المبيعات بها.

وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بدراسة وتحليل الانحدار بين المتغير المستقل (قنوات التوزيع) والمتغير التابع (تنافسية المؤسسة) وفق الخطوات التالية.

#### 1-1) تحليل الارتباط:

يوضح الجدول رقم (20) مصفوفة الارتباط لبيرسون بين قنوات التوزيع وتنافسية المؤسسة.

جدول رقم (20): مصفوفة الارتباط بين قنوات التوزيع وتنافسية المؤسسة

| المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل التحديد | الخطأ المعياري |
|---|---|---|---|---|---|

| | | (R) | ($R^2$) | المعدل | |
|---|---|---|---|---|---|
| قنوات التوزيع | تنافسية المؤسسة | 0.178 | 0.032 | 0.007 | 0.2853 |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويتضح من الجدول رقم (20) ما يلي:

**الارتباط:** توجد علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين قنوات التوزيع وتنافسية المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.178 أي 17.8 % وهي نسبة ضعيفة تقل عن 30%.

**معامل التحديد (نسبة التفسير)**، وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2$) التي تساوي 0.032، إلى أن قنوات التوزيع تفسر التغير في تنافسية المؤسسة بنسبة 3.2 % وهي نسبة جد ضعيفة، أما النسبة الباقية 96.8 % تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

**معامل التحديد المعدل**، وهو أكثر دقة من معامل التحديد ويعبر عن القوة التفسيرية بين المتغيرين، حيث يلاحظ أن قنوات التوزيع تفسر ما بنسبته 0.7 % من التغيرات التي تطرأ على تنافسية المؤسسة، وهي نسبة ضعيفة للغاية والباقي 99.3 % يرجع إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، إضافة إلى الخطأ العشوائي الناجم عن اختيار عينة الدراسة.

**الخطأ المعياري**، ويقيس دقة الاختبار حيث كلما اقترب من الصفر الصحيح كلما زادت دقة الاختبار، وكلما اقترب من الواحد الصحيح تنقص دقة الاختبار. ويلاحظ أن قيمة الخطأ المعياري تساوي 0.2853 وهي قريبة من الصفر وهو ما يدل على دقة الاختبار.

### 2-1) تحليل مؤشر معنوية النموذج ككل (اختبار F-test)

سيتم من خلال هذه المرحلة اختبار جودة نموذج العلاقة بين قنوات التوزيع كمتغير مستقل وتنافسية المؤسسة كمتغير تابع، الذي يتضح من الجدول التالي رقم (21) كما يلي:

الجدول رقم (21): تقديرات نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر قنوات التوزيع على تنافسية المؤسسة

| النموذج | مجموع المربعات | درجة الحرية | مجموع المتوسطات | معامل التحديد ($R^2$) | قيمة اختبار (F-Test) | مستوى الدلالة | القرار الإحصائي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الانحدار | 0.139 | 1 | 0.139 | 0.032 | 1.304 | 0.260 | قبول الفرضية |
| الخطأ | 4.252 | 40 | 0.106 | | | | |
| المجموع | 4.390 | 41 | | | | | |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (21) أعلاه ما يلي:

تشير قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (sig = 0.260) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$)، وعليه النموذج غير معنوي ويمكن التوصل إلى قرار بقبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، وذلك بعدم

إثبات وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقنوات التوزيع على تنافسية المؤسسة من وجهة نظر مديري المبيعات في الشركات محل الدراسة.

**3-1) اختبار مؤشر معنوية المعلمات (اختبار T-test)**

يعرض الجدول رقم (22) اختبار T-Test لاختبار معنوية المعلمات، واستخلاص النموذج الرياضي الخاص بالعلاقة بين المتغيرين كما يلي:

الجدول رقم (22): اختبار T –Test لمعنوية معلمات خط الانحدار بين قنوات التوزيع وتنافسية المؤسسة

| النموذج | معدل الانحدار | الخطأ المعياري | قيمة BETA | قيمة إختبار (T-Test) | مستوى الدلالة | القرار الإحصائي |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الثابت ($a_0$) | 3.419 | 0.618 | | 5.537 | 0.000 | رفض الفرضية |
| قنوات التوزيع ($a_1$) | 0.203 | 0.178 | 0.178 | 1.142 | 0.260 | قبول الفرضية |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنظر إلى الجدول رقم (22) يتضح الآتي:

توضح قيمة مستوى الدلالة ($sig = 0.260$) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه تقبل الفرضية الصفرية التي مفادها أن المعلمة $a_1$ غير معنوية ($a_1 = 0$)، وترفض الفرضية البديلة التي مفادها أن المعلمة معنوية ($a_1 \neq 0$)، أما بالنسبة للثابت فإن قيمة مستوى دلالة ($sig = 0.000$)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية التي مفادها أن المعلمة $a_0$ غير معنوية ($a_0 = 0$)، وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها أن المعلمة معنوية ($a_0 \neq 0$).

وبالتالي نقبل الفرضية العدمية H0 التي مفادها أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لقنوات التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسات الإنتاجية الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر من وجهة نظر مديري المبيعات بها، ونرفض الفرضية البديلة التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لقنوات التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسات الإنتاجية الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر من وجهة نظر مديري المبيعات بها.

**2) اختبار الفرضية الفرعية الثانية (أثر وسطاء التوزيع على تنافسية المؤسسة)**

تمت صياغة الفرضية كما يلي:

**الفرضية العدمية H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لوسطاء التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسات الإنتاجية الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر من وجهة نظر مديري المبيعات بها.

**الفرضية البديلة H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لوسطاء التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسات الإنتاجية الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر من وجهة نظر مديري المبيعات بها.

وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بدراسة وتحليل الانحدار بين المتغير المستقل (وسطاء التوزيع) والمتغير التابع (تنافسية المؤسسة) وفق الخطوات التالية.

**1-2) تحليل الارتباط:**

يوضح الجدول رقم (23) مصفوفة الارتباط لبيرسون بين وسطاء التوزيع وتنافسية المؤسسة.

جدول رقم (23): مصفوفة الارتباط بين وسطاء التوزيع وتنافسية المؤسسة

| المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد ($R^2$) | معامل التحديد المعدل | الخطأ المعياري |
|---|---|---|---|---|---|
| وسطاء التوزيع | تنافسية المؤسسة | 0.377 | 0.142 | 0.121 | 0.30681 |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويتضح من الجدول رقم (23) ما يلي:

**الارتباط:** توجد علاقة ارتباط طردية ضعيفة نسبيا بين وسطاء التوزيع وتنافسية المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.377 أي 37.7 % وهي نسبة ضعيفة لكنها أكبر من 30%.

**معامل التحديد (نسبة التفسير)**، وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2$) التي تساوي 0.142 إلى أن وسطاء التوزيع تفسر التغير في تنافسية المؤسسة بنسبة 14.20 % وهي نسبة ضعيفة، أما النسبة الباقية 95.8 % تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

**معامل التحديد المعدل**، وهو أكثر دقة من معامل التحديد ويعبر عن القوة التفسيرية بين المتغيرين، حيث يلاحظ أن وسطاء التوزيع تفسر ما بنسبته 12.1 % من التغيرات التي تطرأ على تنافسية المؤسسة، وهي نسبة ضعيفة والباقي 87.9 % يرجع إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، إضافة إلى الخطأ العشوائي الناجم عن اختيار عينة الدراسة.

**الخطأ المعياري**، ويقيس دقة الاختبار حيث كلما اقترب من الصفر الصحيح كلما زادت دقة الاختبار، وكلما اقترب من الواحد الصحيح تنقص دقة الاختبار. ويلاحظ أن قيمة الخطأ المعياري تساوي 0.30681 وهي قريبة من الصفر وهو ما يدل على دقة الاختبار.

**2-2) تحليل مؤشر معنوية النموذج ككل (اختبار F-test)**

سيتم من خلال هذه المرحلة اختبار جودة نموذج العلاقة بين وسطاء التوزيع كمتغير مستقل وتنافسية المؤسسة كمتغير تابع، الذي يتضح من الجدول التالي رقم (24) كما يلي:

الجدول رقم (24): تقديرات نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر وسطاء التوزيع على تنافسية المؤسسة

| النموذج | مجموع المربعات | درجة الحرية | مجموع المتوسطات | معامل التحديد | قيمة اختبار (F-Test) | مستوى الدلالة | القرار الإحصائي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | $(R^2)$ | | | | |
| الانحدار | 0.625 | 1 | 0.625 | 0.142 | 6.639 | 0.014 | رفض الفرضية |
| الخطأ | 3.765 | 40 | 0.094 | | | | |
| المجموع | 4.390 | 41 | | | | | |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (24) أعلاه ما يلي:

تشير قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (sig = 0.014) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$) إلى أن النموذج معنوي ويمكن التوصل إلى قرار برفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وذلك بإثبات وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لوسطاء التوزيع على تنافسية المؤسسة من وجهة نظر مديري المبيعات في الشركات محل الدراسة.

**3-2) اختبار مؤشر معنوية المعلمات (اختبار T-test)**

يعرض الجدول رقم (25) اختبار T-Test لاختبار معنوية المعلمات، واستخلاص النموذج الرياضي الخاص بالعلاقة بين المتغيرين كما يلي:

الجدول رقم(25): اختبار T -Test لمعنوية معلمات خط الانحدار بين وسطاء التوزيع وتنافسية المؤسسة

| النموذج | معدل الانحدار | الخطأ المعياري | قيمة BETA | قيمة إختبار (T-Test) | مستوى الدلالة | القرار الإحصائي |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الثابت ($a_0$) | 3.215 | 0.3555 | | 9.056 | 0.000 | رفض الفرضية |
| وسطاء التوزيع ($a_1$) | 0.257 | 0.100 | 0.377 | 2.577 | 0.014 | رفض الفرضية |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنظر إلى الجدول رقم (25) يتضح الآتي:

توضح قيمة مستوى الدلالة (sig = 0. 014) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية التي مفادها أن المعلمة $a_1$ غير معنوية ($a_1 = 0$)، وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها أن المعلمة معنوية ($a_1 \neq 0$)، أما بالنسبة للثابت فإن قيمة مستوى دلالة (sig=0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$)، وعليه تقبل الفرضية الصفرية التي مفادها أن المعلمة $a_0$ غير معنوية ($a_0 = 0$)، وترفض الفرضية البديلة التي مفادها أن المعلمة معنوية ($a_0 \neq 0$).

وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H0 التي مفادها أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05) لوسطاء التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسات الإنتاجية الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر من وجهة نظر مديري المبيعات بها، ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05) لوسطاء التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسات الإنتاجية الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر من وجهة نظر مديري المبيعات بها.

**3) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (أثر نظام التوزيع المادي على تنافسية المؤسسة)**

تمت صياغة الفرضية كما يلي:

**الفرضية العدمية H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05) لنظام التوزيع المادي في تحسين تنافسية المؤسسات الإنتاجية الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر من وجهة نظر مديري المبيعات بها.

**الفرضية البديلة H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05) لنظام التوزيع المادي في تحسين تنافسية المؤسسات الإنتاجية الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر من وجهة نظر مديري المبيعات بها.

وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بدراسة وتحليل الانحدار بين المتغير المستقل (نظام التوزيع المادي) والمتغير التابع (تنافسية المؤسسة) وفق الخطوات التالية.

**1-3) تحليل الارتباط:**

يوضح الجدول رقم (26) مصفوفة الارتباط لبيرسون بين نظام التوزيع المادي وتنافسية المؤسسة.

جدول رقم (26): مصفوفة الارتباط بين نظام التوزيع المادي وتنافسية المؤسسة

| المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد ($R^2$) | معامل التحديد المعدل | الخطأ المعياري |
|---|---|---|---|---|---|
| **نظام التوزيع المادي** | **تنافسية المؤسسة** | **0.452** | **0.204** | **0.184** | **0.29559** |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويتضح من الجدول رقم (26) ما يلي:

**الارتباط:** توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة القوة بين نظام التوزيع المادي وتنافسية المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.452 أي 45.2 % وهي نسبة متوسطة تقترب من 30%.

**معامل التحديد (نسبة التفسير)**، وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2$) التي تساوي 0.204، إلى أن نظام التوزيع المادي تفسر التغير في تنافسية المؤسسة بنسبة 20.4 % وهي نسبة ضعيفة نسبيا، أما النسبة الباقية 79.6 % تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

**معامل التحديد المعدل**، وهو أكثر دقة من معامل التحديد ويعبر عن القوة التفسيرية بين المتغيرين، حيث يلاحظ أن وسطاء التوزيع تفسر ما نسبته.18.4 % من التغيرات التي تطرأ على تنافسية المؤسسة، وهي نسبة ضعيفة نسبيا والباقي 81.6 % يرجع إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، إضافة إلى الخطأ العشوائي الناجم عن اختيار عينة الدراسة.

**الخطأ المعياري**، ويقيس دقة الاختبار حيث كلما اقترب من الصفر الصحيح كلما زادت دقة الاختبار، وكلما اقترب من الواحد الصحيح تنقص دقة الاختبار. ويلاحظ أن قيمة الخطأ المعياري تساوي 0.29559 وهي قريبة من الصفر وهو ما يدل على دقة الاختبار.

**2-3) تحليل مؤشر معنوية النموذج ككل (اختبار F-test)**

سيتم من خلال هذه المرحلة اختبار جودة نموذج العلاقة بين نظام التوزيع المادي كمتغير مستقل وتنافسية المؤسسة كمتغير تابع، الذي يتضح من الجدول التالي رقم (27) كما يلي:

الجدول رقم (27): تقديرات نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر نظام التوزيع المادي على تنافسية المؤسسة

| النموذج | مجموع المربعات | درجة الحرية | مجموع المتوسطات | معامل التحديد ($R^2$) | قيمة اختبار (F-Test) | مستوى الدلالة | القرار الإحصائي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الانحدار | 0,895 | 1 | 0.895 | 0.204 | 10.248 | 0.003 | رفض الفرضية |
| الخطأ | 3,495 | 40 | 0.087 | | | | |
| المجموع | 4.390 | 41 | | | | | |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (27) أعلاه ما يلي:

تشير قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (sig = 0.003) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$) إلى أن النموذج معنوي ويمكن التوصل إلى قرار برفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وذلك بإثبات وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لنظام التوزيع المادي على تنافسية المؤسسة من وجهة نظر مديري المبيعات في الشركات محل الدراسة.

### 3-3) اختبار مؤشر معنوية المعلمات (اختبار T-test)

يعرض الجدول رقم (28) اختبار T-Test لاختبار معنوية المعلمات، واستخلاص النموذج الرياضي الخاص بالعلاقة بين المتغيرين كما يلي:

الجدول رقم(28): اختبار T -Test لمعنوية معلمات خط الانحدار بين نظام التوزيع المادي وتنافسية المؤسسة

| النموذج | معدل الانحدار | الخطأ المعياري | قيمة BETA | قيمة إختبار (T-Test) | مستوى الدلالة | القرار الإحصائي |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الثابت ($a_0$) | 0.587 | 0.545 | | 0.938 | 0.000 | رفض الفرضية |
| وسطاء التوزيع ($a_1$) | 0.151 | 0.132 | 0.452 | 3.201 | 0.003 | رفض الفرضية |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنظر إلى الجدول رقم (28) يتضح الآتي:

توضح قيمة مستوى الدلالة (sig = 0. 003) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية التي مفادها أن المعلمة $a_1$ غير معنوية ($a_1 = 0$)، وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها أن المعلمة معنوية ($a_1 \neq 0$)، أما بالنسبة للثابت فإن قيمة مستوى دلالة (sig= 0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية التي مفادها أن المعلمة $a_0$ غير معنوية ($a_0 = 0$)، وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها أن المعلمة معنوية ($a_0 \neq 0$).

وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H0 التي مفادها أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05) لنظام التوزيع المادي في تحسين تنافسية المؤسسات الإنتاجية الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في

الجزائر من وجهة نظر مديري المبيعات بها، ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05) لنظام التوزيع المادي في تحسين تنافسية المؤسسات الإنتاجية الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر من وجهة نظر مديري المبيعات بها.

## المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية

تمت صياغة الفرضية كما يلي:

**الفرضية العدمية H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05) لمحددات إدارة التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسات الإنتاجية الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر من وجهة نظر مديري المبيعات بها.

**الفرضية البديلة H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05) لمحددات إدارة التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسات الإنتاجية الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر من وجهة نظر مديري المبيعات بها.

تهدف هذه الخطوة إلى إبراز معنوية تأثير كل محدد من محددات إدارة التوزيع (قنوات التوزيع، وسطاء التوزيع، نظام التوزيع المادي) كمتغيرات مستقلة، على تنافسية المؤسسة كمتغير تابع. ولاختبار هذه الفرضية نتبع الخطوات التالية:

**1) تحليل الارتباط (مؤشر الارتباط):**

ويوضح الجدول رقم (29) علاقة الارتباط بين محددات إدارة التوزيع (قنوات التوزيع، وسطاء التوزيع، نظام التوزيع المادي) كمتغير مستقل وتنافسية المؤسسة كمتغير تابع كمايلي:

الجدول رقم (29): علاقة الارتباط بين إدارة التوزيع وتنافسية المؤسسة

| النموذج | المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد ($R^2$) | معامل التحديد المعدل | الخطأ المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الأول | إدارة التوزيع | تنافسية المؤسسة | 0.452 | 0.204 | 0.184 | 0.2955 |
| الثاني | إدارة التوزيع | تنافسية المؤسسة | 0.530 | 0.281 | 0.244 | 0.2845 |

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق رقم (29) ما يلي:

**-الارتباط:**

توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في محددات إدارة التوزيع والمتمثلة في: قنوات التوزيع، وسطاء التوزيع، ونظام التوزيع المادي في المؤسسات محل الدراسة، وبين المتغير التابع والمتمثل في تنافسية المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.452 أي ما نسبته 45.2 % وهي نسبة متوسطة لكنها تقل عن 50 % وذلك في النموذج الأول. أما في النموذج الثاني فإن علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في محددات إدارة التوزيع والمتمثلة في: قنوات التوزيع، وسطاء التوزيع، ونظام التوزيع المادي في المؤسسات محل الدراسة، وبين المتغير التابع والمتمثل في تنافسية المؤسسة أيضا متوسطة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.530 أي ما نسبته 53 % وهي نسبة متوسطة تفوق 50 %.

**-معامل التحديد (نسبة التفسير):**

في النموذج الأول، تشير قيمة معامل التحديد ($R^2$) التي تساوي 0.204، إلى أن محددات إدارة التوزيع المتمثلة في قنوات التوزيع، وسطاء التوزيع، ونظام التوزيع المادي، في المؤسسات محل الدراسة تفسر التغير في تنافسية المؤسسة بنسبة 20.4 % وهي نسبة ضعيفة نسبيا. أما في النموذج الثاني فتشير قيمة معامل التحديد ($R^2$) التي تساوي 0.281، إلى أن محددات إدارة التوزيع المتمثلة في قنوات التوزيع، وسطاء التوزيع، ونظام التوزيع المادي، في المؤسسات محل الدراسة تفسر التغير في تنافسية المؤسسة بنسبة 28.1 % وهي نسبة ضعيفة لكنها أكبر منها في النموذج الأول.

**-معامل التحديد المعدل:**

وهو أكثر دقة من معامل التحديد ويعبر عن القوة التفسيرية بين المتغيرين، حيث يلاحظ في النموذج الأول أن محددات إدارة التوزيع تفسر ما نسبته 18.4 % من التغيرات التي تطرأ على تنافسية المؤسسة، وهي نسبة ضعيفة والباقي ما نسبته 81.6 % يرجع إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة إضافة إلى الخطأ العشوائي الناجم عن اختيار عينة الدراسة. ويلاحظ في النموذج الثاني أن محددات إدارة التوزيع تفسر ما نسبته 24.4 % من التغيرات التي تطرأ على تنافسية المؤسسة، وهي نسبة ضعيفة والباقي ما نسبته 75.6 % يرجع إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة إضافة إلى الخطأ العشوائي الناجم عن اختيار عينة الدراسة.

**-الخطأ المعياري:**

ويقيس دقة الاختبار حيث كلما اقترب من الصفر الصحيح كلما زادت دقة الاختبار، وكلما اقترب من الواحد الصحيح تنقص دقة الاختبار. ويلاحظ أن قيمة الخطأ المعياري تساوي 0.2955 و0.2845 في النموذجين الأول والثاني على التوالي، وهي قريبة من الصفر وهو ما يدل على دقة الاختبار.

**2) اختبار F-Test (مؤشر معنوية النموذج ككل):**

سيتم من خلال هذه المرحلة اختبار جودة نموذج العلاقة بين محددات إدارة التوزيع كمتغيرات مستقلة وتنافسية المؤسسة كمتغير تابع، وتوضح النتائج في الجدول التالي كما يلي:

الجدول رقم (30): اختبار الانحدار المتعدد لأثر إدارة التوزيع على تنافسية المؤسسة

| النموذج | مجموع المربعات | درجة الحرية | مجموع المتوسطات | معامل التحديد ($R^2$) | قيمة اختبار (F-Test) | مستوى الدلالة | القرار الإحصائي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 الانحدار | 0.895 | 1 | 0.895 | 0.204 | 10.248 | 0.003 | رفض الفرضية |
| الخطأ | 3.495 | 40 | 0.087 | | | | |
| المجموع | 4.390 | 41 | | | | | |
| 2 الانحدار | 1.232 | 2 | 0.616 | 0.281 | 7.603 | 0.002 | رفض الفرضية |
| الخطأ | 3.159 | 39 | 0.081 | | | | |
| المجموع | 4.390 | 41 | | | | | |

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (30) ما يلي:

تشير قيمة الاختبار (F-Test) في كلا النموذجين إلى جودة نموذج العلاقة بين محددات إدارة التوزيع وهي قنوات التوزيع، وسطاء التوزيع، ونظام التوزيع المادي كمتغيرات مستقلة وتنافسية المؤسسة كمتغير تابع، حيث في النموذج الأول كانت قيمة (F) تساوي 10.248 ومستوى الدلالة الإحصائية ( sig = 0.003) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$)، وفي النموذج الثاني كانت قيمة (F) تساوي 7.603 ومستوى الدلالة الإحصائية (sig = 0.002 ) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$)، وعليه فإن كلا النموذجين معنوي، ويكون القرار الإحصائي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ويثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لمحددات إدارة التوزيع على تنافسية المؤسسة في المؤسسات محل الدراسة.

**3) اختبار T -Test (مؤشر معنوية المعلمات):**

يعرض فيما يلي الجدول رقم (31) الموضح لنتائج اختبار T-Test لاختبار معنوية المعلمات، واستخلاص النموذج الرياضي الخاص بالدراسة كما يلي:

الجدول رقم (31): T-Test

| النموذج | | معدل الانحدار | الخطأ المعياري | قيمة BETA | قيمة اختبار (T-Test) | مستوى الدلالة | القرار الإحصائي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | الثابت ($a_0$) | 2.277 | 0.578 | | 3.938 | 0.000 | رفض الفرضية |
| | التوزيع المادي ($a_1$) | 0.483 | 0.151 | 0.452 | 3.201 | 0.003 | رفض الفرضية |
| 2 | الثابت ($a_0$) | 1.872 | 0.591 | | 3.167 | 0.003 | رفض الفرضية |
| | التوزيع المادي ($a_1$) | 0.410 | 0.150 | 0.383 | 2.737 | 0.009 | رفض الفرضية |
| | وسطاء التوزيع ($a_2$) | 0.194 | 0.095 | 0.285 | 2.037 | 0.048 | رفض الفرضية |

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنظر إلى الجدول رقم (31) يتضح الآتي:

**النموذج الأول:**

توضح قيمة اختبار T-Test بالنسبة للثابت فإنها تساوي 3.938 وتقابلها مستوى دلالة (sig = 0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية التي مفادها أن المعلمة $a_0$ غير معنوية ($a_0 = 0$)، وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها أن المعلمة معنوية ($a_0 \neq 0$)، وعليه الثابت في هذا النموذج يساوي 2.277

أما بالنسبة لمحددات إدارة التوزيع تكون كما يلي:

**-نظام التوزيع المادي:** بلغت قيمة اختبار T-Test تساوي 3.201 وتقابلها مستوى دلالة (sig = 0.003) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية التي مفادها أن المعلمة $a_1$ غير معنوية ($a_1 = 0$)، وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها أن المعلمة معنوية ($a_1 \neq 0$).

ومما سبق يستنتج نموذج العلاقة الرياضي بين محددات إدارة التوزيع كمتغير مستقل وتنافسية المؤسسة كمتغير تابع، وبما أن المعادلة الرياضية من الشكل التالي:

$$y_i = a_0 + a_1 x_1 + \varepsilon_i \quad \text{.....(13)}$$

حيث أن:

$y_i$: المتغير التابع أي تنافسية المؤسسة

$X_1$: المتغير المستقل المتمثل في نظام التوزيع المادي

$a_1$: معامل الانحدار لمحدد نظام التوزيع المادي ويساوي 0.483

$a_0$: ثابت الانحدار ويساوي 2.277

$\varepsilon_i$: المتغير العشوائي

وعقب تقييم نموذج الانحدار والتأكد من استيفائه للمعايير الإحصائية، والمنطقية، والفرضيات، يصبح بالإمكان استخدامه لأغراض التنبؤ ويتمثل ذلك بتعويض القيم المطلوبة في المعادلة كما يلي:

**تنافسية المؤسسة= 2.277 + 0.483 نظام التوزيع المادي + $\varepsilon_i$ .....(14)**

والمتأمل في النموذج السابق يجد أن:

-كل زيادة أو تحسن في نظام التوزيع المادي بمقدار 0.483 في المؤسسات محل الدراسة يؤدي إلى زيادة في مستوى تنافسية المؤسسة بوحدة واحدة في المؤسسات محل الدراسة.

**النموذج الثاني:**

توضح قيمة اختبار T-Test بالنسبة للثابت فإنها تساوي 3.167 وتقابلها مستوى دلالة (sig = 0.003) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية التي مفادها أن المعلمة $a_0$ غير معنوية ($a_0 = 0$)، وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها أن المعلمة معنوية ($a_0 \neq 0$)، وعليه الثابت في هذا النموذج يساوي 1.872.

أما بالنسبة لمحددات إدارة التوزيع تكون كما يلي:

**-نظام التوزيع المادي:** بلغت قيمة اختبار T-Test تساوي 2.737 وتقابلها مستوى دلالة (sig = 0.009) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية التي مفادها أن المعلمة $a_1$ غير معنوية ($a_1 = 0$)، وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها أن المعلمة معنوية ($a_1 \neq 0$).

**-وسطاء التوزيع :** بلغت قيمة اختبار T-Test تساوي 2.037 وتقابلها مستوى دلالة (sig = 0.048) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية التي مفادها أن المعلمة $a_1$ غير معنوية ($a_2 = 0$)، وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها أن المعلمة معنوية ($a_2 \neq 0$).

ومما سبق يستنتج نموذج العلاقة الرياضي بين محددات إدارة التوزيع كمتغير مستقل وتنافسية المؤسسة كمتغير تابع، وبما أن المعادلة الرياضية من الشكل التالي:

$$y_i = a_0 + a_1 x_1 + a_2 X_2 + \varepsilon_i \quad \text{.....(15)}$$

حيث أن:

$y_i$: المتغير التابع أي تنافسية المؤسسة

$X_1$: المتغير المستقل الأول المتمثل في نظام التوزيع المادي

$a_1$: معامل الانحدار لمحدد نظام التوزيع المادي ويساوي 0.410

$X_2$: المتغير المستقل الثاني المتمثل في وسطاء التوزيع

$a_1$: معامل الانحدار لمحدد وسطاء التوزيع ويساوي 0.194

$a_0$: ثابت الانحدار ويساوي1.827

$\varepsilon_i$: المتغير العشوائي

وعقب تقييم نموذج الانحدار والتأكد من استيفائه للمعايير الإحصائية، والمنطقية، والفرضيات، يصبح بالإمكان استخدامه لأغراض التنبؤ ويتمثل ذلك بتعويض القيم المطلوبة في المعادلة كما يلي:

**تنافسية المؤسسة= 1.827 + 0.410 نظام التوزيع المادي + 0.194 وسطاء التوزيع + $\varepsilon_i$ .....(16)**

والمتأمل

-كل زيادة أو تحسن في نظام التوزيع المادي بمقدار 0.410 في المؤسسات محل الدراسة يؤدي إلى زيادة في مستوى تنافسية المؤسسة بوحدة واحدة في المؤسسات محل الدراسة.

- كل زيادة أو تحسن في وسطاء التوزيع بمقدار 0.194 في المؤسسات محل الدراسة يؤدي إلى زيادة في مستوى تنافسية المؤسسة بوحدة واحدة في المؤسسات محل الدراسة.

**خلاصة الفصل:**

تطرقنا من خلال هذا الفصل الى مختلف النتائج التي تم الوصول إليها من خلال تحليل وتشخيص البيانات المسترجعة من الاستمارات المحصلة، التي تناولت دور إدارة التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة عينة من المؤسسات الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته.

هدفت الدراسة لمعرفة وتوضيح أثر محددات إدارة التوزيع (قنوات التوزيع، وسطاء التوزيع والتوزيع المادي) على تنافسية المؤسسات الإنتاجية الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته بالجزائر، وقد تم الوصول من خلال هذا الفصل إلى وجود علاقة ارتباط بين هذه المحددات وتنافسية المؤسسة. كما أظهر نموذج الدراسة أن العاملين المؤثرين في تنافسية المؤسسة هما وسطاء التوزيع والتوزيع المادي.

## الخاتمة العامة:

تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة التوزيع وتنافسية المؤسسة حيث هدفت إلى التعرف على دور محددات إدارة التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

من أجل الإلمام بالموضوع من مختلف جوانبه، فقد تضمنت الدراسة جانبين نظري وتطبيقي، حيث احتوى الجانب النظري للدراسة على ثلاثة فصول نظرية. تناول الفصل الأول الإطار النظري لإدارة للتوزيع حيث تم التطرق فيه إلى مفهوم التوزيع وأهميته في المؤسسة الاقتصادية، الاستراتيجيات المختلفة للتوزيع، قنوات التوزيع ووسطاء التوزيع. وتناول الفصل الثاني نظام التوزيع المادي، حيث تم فيه التعرض إلى مفهوم، أهمية، مكونات ومحددات نظام التوزيع المادي وطرق تفعيله، وخاصة الأساليب المثلى لتخفيض عناصر التكاليف المختلفة مثل تكاليف النقل والتخزين. أما الفصل الثالث فتناول الإطار النظري للمنافسة والتنافسية والميزة التنافسية، بالإضافة الى دور إدارة التوزيع في تحقيق بعض العوامل التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

وقد تضمن الجانب التطبيقي إسقاطا للجوانب النظرية ميدانيا من خلال تحليل دور محددات إدارة التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسات الإنتاجية الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر، وذلك من خلال استطلاع أراء عينة من مديري المبيعات في هذه الشركات.

- **نتائج الدراسة:**

لقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي نجملها فيما يلي:

- ✓ تنوع تشكيلة المؤسسات الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر ما بين المصغرة، الصغيرة، المتوسطة، والكبيرة، ما يدل على حيوية هذا القطاع واستيعابه وتنافسيته.

- ✓ إن تصميم قنوات التوزيع يتطلب مراعاة مجموعة من العوامل الداخلية الخاصة بالمؤسسة والمرتبطة بإمكانياتها المالية والإنتاجية والتسويقية، وكذا العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق والطلب والمنافسة والوسطاء.
- ✓ المفاضلة بين قنوات التوزيع يتطلب تطبيق معايير كمية وأخرى نوعية.
- ✓ إن خصائص المنتج تعتبر من أهم محددات اختيار قنوات التوزيع.
- ✓ لا يمكن النظر إلى عملية تصميم قنوات التوزيع كعنصر مستقل، فنجاح هذه العملية مرتبط بمدى التنسيق والتكامل مع باقي عناصر المزيج التسويقي.

- ✓ إن التصميم الجيد لقنوات التوزيع يؤدي إلى خلق التكامل في أنشطة المؤسسة وتوجيه الجهود لتفادي التعارض فيما بينها بما يخدم أهداف المؤسسة.
- ✓ يرتبط تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بمدى قدرتها على إنشاء قيمة لزبائنها من خلال الاستجابة لمختلف حاجاتهم ومتطلباتهم والمساهمة في تحقيق رضاهم عن منتجات المؤسسة وزيادة ولائهم لمنتجاتها.
- ✓ إن التصميم الجيد لقنوات التوزيع له أهمية بالغة في تميز المؤسسة عن منافسيها من خلال مساهمتها في تحسين تنافسية المؤسسة، والجدير بالذكر أنه نادرا ما تعطي المؤسسات اهتماما كبيرا بقنوات التوزيع التي ستستخدمها وتعتمد عليها، وقد تبين من خلال هذه الدراسة أن هذه القنوات لا تلعب أي دور في تحسين تنافسية المؤسسات الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر، وقد يعود ذلك لخصائص المنتج واعتماد غالبية هذه المؤسسات على قنوات التوزيع المتاحة في السوق والمتماثلة وهي عادة قنوات طويلة.
- ✓ يلعب وسطاء التوزيع دورا محوريا في إنجاح سياسات التوزيع في المؤسسة.
- ✓ معظم مؤسسات عينة الدراسة لا تحتوي على قسم خاص بإدارة التوزيع، وهذا قد يصعب عملية الرقابة والسيطرة على تكاليف التوزيع، وقد يؤدي الى عدم كفاءة وفعالية استراتيجيتها التسويقية.
- ✓ إن فعالية نظام التوزيع المادي يمكن المؤسسة من التحكم في مختلف عناصر التكاليف بما يؤدي إلى تحسين تنافسية المؤسسة.
- ✓ إن نظام التوزيع المادي هو نظام متكامل يتكون من مجموعة من العناصر أهمها سياسة التخزين، سياسة النقل، سياسة المناولة، وسياسة تنفيذ الأوامر وتجهيز الطلبيات، وهو يلعب دورا أساسيا في تحسين تنافسية هذه المؤسسات خاصة فيما يتعلق بالتحكم في عناصر التكاليف المختلفة.
- ✓ إن مديري المبيعات في الشركات الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر يرون أن لوسطاء التوزيع دورا في تحسين تنافسية المؤسسة بوصفهم حلقة وصل بين المؤسسة والسوق.

**المقترحات:**

في ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم المقترحات التالية:

- ✓ يقتضي التصميم الجيد والتطوير المستمر لقنوات التوزيع ضرورة الإحاطة بمختلف العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر عليها.
- ✓ يجب على الشركات العاملة في قطاع الحليب ومشتقاته القيام بدراسة وتقييم الوضعية التنافسية داخل القطاع الذي يشهد الدخول المستمر لمنافسين جدد متعددي الأحجام والإمكانيات، الأمر الذي يحتم

عليها إعادة النظر باستمرار في قنوات التوزيع المستخدمة من أجل إعادة تصميمها أو تكييفها مع مستجدات الواقع التنافسي المتغير.

- ✓ يجب على الشركات العاملة في قطاع الحليب ومشتقاته النظر إلى وسطاء التوزيع كشركاء أساسيين لها وبالتالي العمل على تدعيم العلاقة معهم ورفعها إلى مستوى التحالف الاستراتيجي بما يمكن من تنفيذ الاستراتيجيات التوزيعية بالكفاءة المطلوبة.
- ✓ يجب تبني معايير واضحة وصارمة (كمية ونوعية) في اختيار وتقييم وسطاء التوزيع بما يمكن المؤسسة من الوقوف على مدى مساهمتهم في إنجاح الاستراتيجيات التوزيعية التي تبنتها واتخاذ القرارات المتعلقة باستمرار العلاقة معهم وترقيتها أو استبدالهم.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالتموضع المكاني للمؤسسة بما يساهم في تحسين شروط التخزين من ناحية الإمداد والنقل والمناولة والتحكم في التكاليف، خاصة وأنه يعتبر مكونا أساسيا ومحوريا في نظام التوزيع المادي وتوسيع الاستثمار على المدى الطويل.
- ✓ الاهتمام بدراسة وتقييم مختلف المخاطر المحتملة التي قد يتعرض لها نظام التوزيع المادي.
- ✓ العمل على التحكم في مختلف التكاليف المرتبطة بإدارة التوزيع سواء خاصة تلك المتعلقة بالتخزين أو النقل.

- **آفاق الدراسة:**

أخيرا، يمكن تقديم الأفكار التالية كمواضيع للدراسة والبحث مستقبلا وهي:

- ✓ تأثير الاستراتيجيات التنافسية على إدارة التوزيع في المؤسسة: قيود وافاق
- ✓ العلاقة بين سلسلة الإمداد وقنوات التوزيع.
- ✓ دور قنوات التوزيع في خلق القيمة.
- ✓ قنوات التوزيع في ظل التجارة الالكترونية.
- ✓ محددات إدارة التوزيع في قطاع الصناعة الصيدلانية في الجزائر.
- ✓ واقع وآفاق التوزيع الكبير في الجزائر.

# قائمة المراجع:

## أولا: المراجع باللغة العربية:

**أ) الكتب:**

1) أحمد زغدار، (2011): المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الجرير للنشر والتوزيع، الجزائر.
2) أحمد شاكر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، (2004): التوزيع: مدخل لوجيستي دولي، الطبعة الأولى، دار الأوائل للنشر، عمان.
3) أحمد عرفة، سمية شلبي، (2002): المبيعات والترويج، مؤسسة شباب الجامعة للتوزيع، الإسكندرية.
4) أحمد محمد نور، شحاتة السيد شحاتة، (2004): محاسبة التكاليف: للأغراض القياس في بيئة التصنيع المعاصرة الدار الجامعية لنشر، الإسكندرية.
5) السلمي علي، (2002): إدارة المعرفة، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
6) الصفدي محمد سالم، (2001): الأساليب الكمية في الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
7) العمري إبراهيم، (1979): الإدارة: نظرية وتطبيق، الطبعة الأولى، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.
8) المؤذن محمد صالح، (1999): مبادئ التسويق، الطبعة الأول، دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان.
9) إسماعيل السيد، جلال عبد، (2003): الأساليب الكمية في الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
10) إسماعيل محمد السيد، محمد فريد الصحن، (2000): التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية.
11) انيس احمد عبد الله، (2016): ادارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، ادارة الجنان لنشر والتوزيع، عمان.
12) أوكيل محمد سعد، (1991): تقنيات المحاسبة التحليلية، الجزء الأول، دار الأفاق، الجزائر.
13) بشير بودية، طارق قندوز، (2016): أصول ومضامين تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان.
14) بشير عباس العلاق، (1996): التسويق الحديث: مبادئه، إدارته وبحوثه، الطبعة الأولى، الدار الجماهرية، ليبيا.
15) البكري وآخرون، (1985): إدارة المخازن، الطبعة الأولى، دار الحرية للطباعة، بغداد.
16) بيان هاني حرب، (1999): مبادئ التسويق، الوراق لنشر والتوزيع، عمان.
17) توفيق محمد عبد المحسن، (1997): التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، ادارة النهضة العربية، القاهرة.
18) توفيق محمد عبد المحسن، (2006): الاتجاهات الحديثة في التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار النهضة العربية، العراق.
19) ثابت عبد الرحمن إدريس، (2006): مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
20) ثامر البكري، (2006): التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان.
21) ثامر البكري، (2008): استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان.
22) حسين الطيف السامرائي، (1997): الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الهلال، عمان.
23) حمود صادق بازرعة، (2001): إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
24) حميد الطائي واخرون، (2006): الاسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان.

25) حواس مولود، أوكيل ربح، (2018): التسويق وتحديات تسير قنوات التوزيع، منشورات دار الخلدونية، الجزائر.
26) خليل الجر (1973): المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، باريس.
27) ديفيد أندرسون واخرون، (2006): الأساليب الكمية في الإدارة، دار المريخ، المملكة العربية السعودية.
28) رضوان المحمود العمر، (2003): مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الأوائل، المملكة المتحدة.
29) روبرت ديفيد، ترجمة عبد الحكم خزامي، (2008): الإدارة الاستراتيجية في بناء ميزة التنافسية، دار الفجر، عمان، الأردن.
30) زكريا احمد غرام، وآخرون، (2011): مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الثالثة، ادارة المسيرة لنشر والتوزيع، عمان.
31) زكي خليل المساعد، (2001): التسويق في المفهوم الشامل، الطبعة الثانية، دار النهضة، العراق، ليبيا والأردن.
32) زينة غانم عبد الجبار الصفار، (2000): المنافسة غير المشروعة للملكية الصناعية: دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، الحامد لنشر والتوزيع، عمان.
33) سعد غالب ياسين، (1998): ملخص كتاب الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان.
34) سعد غالب ياسين، (2002): الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
35) شارل هيل، جاريت جونز، ترجمة مبدأ حمد عبد المتعال، (2001): الادارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، الجزء الاول، دار المريخ لنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
36) شريف أحمد شريف العاصي، (2006): التسويق: النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية.
37) شفيق حداد، نظام سويدان، (1998): أساسيات التسويق، الطبعة الأولى، دار حامد لنشر، عمان، الأردن.
38) صلاح الشنواني، (2000): الادارة التسويقية الحديثة: المفهوم والاستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة لنشر، مصر.
39) صلاح الشنواني، (2001): اقتصاديات الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الإسكندرية.
40) طارق الحاج، (1989): علم الاقتصاد ونظرياته، دار الصفاء، عمان.
41) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي ادريس، (2009): الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل لنشر، عمان.
42) طلعت أسعد عبد الحميد، (2002): التسويق الفعال، مكتبة عين شمس، القاهرة.
43) عادل حسن، (1986): إدارة الإنتاج الصناعي، دار النهضة العربية، القاهرة.
44) عبد الباري إبراهيم درة، (2003): تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
45) عبد الرحمان توفيق، (2000): المستشار: المنهج المتكامل لتطوير الأداء-الخطوات والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة " بميك"، القاهرة.
46) عبد السلام أبو قحف، (1996): التنافسية وتغير قواعد اللعبة، مطبعة الإشعاع، الاسكندرية.
47) عبد السلام أبو قحف، (1997): أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر.
48) عبد السلام أبو قحف، (2003): مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية.
49) عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، (2002): مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الثالثة، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

50) عبد الغفار حنفي، (1998): إدارة المواد والإمداد: المشتريات والمخازن، الجزء الأول، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
51) عبد المقصود محمد بيان، ناصر نور الدين عبد اللطيف، (2002): في مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، إسكندرية.
22) عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، (2015): الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
53) عزيز محمد وآخرون (2002): مبادئ الاقتصاد، الطبعة الأولى، بنغازي، ليبيا.
54) علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، (2012): استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد، عمان.
55) علي السلمي، (2001): إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة.
56) علي عبد المجيد عبدة، (1982): الأصول العلمية للتسويق، دار النهضة العربية، القاهرة.
57) علي فلاح الزغبي، زكريا أحمد حزام، (2012): إدارة الأعمال اللوجستية: مدخل التوزيع والامداد، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان.
58) علي فلاح الزغبي، زكريا أحمد عزام، (2012): إدارة الأعمال اللوجستية: مدخل التوزيع والإمدادات، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان.
59) عمر صقر، (2001): العولمة وقضايا الاقتصادية معاصرة، الدار جامعية، بيروت.
60) فرحات غول (2005): مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، جامعة الجزائر.
61) فريد النجار (2000): المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين مراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة لنشر الاسكندرية.
62) فريد سليم الخطيب، محمد سليمان العواد، (2000): مبادئ التسويق، ط1، دار الفكر، الأردن.
63) فلاح حسن عذالي الحسيني، (2000): الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخيلها، عملياتها المعاصرة، دار الأوائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
64) قحطان العبدلي، بشير العلاق، (1999): إدارة التسويق، دار زهران، عمان.
65) قحطان العبدلي، بشير العلاق، (2002): التسويق: أساسيات ومبادئ، دار زهران، عمان.
66) محمد الصرفي، (2009): التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
67) محمد توفيق ماضي، (1992): الأساليب الكمية في مجال إدارة الإنتاج والعمليات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
68) محمد حافظ حجازي، (2005): مقدمة في التسويق، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا، الإسكندرية.
69) محمد حسان، (2015): إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية.
70) محمد سامي راضي، (2003): مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
71) محمد سعيد عبد الفتاح، (1995): التسويق، الطبعة الخامسة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
72) محمد صالح الحناوي، (1984): إدارة التسويق: مدخل الأنظمة والاستراتيجيات، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.
73) محمد عبد العظيم أبو النجا، (2012): إدارة قنوات التوزيع: مدخل تسويق العلاقات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية.
74) محمد عبد الله عبد الرحيم، (1984): التسويق المعاصر، دار الأوائل، القاهرة.

75) محمد عبد الله عبد الرحيم، (1993): إدارة قنوات التسويق، مطبعة كلية الزراعة، القاهرة.
76) محمد فريد الصحن واخرون، (2003): التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية.
77) محمد فريد الصحن، (1998): التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
78) محمد فريد الصحن، (2001): قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية لنشر، مصر.
79) محمد كمال عطية، (1983): محاسبة أصول التكاليف، الدار الجامعية المصرية، الإسكندرية.
80) محمد محمود يوسف، (2005): البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
81) محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، (2001)، الأساليب الكمية في التسويق، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان.
82) محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، (2014): تسويق الخدمات، دار الميسرة والنشر، عمان، الأردن.
83) محي الدين الأزهري، (1988): إدارة النشاط التسويقي: مدخل استراتيجي، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.
84) مصطفى أحمد حامد رضوان (2011): التنافسية كآلية من آليات العولمة ودورها على دعم حجم النمو والتنمية في العالم، دار الجامعية، الإسكندرية.
85) مؤذن محمد صالح، (1999): مبادئ التسويق، الطبعة الأول، دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان.
86) موسى غنام فنجان، (1990): الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد.
87) ناجي معلا، خليل رائف توفيق، (2002): أصول التسويق: مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار الأوائل للنشر، عمان.
88) ناجي معلا، رائق توفيق، (2003): أصول التسويق: مدخل تحليلي، الطبعة الثانية، دار الأوائل للنشر، عمان.
89) نبيل محمد مرسي، (2006): استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
90) نبيل مرسي خليل، (1998): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.
91) نزار عبد المجيد البراوري، أحمد محمد فهمي البرزجي، (2004): استراتيجيات التسويق: المفاهيم-الأسس-الوظائف، دار وائل لنشر، عمان.
92) نسيم حنا، (2001): مبادئ التسويق، دار المريخ لنشر، الرياض.
93) نظام موسى سويدان، شقيق ابراهيم حداد، (2006): التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
94) هاني حامد الضمور، (1999): إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
95) هاني حامد الضمور، (2002): طرق التوزيع، الطبعة الأولى، دار وائل للطبعة والنشر، عمان.
96) هاني حامد الضمور، (2013)، قنوات التوزيع، الشركة العربية المتحدة للتسويق بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، الطبعة الأولى، القاهرة.
97) هاني حامد ضمور، (2004): التسويق الدولي، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان.
98) هشام حريز، بوشمال عبد الرحمن(2014): التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، مصر.
99) وائل انور بندق، (2006): العلامات التجارية والمناهج الصناعية في الدول، مجلس التعاون الخارجي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية.

**ب) الرسائل والاطروحات:**

1) أحمد بلالي، (2008/2007): الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية (حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر) الفترة 2000-2006، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر.

2) بن بريكة عبد الوهاب، (2008/2007): دور التوزيع في دعم تنافسية المؤسسة، دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب – GM Sud – رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار -عنابة، الجزائر.

3) بومدين بروال، (2017/2016): أخرجه أنشطة الإمداد كاستراتيجية لتحسين تنافسية المؤسسة الصناعية- دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصناعية بالجزائر-، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر.

4) حساني رقية، (2001/2000): ترشيد تكاليف التوزيع باستخدام نماذج النقل دراسة حالة: وحدة نفطال بسكرة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر.

5) حياة قمري، (2016-2017): دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع سيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر.

6) خالد خلفي، (2015/2014): التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

7) سملالي يحضية، (2005/2004): أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر.

8) سيدي محمد ساهل، (2005/2004): افاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الاشارة الى بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، اطروحة دكتوراه، جامعة ابو بكر بالقايد، تلمسان.

9) شهرزاد عبيدي، (2016/2015): الأنترنت والتجارة الالكترونية ودورهما في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.

10) علة مراد، (2011/2010): إدارة المعرفة لبناء وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تلمسان.

11) لزهر العابد، (2012، 2013): إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، قسنطينة، الجزائر.

12) مروان فوزية، (2014/2013): وظائف الضبط: دراسة الديوان الوطني المهني للحليب ومشتقاته، رسالة ماجيستر، جامعة الجزائر 1، الجزائر.

13) مهدي جابر، (2016/2015): أثر مناخ الاستثمار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطية، حالة القطاعات الصناعية التحويلية (ولاية عنابة، قالمة، سوق أهراس)، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.

14) واصل خولة، (2013/2012): دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة **LINDE GAS** فرع عنابة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

**ج) الملتقيات والمجلات العلمية:**

1) الطيب داودي، مراد محبوب(2007): تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق نجاح الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة خيضر، بسكرة، العدد 12.
2) تشوار خير الدين، (2004): البحوث التسويقية وواقعها في المؤسسة الجزائرية، مدخلة في الملتقى الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر الممارسة التسويقية 20-21 أبريل، المركز الجامعي بشار، الجزائر.
3) حكيم بن جرورة، (2012): أثر استخدام أبعاد التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الباحث، العدد 11.
4) رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، (2007): إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية التواصل، عدد 20 ديسمبر، جامعة عنابة، الجزائر.
5) سملالي. يحضية، ب. أحمد، (2005): الميزة التنافسية: فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، المنعقد يومي 3 و4 ماي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس.
6) السيد وليد عباس جبرا وآخرون، (نوفمبر 2009): المزايا التنافسية في السوق العراقية، دراسة مقارنة، مجلة المعري للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد رقم (4).
7) شيخ هجيره، معموري صورية (2001). الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر.
8) قلش عبد الله، (2010): الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية وأثرها على المنافسة، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر 08 - 09 نوفمبر.
9) كمال رزيق، أبو عرعور عمار(2002): التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، البليدة، الجزائر، 22 ماي.
10) كمال رزيق، فارس مسدور، (2002): مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول " تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 29 - 30 أكتوبر.
11) كمال رزيق، قاسي يزيد، (2005): التنافسية الجزائرية ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، الكتاب الجامع للمؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09/08 مارس.
12) نوير طارق (2002): دور الحكومة الداعمة لتنافسية: حالة مصر، الملتقى العالمي للاقتصاد، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
13) وديع محمد عدنان، ديسمبر(2003): القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد (24).

## ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

### أ) الكتب:

1) Austin .J .E (1990): Managing in Developing Countries: Strategy Analysis and Operation Technique, The free press, New York.

2) Baker Michael, (1995): The Marketing, third Edition, Linacre House, Oxford, London.

3) C. Garnier, B.Guilbaud, (1982) : Gestion commerciale et mercatique : Action et stratégies mercatiques, Tome 2, édition Banque, Paris.

4) Cédric Duc roc et autre, (1994) : La distribution, Paris.

5) CH .Alain et autres, (2000) : lexique de gestion, 5eme édition, Dalloz, paris.

6) Christian Lacroix, (2005) : Le petit Larousse Illustré, 100 e Edition.

7) Claude Demeur, (1999) : Marketing, 2eme Edition, Dalloz, Paris.

8) Claude Demeure, (2003): Marketing, four Edition, Dalloz, Paris.

Donald P.L, Michael Schiffer, (1990) : Prix de revient de vente de la distribution, édition Hachette, Paris, 1990.

9) Evans and Collier, (2007): Operation Management an Integrated Goods and Services, Approach, Student Edition, USA.

10) Ferrell.O, Harttine.M, (2004): Marketing Strategy, Text and Cases, six Edition, Cengage Learning, Southwestern, USA.

11) Heizer, Jay and Render, Borry, (1999): Principles of operations Management, 3 rd. edition, Prentice Hall, New Jersey, USA.

12) J.P Bertrand, (1994) : Technique commerciales et Marketing, Berti Edition, Paris.

13) Jacques Dioux, Marc Dupuis (2005) : La Distribution Stratégique des groupes et marketing des enseignes، édition Pearson éducation، Paris.

14) Jacques Lendrevie, (2003) : Mercator : Théorie et pratique du Marketing, 7eme Edition, Dalloz, Paris.

15) Jean Jacques lambin, (1993) : Le Marketing Stratégique, Paris, édition Paris.

16) JEAN JAQUES LA MBIN, (1994) : Marketing Stratégique : une perspective européenne, 3 ème édition, Delmas et Cie, France.

17) Jean pierre Helfer et autre, (2006) : mangement stratégique et organisation, 6 ème édition, Vuibert, France.

18) JEANTET Romain et autres, (2008) : les produit laitiers, 2 ème édition, LAVOISIER / TEC ET DOC, paris.

19) Joël Sohier, (2007) : la logistique, 5eme Édition, Vuibert, France.

20) Kotler Philip, (2004): Principles of Marketing, Prentice Hall, New Jersey.

21) LJ. Krajewski, L. Ritzman, (2005) Operation Management, 7th edition, Prentice Hall, New Jersey.

22) M. Porter (1999), la concurrence selon porter, paris, Edition village mondial.

23) Magakian, Jean Louis, Payaud, Marielle Audry, (2007), 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise ,2 ème Edition, Bréal Edition, paris.

24) Martin et Védrine, (1996) : Marketing : les concepts clés، El Chibab, Alger.

25) Maurice Bernadette, (2002) : La section de transport - Ed Économique Presse Universités, Lyon.

26) Michael Porter, (2003) : L'avantage concurrentiel comment devance ses concurrents et maintenir son avance, paris.

27) P J BILLOTE, (1997) : Concurrence Technologique et normalisation enjeux publique et Stratégies Industrielles, Édition AFNOR, Paris.

28) P. Kotler, B Dubois, (1994) : Marketing, 8ème édition Edition, Public Union, Paris.

29) P.Kotler, B.Dubois, (2003): Marketing Management, 11 ème Edition, Pearson Education, France.

30) Pierre Louis Dubois, Alain Joli Bert, (2007) : le Marketing : Fondements et pratique, 4eme Édition, Economica, Paris.

31) Rebert S. Kaplan, David P. Norton, (2001), Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Edition L'organisation, Paris.

32) Richard. Wilson, Gilligan. Colin, (2005): Strategic Marketing Management, third Edition, Jordan Hill, London.

33) Sylvie Mortain Védrine, (2003) : Initiation au Marketing, 11éme édition, Public Union, Paris.

34) William G.Z Kmund, Michael D.Amico, (1993): Marketing, West Publishing Company, USA.

35) Yves Chirouze, (1987) : le Marketing, Editions Chotard, Tome 2, Paris.

36) Yves Chirouze, (2003) : le marketing : étude et stratégie, Ellipse Edition, paris.

**ب) الملتقيات والمجلات العلمية:**

1) Joo Marcos Fava Neves, and others, A Model For the Distribution Channels planning process, Vol.16, Journal of Business Industrial Marketing, NO7, 2001.

**ج) مواقع الأنترنيت:**

**1) http://www.ons.dz/-Activite-Industrielle-.html**

**2) https://www.djazairess.com/elmouwatan/100162**

**3) http://www.ons.dz**

**4) https://www.al-fadjr.com**

**الملحق رقم (1): الاستمارة**

## استمارة بيانات

تتمثل مجموع هذه الأسئلة في استمارة بحث تحت عنوان: **" دور إدارة التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية ـ دراسة حالة عينة من المؤسسات الناشطة في صناعة الحليب ومشتقاته ـ"**. وتهدف الى الوقوف على مدى مساهمة إدارة التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسة في المؤسسات الإنتاجية الناشطة في القطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر في ظل بيئة أعمال تتميز بالتقلبات السريعة وشدة المنافسة.

لذا نرجو من سيادتكم الإجابة بكل دقة، موضوعية واهتمام على الأسئلة من اجل إعطاء أكثر مصداقية للدراسة مع العلم أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة وتستغل لغرض البحث فحسب.

الرجاء وضع إشارة على الإجابة المناسبة:

**الجزء الأول: معلومات عامة خاصة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:**

**1) الجنس:**

ذكر ☐

أنثى ☐

**2) العمر:**

35 سنة وأقل ☐

من 36 الى 50 سنة ☐

أكثر من 50 سنة ☐

**3) التخصص:**

تسويق ☐

إدارة أعمال ☐

تسيير ☐

أخرى ☐

**4) الشهادة المتحصل عليها:**

مهنية ☐

ليسانس ☐

ماستر ☐

ماجستير ☐

دكتوراه ☐

**5) عدد سنوات الخبرة:**

10 سنوات وأقل ☐

من 11 الى 20 سنة ☐

أكثر من 20 سنة ☐

**الجزء الثاني: معلومات حول خصائص الشركات المبحوثة لعينة الدراسة:**

**1) طبيعة الملكية:**

عامة ☐

خاصة ☐

**2) عدد العمال:**

10 وأقل ☐

من 11 إلى 49 ☐
من 50 إلى 250 ☐
أكثر من 250 ☐

3) **توزع المؤسسة منتجاتها في:**

الولاية التي تنتج فيها ☐
بعض الولايات ☐
معظم الولايات ☐

4) **تتبنى المؤسسة سياسة التوزيع التالية:**

مؤسسة-تاجر تجزئة-مستهلك ☐
مؤسسة-تاجر جملة-تاجر تجزئة-مستهلك ☐
مؤسسة-مركز توزيع-تاجر جملة-تاجر تجزئة-مستهلك ☐

5) **تعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها على:**

وسائل نقل خاصة بها ☐
وسائل نقل وسطاء التوزيع ☐
الاثنان معا ☐

6) **تمتلك المؤسسة قسما خاصا لإدارة التوزيع:**

نعم ☐
لا ☐

**الجزء الثالث: متغيرات الدراسة**

**المحور الأول: قنوات التوزيع**

| الرقم | السؤال | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تحديد الأسواق المستهدفة مرتبط بمنافذ التوزيع المتاحة | | | | | |
| 2 | عند تصميم قنوات التوزيع تؤخذ المؤسسة بعين الاعتبار الامكانيات المتاحة (المالية، الإنتاجية، التسويقية) | | | | | |
| 3 | عند تصميم قنوات التوزيع تؤخذ المؤسسة بعين الاعتبار حجم الطلب | | | | | |
| 4 | عند تصميم قنوات التوزيع تؤخذ المؤسسة بعين الاعتبار طبيعة المنتجات | | | | | |
| 5 | عند تصميم قنوات التوزيع تؤخذ المؤسسة بعين الاعتبار نوعية وسطاء التوزيع | | | | | |
| 6 | عند تصميم قنوات التوزيع تؤخذ المؤسسة بعين الاعتبار طبيعة المنافسين | | | | | |
| 7 | يتم صياغة استراتيجية التوزيع وتصميم قنواتها بالتنسيق مع قسم الإنتاج والتسويق | | | | | |
| 8 | تحديد اهداف وقنوات التوزيع والعائد المتوقع مرتبط بعدد الأسواق المستهدفة | | | | | |
| 9 | تحديد اهداف وقنوات التوزيع والعائد المتوقع مرتبط بمرونة الطلب | | | | | |
| 10 | تحديد اهداف وقنوات التوزيع والعائد المتوقع مرتبط بطبيعة المنتج | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 11 | تحديد اهداف وقنوات التوزيع والعائد المتوقع مرتبط بعدد الوسطاء | | | | | |
| 12 | تحديد اهداف وقنوات التوزيع والعائد المتوقع مرتبط بعدد وقوة المنافسين | | | | | |

**المحور الثاني: وسطاء التوزيع**

| الرقم | السؤال | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 13 | ان حجم الاعمال السنوي لوسطاء التوزيع يعتبر محددا في اختيارهم | | | | | |
| 14 | خطوط توزيع المنتجات المنافسة التي يتعامل معها وسطاء التوزيع تعتبر محددا في اختيارهم | | | | | |
| 15 | تعاون الوسطاء في تسويق وتوزيع المنتجات يعتبر محددا في اختيارهم | | | | | |
| 16 | تنظر المؤسسة للوسطاء التوزيع على انهم شركائها | | | | | |
| 17 | تقيم المؤسسة وسطاء قنوات التوزيع من خلال حصص المبيعات التي يفترض تحقيقها | | | | | |
| 18 | تقيم المؤسسة وسطاء قنوات التوزيع من خلال متوسط مستويات المخزون التي ينبغي الاحتفاظ بها | | | | | |
| 19 | تقيم المؤسسة وسطاء قنوات التوزيع من خلال الزمن المثالي للأداء خدمة التوصيل للعميل | | | | | |
| 20 | تقيم المؤسسة وسطاء قنوات التوزيع من خلال التعاون المفروض ان يتم في الترويج للمنتج | | | | | |
| 21 | يساهم وسطاء قنوات التوزيع في خلق القيمة من خلال توفير المعلومات للمؤسسة | | | | | |
| 22 | يساهم وسطاء قنوات التوزيع في خلق القيمة من خلال الترويج | | | | | |
| 23 | يساهم وسطاء قنوات التوزيع في خلق القيمة من خلال التواصل والتفاوض مع العملاء | | | | | |
| 24 | تكافئ المؤسسة الوسطاء ذوي الأداء المتميز | | | | | |

**المحور الثالث: نظام التوزيع المادي**

| الرقم | السؤال | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 25 | تعتمد المؤسسة في اختيار مواقع التخزين على قرب الجهات الطالبة للمخزون | | | | | |
| 26 | تعتمد المؤسسة في اختيار مواقع التخزين على احتمال التوسع في المستقبل | | | | | |
| 27 | تعتمد المؤسسة في اختيار مواقع التخزين على البنية التحتية والخدمات المساندة | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 28 | تعتمد المؤسسة في اختيار مواقع التخزين على انخفاض المخاطر (الطبيعة، الصناعية، الأمنية) | | | | | |
| 29 | تحديد حجم وعدد المخازن مرتبط بطبيعة قناة التوزيع | | | | | |
| 30 | تحديد حجم وعدد المخازن مرتبط بخصائص المنتج (الطبيعة، الحجم، الكمية) | | | | | |
| 31 | تحديد حجم وعدد المخازن مرتبط بتكاليف التخزين، النقل، المناولة | | | | | |
| 32 | عند انجاز نظام معلومات الأوامر تؤخذ المؤسسة بعين الاعتبار أولويات تنفيذ الأوامر | | | | | |
| 33 | عند انجاز نظام معلومات الأوامر تؤخذ المؤسسة بعين الاعتبار حجم الطلب من العميل | | | | | |
| 34 | عند انجاز نظام معلومات الأوامر تؤخذ المؤسسة بعين الاعتبار العلاقات التاريخية بالعميل | | | | | |
| 35 | عند اختيار وسائل النقل تؤخذ المؤسسة بعين الاعتبار تكلفة الشحن والنقل | | | | | |
| 36 | عند اختيار وسائل النقل تؤخذ المؤسسة بعين الاعتبار متوسط زمن النقل | | | | | |
| 37 | عند اختيار وسائل النقل تؤخذ المؤسسة بعين الاعتبار أمن وسلامة المنتج | | | | | |
| 38 | تؤثر خدمة النقل على سياسات التوزيع وتسعير المنتجات | | | | | |
| 39 | عند اختيار آلات المناولة تؤخذ المؤسسة بعين الاعتبار طبيعة المنتجات ومقدارها | | | | | |
| 40 | عند اختيار آلات المناولة تؤخذ المؤسسة بعين الاعتبار الخصائص المادية للمخزن | | | | | |

**المحور الرابع: التنافسية**

| الرقم | السؤال | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 41 | تساهم ادارة التوزيع في خلق المنافع المكانية والزمنية والحيزية للمنتج | | | | | |
| 42 | تساهم إدارة التوزيع في تغطية أكبر جزء من سوق وتحقيق حصة سوقية معتبرة | | | | | |
| 43 | تساهم إدارة التوزيع في تجنب انقطاع منتجات المؤسسة في السوق | | | | | |
| 44 | تساهم إدارة التوزيع في استهداف أسواق جديدة أو عملاء جدد | | | | | |
| 45 | تساهم إدارة التوزيع في تفعيل استجابة المؤسسة لمتطلبات السوق المستهدف وحاجات ورغبات العملاء المفاجئة | | | | | |
| 46 | تساهم إدارة التوزيع في تحقيق التميز والتفوق على منافسيها | | | | | |
| 47 | تساهم إدارة التوزيع في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للوسطاء والعملاء | | | | | |
| 48 | تساهم إدارة التوزيع في التحكم في التكاليف وتحسين ربحية المؤسسة | | | | | |

# الملحق رقم (2): مخرجات الـ SPSS

## 1) نتائج معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة:

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,535 | 12 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,866 | 12 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,706 | 16 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,781 | 8 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,865 | 48 |

## 2) جداول التكرارات والنسب المئوية لخصائص الديمغرافية لأفراد العينة:

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcntage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 35 ANS ET MOINS | 4 | 9,5 | 9,5 | 9,5 |
| | ENTRE 35 ANS ET 50 ANS | 26 | 61,9 | 61,9 | 71,4 |
| | PLUS DE 50 ANS | 12 | 28,6 | 28,6 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**DIPLOME**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | LICENCE | 29 | 69,0 | 69,0 | 69,0 |
| | MAGISTER | 2 | 4,8 | 4,8 | 73,8 |
| | TS | 11 | 26,2 | 26,2 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**SPECILITE**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | MARKETING | 14 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| | MANAGEMENT | 7 | 16,7 | 16,7 | 50,0 |
| | GESTION | 16 | 38,1 | 38,1 | 88,1 |
| | AUTRE | 5 | 11,9 | 11,9 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**EXPERIENCE**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 10 ANS ET MOINS | 14 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| | ENTRE 11 ANS ET 20 ANS | 22 | 52,4 | 52,4 | 85,7 |
| | PLUS DE 20 ANS | 6 | 14,3 | 14,3 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**3) جداول التكرارات والنسب المئوية لخصائص الشركات المبحوثة:**

**TAILLEENTREPRISE**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 10 TRAVAILEURS ET MOINS | 6 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | ENTRE 11 ET 49 TRAVAILLEURS | 11 | 26,2 | 26,2 | 40,5 |
| | ENTRE 50 ET 250 TRAVAILEURS | 21 | 50,0 | 50,0 | 90,5 |
| | PLUS DE 250 TRAVAILEURS | 4 | 9,5 | 9,5 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**PROPRIETE**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Privée | 37 | 88,1 | 88,1 | 88,1 |
| | Publique | 5 | 11,9 | 11,9 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**RESEAUDISTRIBUTION**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | WILAYA DE PRODUCTION | 4 | 9,5 | 9,5 | 9,5 |
| | QUELQUE WILAYAS | 16 | 38,1 | 38,1 | 47,6 |
| | LA MAJORIT2 DES WILAYAS | 22 | 52,4 | 52,4 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**POLITIQUEDISTRIBUTION**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | E-D-C | 7 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | E-G-D-C | 27 | 64,3 | 64,3 | 81,0 |
| | E-CD-G-D-C | 8 | 19,0 | 19,0 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**MATERIELSTRANSPORT**

| variable | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | MATERIELS DE L'ENTREPRISE | 5 | 11,9 | 11,9 | 11,9 |
| | LES DEUX | 37 | 88,1 | 88,1 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**DAPARTEMENTDISTRIBUTION**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | OUI | 3 | 7,1 | 7,1 | 7,1 |
| | NON | 39 | 92,9 | 92,9 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**4) جداول التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة:**

**CD1**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Pas d'accords | 2 | 4,8 | 4,8 | 4,8 |
| | Neutre | 10 | 23,8 | 23,8 | 28,6 |
| | D'accords | 28 | 66,7 | 66,7 | 95,2 |
| | Fortement d'accords | 2 | 4,8 | 4,8 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

CD2

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Pas d'accords | 3 | 7,1 | 7,1 | 7,1 |
| | Neutre | 12 | 28,6 | 28,6 | 35,7 |
| | D'accords | 23 | 54,8 | 54,8 | 90,5 |
| | Fortement d'accords | 4 | 9,5 | 9,5 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**CD3**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Neutre | 11 | 26,2 | 26,2 | 26,2 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | D'accords | 22 | 52,4 | 52,4 | 78,6 |
| | Fortement d'accords | 9 | 21,4 | 21,4 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**CD4**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Pas d'accords | 6 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Neutre | 13 | 31,0 | 31,0 | 45,2 |
| | D'accords | 20 | 47,6 | 47,6 | 92,9 |
| | Fortement d'accords | 3 | 7,1 | 7,1 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**CD5**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Pas d'accords | 6 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Neutre | 12 | 28,6 | 28,6 | 42,9 |
| | D'accords | 24 | 57,1 | 57,1 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**CD6**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Pas d'accords | 15 | 35,7 | 35,7 | 35,7 |
| | Neutre | 19 | 45,2 | 45,2 | 81,0 |
| | D'accords | 8 | 19,0 | 19,0 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**CD7**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Neutre | 4 | 9,5 | 9,5 | 9,5 |
| | D'accords | 33 | 78,6 | 78,6 | 88,1 |
| | Fortement d'accords | 5 | 11,9 | 11,9 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**CD8**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Neutre | 21 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | D'accords | 20 | 47,6 | 47,6 | 97,6 |
| | Fortement d'accords | 1 | 2,4 | 2,4 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**CD9**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Pas d'accords | 15 | 35,7 | 35,7 | 35,7 |
| | Neutre | 15 | 35,7 | 35,7 | 71,4 |
| | D'accords | 12 | 28,6 | 28,6 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**CD10**

| ariable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Pas d'accords | 7 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | Neutre | 10 | 23,8 | 23,8 | 40,5 |
| | D'accords | 24 | 57,1 | 57,1 | 97,6 |
| | Fortement d'accords | 1 | 2,4 | 2,4 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**CD11**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Pas d'accords | 4 | 9,5 | 9,5 | 9,5 |
| | Neutre | 8 | 19,0 | 19,0 | 28,6 |
| | D'accords | 28 | 66,7 | 66,7 | 95,2 |
| | Fortement d'accords | 2 | 4,8 | 4,8 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**CD12**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Pas d'accords | 12 | 28,6 | 28,6 | 28,6 |
| | Neutre | 23 | 54,8 | 54,8 | 83,3 |
| | D'accords | 7 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Statistiques descriptives

| variable | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|---|---|
| CD1 | 42 | 2 | 5 | 3,71 | ,636 |
| CD2 | 42 | 2 | 5 | 3,67 | ,754 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| CD3 | 42 | 3 | 5 | 3,95 | ,697 |
| CD4 | 42 | 2 | 5 | 3,48 | ,833 |
| CD5 | 42 | 2 | 4 | 3,43 | ,737 |
| CD6 | 42 | 2 | 4 | 2,83 | ,730 |
| CD7 | 42 | 3 | 5 | 4,02 | ,468 |
| CD8 | 42 | 3 | 5 | 3,52 | ,552 |
| CD9 | 42 | 2 | 4 | 2,93 | ,808 |
| CD10 | 42 | 2 | 5 | 3,45 | ,803 |
| CD11 | 42 | 2 | 5 | 3,67 | ,721 |
| CD12 | 42 | 2 | 4 | 2,88 | ,670 |
| CANAL | 42 | 2,75 | 4,00 | 3,4623 | ,28644 |
| N valide (listwise) | 42 | | | | |

**INTERDIS1**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Neutre | 4 | 9,5 | 9,5 | 9,5 |
| | D'accords | 22 | 52,4 | 52,4 | 61,9 |
| | Fortement d'accords | 16 | 38,1 | 38,1 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**INTERDIS2**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Pas d'accords | 24 | 57,1 | 57,1 | 57,1 |
| | Neutre | 13 | 31,0 | 31,0 | 88,1 |
| | D'accords | 5 | 11,9 | 11,9 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**INTERDIS3**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Pas d'accords | 3 | 7,1 | 7,1 | 7,1 |
| | Neutre | 11 | 26,2 | 26,2 | 33,3 |
| | D'accords | 23 | 54,8 | 54,8 | 88,1 |
| | Fortement d'accords | 5 | 11,9 | 11,9 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**INTERDIS4**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Pas d'accords | 9 | 21,4 | 21,4 | 21,4 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Neutre | 23 | 54,8 | 54,8 | 76,2 |
| | D'accords | 10 | 23,8 | 23,8 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**INTERDIS5**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| | Pas d'accords | 1 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| | Neutre | 3 | 7,1 | 7,1 | 9,5 |
| Valide | D'accords | 21 | 50,0 | 50,0 | 59,5 |
| | Fortement d'accords | 17 | 40,5 | 40,5 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**INTERDIS6**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| | Pas d'accords | 11 | 26,2 | 26,2 | 26,2 |
| | Neutre | 5 | 11,9 | 11,9 | 38,1 |
| Valide | D'accords | 25 | 59,5 | 59,5 | 97,6 |
| | Fortement d'accords | 1 | 2,4 | 2,4 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**INTERDIS7**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| | Pas d'accords | 6 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Neutre | 11 | 26,2 | 26,2 | 40,5 |
| Valide | D'accords | 24 | 57,1 | 57,1 | 97,6 |
| | Fortement d'accords | 1 | 2,4 | 2,4 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**INTERDIS8**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Pas d'accords | 2 | 4,8 | 4,8 | 4,8 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Neutre | 17 | 40,5 | 40,5 | 45,2 |
| | D'accords | 22 | 52,4 | 52,4 | 97,6 |
| | Fortement d'accords | 1 | 2,4 | 2,4 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**INTERDIS9**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Neutre | 7 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | D'accords | 25 | 59,5 | 59,5 | 76,2 |
| | Fortement d'accords | 10 | 23,8 | 23,8 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**INTERDIS10**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Pas d'accords | 11 | 26,2 | 26,2 | 26,2 |
| | Neutre | 10 | 23,8 | 23,8 | 50,0 |
| | D'accords | 21 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**INTERDIS11**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Pas d'accords du tout | 5 | 11,9 | 11,9 | 11,9 |
| | Pas d'accords | 13 | 31,0 | 31,0 | 42,9 |
| | Neutre | 9 | 21,4 | 21,4 | 64,3 |
| | D'accords | 15 | 35,7 | 35,7 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**INTERDIS12**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Neutre | 7 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | D'accords | 30 | 71,4 | 71,4 | 88,1 |
| | Fortement d'accords | 5 | 11,9 | 11,9 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**Statistiques descriptives**

| variable | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|---|---|
| INTERDIS1 | 42 | 3 | 5 | 4,29 | ,636 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| INTERDIS2 | 42 | 2 | 4 | 2,55 | ,705 |
| INTERDIS3 | 42 | 2 | 5 | 3,71 | ,774 |
| INTERDIS4 | 42 | 2 | 4 | 3,02 | ,680 |
| INTERDIS5 | 42 | 2 | 5 | 4,29 | ,708 |
| INTERDIS6 | 42 | 2 | 5 | 3,38 | ,909 |
| INTERDIS7 | 42 | 2 | 5 | 3,48 | ,773 |
| INTERDIS8 | 42 | 2 | 5 | 3,52 | ,634 |
| INTERDIS9 | 42 | 3 | 5 | 4,07 | ,640 |
| INTERDIS10 | 42 | 2 | 4 | 3,24 | ,850 |
| INTERDIS11 | 42 | 1 | 4 | 2,81 | 1,065 |
| INTERDIS12 | 42 | 3 | 5 | 3,95 | ,539 |
| INTERMEDIAIRE | 42 | 2,42 | 4,17 | 3,5258 | ,48012 |
| N valide (listwise) | 42 | | | | |

**DISPHYS1**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Pas d'accords du tout | 1 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| | Pas d'accords | 15 | 35,7 | 35,7 | 38,1 |
| | Neutre | 16 | 38,1 | 38,1 | 76,2 |
| | D'accords | 8 | 19,0 | 19,0 | 95,2 |
| | Fortement d'accords | 2 | 4,8 | 4,8 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**DISPHYS2**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Pas d'accords | 8 | 19,0 | 19,0 | 19,0 |
| | Neutre | 17 | 40,5 | 40,5 | 59,5 |
| | D'accords | 15 | 35,7 | 35,7 | 95,2 |
| | Fortement d'accords | 2 | 4,8 | 4,8 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

DISPHYS3

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Pas d'accords | 6 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Neutre | 12 | 28,6 | 28,6 | 42,9 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | D'accords | 20 | 47,6 | 47,6 | 90,5 |
| | Fortement d'accords | 4 | 9,5 | 9,5 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**DISPHYS4**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Pas d'accords du tout | 6 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Pas d'accords | 22 | 52,4 | 52,4 | 66,7 |
| | Neutre | 7 | 16,7 | 16,7 | 83,3 |
| | D'accords | 7 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**DISPHYS5**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Pas d'accords | 5 | 11,9 | 11,9 | 11,9 |
| | Neutre | 18 | 42,9 | 42,9 | 54,8 |
| | D'accords | 15 | 35,7 | 35,7 | 90,5 |
| | Fortement d'accords | 4 | 9,5 | 9,5 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**DISPHYS6**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | D'accords | 22 | 52,4 | 52,4 | 52,4 |
| | Fortement d'accords | 20 | 47,6 | 47,6 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**DISPHYS7**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | D'accords | 12 | 28,6 | 28,6 | 28,6 |
| | Fortement d'accords | 30 | 71,4 | 71,4 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**DISPHYS8**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Pas d'accords | 6 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | D'accords | 31 | 73,8 | 73,8 | 88,1 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Fortement d'accords | 5 | 11,9 | 11,9 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**DISPHYS9**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Pas d'accords | 6 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | D'accords | 25 | 59,5 | 59,5 | 73,8 |
| | Fortement d'accords | 11 | 26,2 | 26,2 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**DISPHYS10**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Pas d'accords | 17 | 40,5 | 40,5 | 40,5 |
| | Neutre | 16 | 38,1 | 38,1 | 78,6 |
| | D'accords | 6 | 14,3 | 14,3 | 92,9 |
| | Fortement d'accords | 3 | 7,1 | 7,1 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**DISPHYD11**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | D'accords | 20 | 47,6 | 47,6 | 47,6 |
| | Fortement d'accords | 22 | 52,4 | 52,4 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**DISPHYS12**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Neutre | 8 | 19,0 | 19,0 | 19,0 |
| | D'accords | 24 | 57,1 | 57,1 | 76,2 |
| | Fortement d'accords | 10 | 23,8 | 23,8 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**DISPHYS13**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | D'accords | 14 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Fortement d'accords | 28 | 66,7 | 66,7 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**DISPHYS14**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | D'accords | 21 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Fortement d'accords | 21 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**DISPHYS15**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | D'accords | 40 | 95,2 | 95,2 | 95,2 |
| | Fortement d'accords | 2 | 4,8 | 4,8 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**DISPHYS16**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Neutre | 5 | 11,9 | 11,9 | 11,9 |
| | D'accords | 34 | 81,0 | 81,0 | 92,9 |
| | Fortement d'accords | 3 | 7,1 | 7,1 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**Statistiques descriptives**

| variable | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|---|---|
| DISPHYS1 | 42 | 1 | 5 | 2,88 | ,916 |
| DISPHYS2 | 42 | 2 | 5 | 3,26 | ,828 |
| DISPHYS3 | 42 | 2 | 5 | 3,52 | ,862 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| DISPHYS4 | 42 | 1 | 4 | 2,36 | ,932 |
| DISPHYS5 | 42 | 2 | 5 | 3,43 | ,831 |
| DISPHYS6 | 42 | 4 | 5 | 4,48 | ,505 |
| DISPHYS7 | 42 | 4 | 5 | 4,71 | ,457 |
| DISPHYS8 | 42 | 2 | 5 | 3,83 | ,824 |
| DISPHYS9 | 42 | 2 | 5 | 3,98 | ,924 |
| DISPHYS10 | 42 | 2 | 5 | 2,88 | ,916 |
| DISPHYD11 | 42 | 4 | 5 | 4,52 | ,505 |
| DISPHYS12 | 42 | 3 | 5 | 4,05 | ,661 |
| DISPHYS13 | 42 | 4 | 5 | 4,67 | ,477 |
| DISPHYS14 | 42 | 4 | 5 | 4,50 | ,506 |
| DISPHYS15 | 42 | 4 | 5 | 4,05 | ,216 |
| DISPHYS16 | 42 | 3 | 5 | 3,95 | ,439 |
| DISPHYS | 42 | 3,25 | 4,81 | 3,8170 | ,30569 |
| N valide (listwise) | 42 | | | | |

**CONCUR1**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Neutre | 13 | 31,0 | 31,0 | 31,0 |
| | D'accords | 27 | 64,3 | 64,3 | 95,2 |
| | Fortement d'accords | 2 | 4,8 | 4,8 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**CONCUR2**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | D'accords | 8 | 19,0 | 19,0 | 19,0 |
| | Fortement d'accords | 34 | 81,0 | 81,0 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**CONCUR3**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | D'accords | 13 | 31,0 | 31,0 | 31,0 |
| | Fortement d'accords | 29 | 69,0 | 69,0 | 100,0 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**CONCUR4**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Neutre | 8 | 19,0 | 19,0 | 19,0 |
| | D'accords | 28 | 66,7 | 66,7 | 85,7 |
| | Fortement d'accords | 6 | 14,3 | 14,3 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**CONCUR5**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Pas d'accords | 2 | 4,8 | 4,8 | 4,8 |
| | Neutre | 26 | 61,9 | 61,9 | 66,7 |
| | D'accords | 14 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**CONCUR6**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Neutre | 5 | 11,9 | 11,9 | 11,9 |
| | D'accords | 28 | 66,7 | 66,7 | 78,6 |
| | Fortement d'accords | 9 | 21,4 | 21,4 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**CONCUR7**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Neutre | 17 | 40,5 | 40,5 | 40,5 |
| | D'accords | 23 | 54,8 | 54,8 | 95,2 |
| | Fortement d'accords | 2 | 4,8 | 4,8 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**CONCUR8**

| variable | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | D'accords | 10 | 23,8 | 23,8 | 23,8 |
| | Fortement d'accords | 32 | 76,2 | 76,2 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

**Statistiques descriptives**

| variable | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|---|---|
| CONCUR1 | 42 | 3 | 5 | 3,74 | ,544 |
| CONCUR2 | 42 | 4 | 5 | 4,81 | ,397 |
| CONCUR3 | 42 | 4 | 5 | 4,69 | ,468 |
| CONCUR4 | 42 | 3 | 5 | 3,95 | ,582 |
| CONCUR5 | 42 | 2 | 4 | 3,29 | ,554 |
| CONCUR6 | 42 | 3 | 5 | 4,10 | ,576 |
| CONCUR7 | 42 | 3 | 5 | 3,64 | ,577 |
| CONCUR8 | 42 | 4 | 5 | 4,76 | ,431 |
| CONCURENC | 42 | 3,38 | 4,75 | 4,1220 | ,32723 |
| N valide (listwise) | 42 | | | | |

## 5) جدول نتائج اختبار التوزيع الطبيعي One Sample Kolmogorov-Smirnov:

**Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon**

| | | CANAL | INTERMEDIAIRE | DISPHYS | CONCURENC |
|---|---|---|---|---|---|
| N | | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Paramètres normaux[a,b] | Moyenne | 3,4623 | 3,5258 | 3,8170 | 4,1220 |
| | Ecart-type | ,28644 | ,48012 | ,30569 | ,32723 |
| Différences les plus extrêmes | Absolue | ,088 | ,121 | ,196 | ,123 |
| | Positive | ,055 | ,091 | ,196 | ,101 |
| | Négative | -,088 | -,121 | -,078 | -,123 |
| Z de Kolmogorov-Smirnov | | ,571 | ,787 | 1,272 | ,795 |
| Signification asymptotique (bilatérale) | | ,900 | ,565 | ,079 | ,552 |

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

## 6) جداول نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار الفرضيات، الانحدار والارتباط:

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,178[a] | ,032 | ,007 | ,32602 |

a. Valeurs prédites : (constantes), CANAL

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | ,139 | 1 | ,139 | 1,304 | ,260[b] |
| | Résidu | 4,252 | 40 | ,106 | | |
| | Total | 4,390 | 41 | | | |

a. Variable dépendante : CONCURENC

b. Valeurs prédites : (constantes), CANAL

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 3,419 | ,618 | | 5,537 | ,000 |
| | CANAL | ,203 | ,178 | ,178 | 1,142 | ,260 |

a. Variable dépendante : CONCURENC

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,377[a] | ,142 | ,121 | ,30681 |

a. Valeurs prédites : (constantes), INTERMEDIAIRE

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | ,625 | 1 | ,625 | 6,639 | ,014[b] |
| | Résidu | 3,765 | 40 | ,094 | | |
| | Total | 4,390 | 41 | | | |

a. Variable dépendante : CONCURENC

b. Valeurs prédites : (constantes), INTERMEDIAIRE

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 3,215 | ,355 | | 9,056 | ,000 |
| | INTERMEDIAIRE | ,257 | ,100 | ,377 | 2,577 | ,014 |

a. Variable dépendante : CONCURENC

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,452[a] | ,204 | ,184 | ,29559 |

a. Valeurs prédites : (constantes), DISPHYS

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | ,895 | 1 | ,895 | 10,248 | ,003[b] |
| | Résidu | 3,495 | 40 | ,087 | | |
| | Total | 4,390 | 41 | | | |

a. Variable dépendante : CONCURENC

b. Valeurs prédites : (constantes), DISPHYS

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 2,277 | ,578 | | 3,938 | ,000 |
| | DISPHYS | ,483 | ,151 | ,452 | 3,201 | ,003 |

a. Variable dépendante : CONCURENC

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,452[a] | ,204 | ,184 | ,29559 |
| 2 | ,530[b] | ,281 | ,244 | ,28459 |

a. Valeurs prédites : (constantes), DISPHYS

b. Valeurs prédites : (constantes), DISPHYS, INTERMEDIAIRE

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | ,895 | 1 | ,895 | 10,248 | ,003[b] |
| | Résidu | 3,495 | 40 | ,087 | | |
| | Total | 4,390 | 41 | | | |
| 2 | Régression | 1,232 | 2 | ,616 | 7,603 | ,002[c] |
| | Résidu | 3,159 | 39 | ,081 | | |
| | Total | 4,390 | 41 | | | |

a. Variable dépendante : CONCURENC

b. Valeurs prédites : (constantes), DISPHYS

c. Valeurs prédites : (constantes), DISPHYS, INTERMEDIAIRE

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 2,277 | ,578 | | 3,938 | ,000 |
| | DISPHYS | ,483 | ,151 | ,452 | 3,201 | ,003 |
| 2 | (Constante) | 1,872 | ,591 | | 3,167 | ,003 |
| | DISPHYS | ,410 | ,150 | ,383 | 2,737 | ,009 |
| | INTERMEDIAIRE | ,194 | ,095 | ,285 | 2,037 | ,048 |

a. Variable dépendante : CONCURENC

**Variables exclues[a]**

| Modèle | | Bêta dans | t | Sig. | Corrélation partielle | Statistiques de colinéarité |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | Tolérance |
| 1 | CANAL | ,000[b] | -,001 | ,999 | ,000 | ,845 |
| | INTERMEDIAIRE | ,285[b] | 2,037 | ,048 | ,310 | ,942 |
| 2 | CANAL | -,220[c] | -1,275 | ,210 | -,203 | ,610 |

a. Variable dépendante : CONCURENC

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), DISPHYS

c. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), DISPHYS, INTERMEDIAIRE