

# جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

## مذكرة ماجستير

التخصص: التسويق

الكفاءة التوزيعية وأثارها على الأداء في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة الوحدة التجارية للوسط UCRC

من طرف

بن قسمية محمد الأمين

أمام اللجنة المشكلة من:

دراوسي مسعود، أستاذ محاضر، جامعة البليدة رئيسا

رزيق كمال، أستاذ محاضر، جامعة البليدة مشرفا ومقررا

زبيري رابح، أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر عضوا مناقشا

بن حمودة فاطمة، أستاذة محاضرة جامعة البليدة عضو مناقشا

برصالي محمد نبيل، أستاذ مساعد، جامعة البليدة عضوا مناقشا

البليدة، ديسمبر 2006

## ملخص

يعتبر التوزيع عنصر فعال من عناصر المزيج التوزيعي، حيث يعتبر الأداة القوية التي تربط بين المنتج والمستهلك فإنتاج السلع والاحتفاظ بها في المخازن وعدم وصولها إلى من يستخدمها لا يعدّ هدفا تسعى إليه المؤسسات لذا فلا يكتفي بالإنتاج ما لم يقترن بالتوزيع وتحقيق المنافع بجميع أشكالها المكانية والزمنية و التملكية و الحيازية ولتحقيق هذه الأهداف فإن هذا يتطلب قنوات توزيعية فعّالة تساهم في استمرارية المؤسسة والاستعانة بوسطاء يتكفلون بتحريك السلع و الخدمات من مراكز إنتاجها إلى مراكز استهلاكها واستخدامها مع وجود مزيج أو مجموعة أنشطة تتكامل مع بعضها البعض وصولا إلى المستهلك الأخير، و لا يتم ذلك بنحو جيد دون دراسة و تحكّم في الوسائل المتاحة من نقل وتخزين ومناولة وتغليف.

إن أهمية التوزيع لا تكمن فقط في الأساليب المستخدمة في إيصال السلع فقط، و إنما في تناوله بفلسفة حديثة وبطريقة حيوية وفعالة ألا وهي الكفاءة التوزيعية حيث يتناول هذا الفصل النظر في جوانب متعددة وحديثة في مقومات هذا المفهوم والذي عولجت في كثير الأحيان بقصور في الرؤيا، حيث يتطلب تحقيق الكفاءة في التوزيع الفهم العلمي والمنهجي للنظام التوزيعي والنظر إليه ككل متكامل وموحد، ومن ناحية أخرى بالقدرة على التفهم الجيد للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتعامل معها جيدا بالاستعانة بنظام معلومات توزيعي كفاء وفعال، مع بناء إستراتيجية توزيعية توجه المسؤولين عن الأنشطة التوزيعية، ويمكن المؤسسة في النهاية من تحقيق رسالتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية.

تعد الكفاءة التوزيعية أحد الأدوات الأساسية لتحسين الأداء في المؤسسة، فعدم توافر الكميات المناسبة من المنتجات تامة الصنع أو زيادة فترة التسليم أو ارتفاع تكاليف أداء الأنشطة التوزيعية يؤدي إلى التأثير السلبي على أداء المؤسسة ومن ثم ضعف المركز التنافسي وانخفاض الأرباح والمبيعات، الأمر الذي يترتب عليه الأخذ بمفهوم الكفاءة التوزيعية في

الحسبان عند الحديث عن تحسين الأداء في المؤسسة. ويتمثل الهدف الأساسي في تحقيق التفوق والتميز وتمكين المؤسسة من الريادة في قطاعها، وذلك من خلال التركيز والتنبؤ لمعايير ونظم علمية لتحقيق الكفاءة التوزيعية في محاولة لتحديد الاستراتيجيات التوزيعية الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف.

!!  
!!  
!!  
!!

## شكر

« و ما بكم من نعمة فمن الله »

**الحمد لله الذي انعم علي ووفقتني إلى إنهاء المذكرة**

أتوجه بالشكر و الامتتان إلى الأستاذ رزيق كمال على نصائحه القيمة وحلمه الكبير رغم كل الصعوبات والمشاكل التي اعترضت انجاز هذا العمل .

إلى كل عمال الوحدة التجارية للوسط (UCRC) وبالأخص المدير التجاري للوحدة السيد نصر الدين الذي لم يبخل على بالمعلومات اللازمة لانجاز هذه الدراسة .

إلى كل عمال مكتبة العلوم الاقتصادية والتسيير بالبلدية و عمال مكتبة العلوم الاقتصادية والتسيير بالجلفة على مساعدتهم .

## قائمة الأشكال

الصفحة	الرقم
20	01
22	02
30	03
35	04
35	05
36	06
41	07
57	08
58	09
59	10
70	11
72	12
74	13
85	14
87	15
90	16
94	17
95	18
97	19
101	20
105	21
115	22
119	23

121	نموذج الجائزة الأوروبية	24
127	المراحل والخطوات الأساسية لبرنامج إعادة الهندسة	25
136	مراحل المقارنة المرجعية للأداء	26
140	مكونات تكاليف التوزيع	27
141	تكاليف التوزيع وعلاقتها بقنوات التوزيع	28
143	التأثيرات المتبادلة للتكلفة في النظام التوزيعي	29
147	نموذج إستراتيجية الربح	30
149	دورة حياة الميزة التنافسية	31
158	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية	32
168	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوحدة التجارية للوسط	33
171	توزيع العاملين لسنة 2005.	34
171	تطوير مبيعات الوحدة	35
175	تطور المبيعات حسب التشكيلة	36
176	القناة المباشرة	37
177	القنوات التوزيعية للوحدة	38
180	معالجة الطلبات في الوحدة	39

## قائمة الجداول

الصفحة	الرقم
24	1
30	02
32	03
45	04
54	05
67	06
125	07
133	08
171	09
172	10
174	11
182	12
182	13

## ملخص

## الفهرس

## شكر

10	..... <u>مقدمة</u>
15	..... <u>1.مدخل لدراسة التوزيع</u>
15	..... <u>1.1. التوزيع والقنوات التوزيعية</u>
16	..... <u>1.1.1. أساسيات التوزيع</u>
16	..... <u>1.1.1.1. ماهية التوزيع</u>
18	..... <u>2.1.1.1. وظائف التوزيع</u>
21	..... <u>2.1.1. ماهية القنوات التوزيعية</u>
21	..... <u>2.2.1.1. مفهوم وأشكال القنوات التوزيعية</u>
23	..... <u>2.2.1.1. أهمية قنوات التوزيع ومفهوم الفجوات</u>
25	..... <u>3.1.1. تصميم قنوات التوزيع</u>
37	..... <u>2.1. المؤسسات التوزيعية</u>
37	..... <u>1.2.1. تجارة الجملة</u>
37	..... <u>1.1.2.1. مفهوم تجارة الجملة</u>
38	..... <u>2.1.2.1. وظائف تجارة الجملة</u>
40	..... <u>3.1.2.1. أنواع تجارة الجملة</u>
44	..... <u>2.2.1. تجار التجزئة</u>
44	..... <u>1.2.2.1. مفهوم وأهمية تجارة التجزئة</u>
45	..... <u>2.2.2.1. أنواع تجار التجزئة</u>
49	..... <u>3.2.1. الوكلاء والسماسة</u>
51	..... <u>3.1. الأنشطة التوزيعية</u>
51	..... <u>1.3.1. النقل</u>
51	..... <u>1.1.3.1. أشكال النقل</u>
53	..... <u>2.1.3.1. معايير المفاضلة بين وسائل النقل</u>
54	..... <u>3.1.3.1. اختيار وسيلة النقل</u>
55	..... <u>2.3.1. التخزين</u>



55	.....1.2.3.1 مفهوم التخزين
56	.....2.2.3.1 وظائف التخزين
57	.....3.2.3.1 الرقابة على المخزون
59	.....3.3.1 التغليف
59	.....1.3.3.1 منافع التغليف
61	.....2.3.3.1 الأهمية الإستراتيجية للتغليف
61	.....4.3.1 المناولة
62	.....1.4.3.1 مفهوم المناولة
62	.....2.4.3.1 اختيار وسائل المناولة
63	.....3.4.3.1 أنواع المناولة
65	.....2. أهمية التخطيط الاستراتيجي ونظم المعلومات في تدعيم الكفاءة التوزيعية
65	.....1.2 مفهوم الكفاءة
68	.....2.2 الكفاءة التوزيعية
68	.....1.2.2 مفهوم الكفاءة التوزيعية
69	.....2.2.2 أسس الكفاءة التوزيعية
70	.....3.2.2 أهداف الكفاءة التوزيعية
71	.....3.2 تقييم الكفاءة الأداء التوزيعي
71	.....1.3.2 العوامل المؤثرة على الأداء التوزيعي
74	.....1.3.3 معايير تقييم كفاءة الأداء التوزيعي
79	.....2.2 التخطيط الاستراتيجي للتوزيع
79	.....1.2.2 مدخل إلى الإستراتيجية
79	.....1.1.2.2 مفهوم الإستراتيجية
81	.....2.1.2.2 رسالة المؤسسة
82	.....3.1.2.2 الأهداف
83	.....2.2.2 التخطيط الاستراتيجي
83	.....1.2.2.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي
84	.....2.2.2.2 مبررات ومعوقات التخطيط الاستراتيجي
85	.....3.2.2.2 مستويات التخطيط الاستراتيجي

86	..... <u>3.2.2 مراحل التخطيط الاستراتيجي للتوزيع</u>
89	..... <u>3.2 نظام معلومات التوزيع</u>
89	..... <u>1.3.2 المعلومات والبيانات</u>
89	..... <u>1.1.3.2 مفهوم المعلومات والبيانات</u>
90	..... <u>2.1.3.2 خصائص المعلومات الجيدة</u>
91	..... <u>3.1.3.2 أنواع المعلومات</u>
92	..... <u>4.1.3.2 دور المعلومات</u>
92	..... <u>2.3.2 مفهوم ووظائف وموارد نظم المعلومات</u>
93	..... <u>1.2.3.2 مفهوم نظام المعلومات</u>
95	..... <u>2.2.3.2 موارد نظام المعلومات</u>
97	..... <u>3.2.3.2 وظائف نظم المعلومات</u>
99	..... <u>3.3.2 تصميم وإدارة نظام معلومات التوزيع</u>
99	..... <u>1.3.3.2 أهدافه وخصائصه</u>
100	..... <u>2.3.3.2 مكونات نظام معلومات التوزيع</u>
104	..... <u>3 إسهام الكفاءة التوزيعية في تحسين أداء المؤسسة</u>
104	..... <u>1.1.3 ماهية الأداء</u>
106	..... <u>2.1.3 تقييم الأداء</u>
107	..... <u>1.2.1.3 مفهوم وأهمية تقييم الأداء</u>
107	..... <u>2.2.1.3 أسس ومراحل تقييم الأداء</u>
109	..... <u>3.2.1.3 معايير تقييم الأداء</u>
114	..... <u>2.3 مداخل الأداء المتميز</u>
114	..... <u>1.2.3 إدارة الجودة الشاملة</u>
116	..... <u>1.1.2.3 مفهوم إدارة الجودة الشاملة</u>
118	..... <u>2.1.2.3 نماذج تطبيق الجودة الشاملة</u>
122	..... <u>3.1.2.3 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة</u>
122	..... <u>4.1.2.3 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة</u>
124	..... <u>2.2.3 إعادة الهندسة</u>
124	..... <u>1.2.2.3 مفهوم إعادة الهندسة</u>

126	..... <u>2.2.2.3</u> متطلبات إعادة الهندسة
127	..... <u>3.2.2.3</u> مراحل تطبيق إعادة الهندسة
132	..... <u>4.2.2.3</u> إعادة الهندسة وتكنولوجيا المعلومات
134	..... <u>3.2.3</u> المقارنة المرجعية للأداء
134	..... <u>1.3.2.3</u> مفهوم المقارنة المرجعية
132	..... <u>2.3.2.3</u> أنواع المقارنة المرجعية للأداء
136	..... <u>3.3.2.3</u> مراحل المقارنة المرجعية للأداء
139	..... <u>3.3</u> اثر الكفاءة التوزيعية على أداء المؤسسة
139	..... <u>1.3.3</u> تحسين الأداء المالي
139	..... <u>1.1.3.3</u> تكاليف التوزيع ومكوناتها
140	..... <u>2.1.3.3</u> مداخل دراسة تكاليف التوزيع
143	..... <u>3.1.3.3</u> استخدام البرمجة الخطية في تدنية تكاليف التوزيع
145	..... <u>4.1.3.3</u> دور الكفاءة التوزيعية في تحسين أداء المؤسسة
148	..... <u>2.3.3</u> تحقيق الميزة التنافسية
148	..... <u>1.2.3.3</u> مفهوم وأهمية الميزة التنافسية
150	..... <u>2.2.3.3</u> أنواع ومصادر المزايا التنافسية
152	..... <u>3.2.3.3</u> دور الكفاءة التوزيعية في تحقيق الميزة التنافسية
154	..... <u>4</u> دراسة حالة الوحدة التجارية للوسط
154	..... <u>1.4</u> مدخل إلى الدراسة الميدانية
154	..... <u>1.1.4</u> منهجية الدراسة
155	..... <u>2.1.4</u> تقديم المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية
155	..... <u>1.2.1.4</u> نبذة عن المؤسسة
155	..... <u>2.2.1.4</u> البطاقة الفنية لمؤسسة
157	..... <u>3.1.4</u> مهام وأهداف مؤسسة لصناعات الالكترونية
157	..... <u>1.2.1.4</u> مهام المؤسسة و أهدافها
158	..... <u>2.2.1.4</u> تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة
161	..... <u>3.2.1.4</u> دراسة النشاط التسويقي للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية
164	..... <u>2.4</u> تقديم الوحدة التجارية للوسط

166	..... <u>1.2.4 التعريف بالوحدة التجارية للوسط</u>
166	..... <u>1.1.2.4 البطاقة الفنية</u>
167	..... <u>2.1.2.4 نشاطات الوحدة</u>
167	..... <u>3.1.2.4 الهيكل التنظيمي للوحدة</u>
171	..... <u>4.1.2.4 الإمكانيات البشرية للوحدة</u>
172	..... <u>2.2.4 تحليل نشاط وحدة</u>
172	..... <u>1.2.2.4 المحيط التنافسي للوحدة</u>
174	..... <u>2.2.2.4 تحليل المبيعات على أساس التشكيلة</u>
175	..... <u>3.4 تشخيص وتقييم النشاط التوزيعي بالوحدة</u>
175	..... <u>1.3.4 استراتيجيات وسياسات التوزيع في الوحدة</u>
177	..... <u>1.1.3.4 سياسات توزيع المباشر</u>
175	..... <u>2.1.3.4 سياسات التوزيع الغير مباشرة</u>
178	..... <u>2.3.4 الأنشطة التوزيعية في الوحدة</u>
178	..... <u>1.2.3.4 النقل</u>
179	..... <u>2.2.3.4 التخزين والمناولة</u>
179	..... <u>3.2.3.4 معالجة الطلبات</u>
181	..... <u>3.3.4 تقييم كفاءة الأداء التوزيعي للوحدة</u>
181	..... <u>1.3.3.4 تكاليف النقل</u>
182	..... <u>2.3.3.4 تكاليف التخزين</u>
183	<u>خاتمة</u>
185	<u>قائمة المراجع</u>















## الفصل الأول :مدخل لدراسة التوزيع

يعتبر التوزيع عنصر فعال من عناصر المزيج التوزيعي، حيث يعتبر الأداة القوية التي تربط بين المنتج والمستهلك فإننتاج السلع والاحتفاظ بها في المخازن وعدم وصولها إلى من يستخدمها لا يعدّ هدفا تسعى إليه المؤسسات لذا فلا يكتفي بالإنتاج ما لم يقترن بالتوزيع وتحقيق المنافع بجميع أشكالها المكانية والزمنية و التملكية و الحيازية ولتحقيق هذه الأهداف فإن هذا يتطلب قنوات توزيعية فعّالة تساهم في استمرارية المؤسسة والاستعانة بوسطاء يتكفلون بتحريك السلع و الخدمات من مراكز إنتاجها إلى مراكز استهلاكها واستخدامها مع وجود مزيج أو مجموعة أنشطة تتكامل مع بعضها البعض وصولا إلى المستهلك الأخير ،و لا يتم ذلك بنحو جيد دون دراسة و تحكّم في الوسائل المتاحة من نقل وتخزين ومناولة وتغليف.

### 1.1. التوزيع والقنوات التوزيعية

يهتم التوزيع بالربط بين المنتج والمستهلك ،حيث تسمح هذه الرابطة بإيصال المنتجات المطلوبة وبالمواصفات المرغوبة وبالكميات المتوفرة وفي الزمان والمكان المناسبين والسعر المعقول للمستهلك النهائي ،ومن جهة أخرى تعمل على تدفق المعلومات إلى المنتج حول الرغبات والحاجات الجديدة ،كما تعتبر القرارات المتعلقة بالقنوات التوزيعية من أهم القرارات التي تواجه الإدارة التسويقية فهي ترتبط مباشرة بالسياسات والاستراتيجيات التسويقية ،فمن القرارات التي تواجه رجل التسويق قرار اختيار القناة التوزيعية الملائمة للوصول إلى العملاء المستهدفين وكيفية بناء وتصميم القنوات التوزيعية وإجراء التعديلات عليها وتكييفها للملائمة والتعايش مع المستجدات والمحافظة على المكانة السوقية للمؤسسة.

### 1.1.1. أساسيات التوزيع

يعد التوزيع حلقة الوصل بين المنتج والمستهلك ،حيث تسمح هذه الحلقة بإيصال المنتجات والخدمات للمستهلك النهائي ،وفي نفس الوقت تضمن تدفق المعلومات إلى المنتج حول الحاجيات والرغبات الجديدة .

#### 1.1.1.1. ماهية التوزيع

##### مفهوم التوزيع

قدمت العديد من التعاريف للتوزيع منها :

عرفه y.Chirouz بأنه مجموعة الوظائف المنجزة من طرف المنتج بمساعدة أو دون مساعدة المؤسسات الأخرى ،ابتداء من اللحظة التي تصبح فيها المنتجات جاهزة وتنتظر التدفق نحو المستهلك النهائي لتكون تحت التصرف أو جاهزة للاستهلاك في المكان والزمان والأشكال والأحجام الموافقة لحاجات المستهلكين:[1](ص29)

أما fsi mohamed seghir djitli فيرى أن التوزيع هو مجموعة العمليات التجارية والمادية الواقعة بين مرحلة توجيه المنتج من المصنع إلى السوق [2](ص177).

ويعرف B.miloudi التوزيع على أنه المرحلة التي تلي الإنتاج ،ابتداء من عملية تسويق المنتجات إلى انتقال ملكيتها من المنتج إلى المستهلك النهائي ،وقد تحتوي عدة عمليات ونشاطات تضمن وضع المنتجات في متناول المشتري كونه المستهلك للسلعة أو الخدمة وهذا لتسهيل الاختيار والاستعمال [3](ص37).

أما Martin et Vedrinet فينظران إليه على أنه جميع العمليات التي تسمح بانتقال المنتج من مركز الإنتاج إلى أن يوضع في متناول المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي [4](ص290). ومنه فإن التوزيع [5](ص325):

- أحد الأنظمة الفرعية للتسويق ،ومن ثم فإنه لا يعتبر نشاطا مستقلا بذاته ،وإنما هو جزء من البرنامج التسويقي ،وله آثار على الإستراتيجية التسويقية والربحية وعلى النشاط التسويقي بوجه عام.
- إنه نظام فرعي وليس مجموعة أنشطة مستقلة ،ومن ثمة فإن أي نشاط فرعي سيكون له تأثير وانعكاسات واضحة على بقية الأنشطة التي يتكون منها النظام التوزيعي.

- إن كفاءة نظام التوزيع لا تتحقق بمجرد الممارسة الصحيحة للأنشطة في حد ذاتها ولكنها تتطلب كذلك كفاءة أنشطة التخطيط والرقابة حتى تضمن تحقيق المستويات المطلوبة من الكفاءة والفاعلية. وبشكل عام يعرف التوزيع على أنها النشاط المساعد على انسياب السلع من المنتج إلى المستهلك بكفاءة وفاعلية وبالكميات المطلوبة والنوعية والوقت الملائم من خلال قنوات التوزيع [6](ص240).

#### دور وأهمية التوزيع

تظهر أهمية التوزيع من خلال المنافع التي يقدمها لكل من المنتج والمستهلك:

-أهمية التوزيع للمنتج:

تبرز الأهمية فيما يلي: [7](ص474)

- يضمن التنظيم الجيد للعملية الإنتاجية،حيث يسمح بتوفير المنتجات بصفة مستمرة ومنتظمة على مدار السنة وفي أماكن متعددة.

- التأثير في القرارات التسويقية الأخرى ( المتعلقة بالمزيج التسويقي) نتيجة للترابط بين عناصر المزيج التسويقي ، ومنه فإن أي خلل في عنصر يؤدي إلى تقليص فاعلية عملية البيع ،والرفع من تكاليف التوزيع .

-ضمان تصريف المنتجات وعدم تكديسها.

مما سبق يمكن القول إن التوزيع ذو أهمية بالغة للمنتج والتي تتمثل في تصريف المنتجات وتوسيع

رقعة السوق المستهدف إلا أن هناك سلبيات يمكن حصرها في ما يلي : [8](ص84)

- عدم تحكّم المنتج في القنوات التوزيعية قد يؤدي إلى تذبذب في إيصال المنتج إلى المستهلك.
- ارتفاع الأسعار نتيجة الهوامش المرتفعة للوسطاء.

أهمية التوزيع للمستهلك: تبرز من خلال [9](ص5):

- تلبية الرغبات والحاجات للمستهلك بالموصفات المطلوبة وفي الأماكن والأزمنة المرغوبة، حيث أن السلعة لا تحظى بالإقبال من طرف المستهلك إلا إذا كانت متاحة عندما يريدونها في الأماكن التي يكون بحاجة ماسة إليها.

- التوزيع يعمل على إرفاق الخدمات الضرورية التابعة للمنتوج والتي تسمح بتسويق المنتوج بطريقة مباشرة كالنقل و التخزين.

- يسمح النشاط التوزيعي بتجزئة الأحجام الكبيرة من المنتجات ،حيث حجم الإنتاج الكبير يوزع في شكل كميات صغيرة الحجم تتوافق مع طلبات المستهلكين.

### 2.1.1.1. وظائف التوزيع

عند انتقال السلع من المنتج إلى المستهلك تظهر العديد من الوظائف والتدفقات والتي ترافق عملية نقل الملكية أي أن عضوا في القناة لابد أن تنتقل إليه ملكية السلعة ،فجميع مؤسسات التوزيع تقوم بوظيفة البيع والشراء ،غير أنها لا تقوم بوظائف النقل ،التخزين.....

يترتب على هذا ثلاث ملاحظات تتعلق بالهيكل التوزيعي هي :

- إمكانية استبعاد أي طرف في القناة التوزيعية [10](ص13).
- لا يمكن استبعاد الوظائف التي يقوم بها الطرف المبعد [11](ص200).
- إمكانية انتقال الوظائف إلى الأمام أو للخلف.

ومنه يمكن إظهار الوظائف التوزيعية على النحو التالي [12](ص520.521) :

- البحوث: إن تخطيط وتسهيل التبادل وتنفيذ الوظائف التسويقية يتطلب جمع المعلومات الضرورية.
- الترويج: هو وظيفة أساسية لتسيير النشاط التوزيعي، وذلك من خلال وسائل الإشهار والإعلام المختلفة والتي يقوم بها الوسطاء للتأثير على المستهلكين لشراء السلع بالترويج وعرض السلع بطرق جذابة بالإضافة إلى الاشتراك في بعض الأحيان في برامج الترويجية التي يقوم بها المنتجون؛ من ناحية أخرى يقوم الوسطاء بنقل انشغالات ورغبات المستهلكين مباشرة إلى المنتجين وذلك بغرض تحسين المنتج.

- الاتصالات :تكون هذه الوظيفة موجهة أولاً نحو المستهلكين ،حيث يلعب التوزيع دوراً هاماً في الإعلام عن طريق الإعلان عن الأسعار،والعمليات الترويجية،والإشهار عن أماكن البيع .

- الملائمة ( التناسب ) :بواسطة عرض السلع التي يرغب فيها المستهلكون في مجموعات وتشكيلات تتفق مع حاجيات المستهلكين مثل :خلق نقطة بيع خاصة بالعطور ..... وهذه العملية تسهل البيع داخل المحل والبقاء فقط على مستوى نقطة بيع واحدة تضمن المنتجات بكل أنواعها ولها نفس الوظيفة [13](ص16).

-المفاوضات:إن مفهوم المفاوضات يعرف على أنه محاولة الوصول إلى اتفاق على السعر وبعض الشروط الأخرى حتى تتم الملكية.

- المخاطرة :نتيجة القيام بالوظائف التوزيعية من جهة وتحمل مخاطر انخفاض الأسعار ،وتغير الأذواق ،تغير المواضع خطر التلف ،هذه المخاطر تنشأ عن الاحتفاظ بالسلع لمدة طويلة .

-التخزين: تقوم بعض المنشآت التوزيعية بهذه الوظيفة بتشكيل مخزونات كافية ومتنوعة وفقاً للاحتياجات الحقيقية للسوق ، وهذا ما يفرض امتلاك قدرات مالية هامة لاستثمارها في الحصول على مباني ومخازن بالإضافة إلى اليد العاملة لضمان التشغيل وصيانة ومتابعة المخزون ومعدل دورانه إلى جانب حماية المنتجات خاصة سريعة التلف.[13](ص16)

- النقل: يعتبر من الأنشطة الاقتصادية الهامة حيث يعتمد نشاطه على المجهودات التي تعمل على نقل السلع في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة دون تحمل مخاطر الكسر والتلف بحيث تصل السلع في الوقت المناسب وذلك باختيار الوسيلة المناسبة .



الشكل 1: انسياب الوظائف في القناة التوزيعية [14] (ص 362).

من خلال الشكل رقم (1) يمكن تصنيف الوظائف من حيث اتجاه انسيابها إلى:

- وظائف تنساب إلى الأمام (الحيازة، الملكية، الترويج)
- وظائف تنساب في كلا الاتجاهين (التفاوض، تحمل المخاطر)
- وظائف تنساب إلى الخلف (إصدار الأوامر، الدفع)



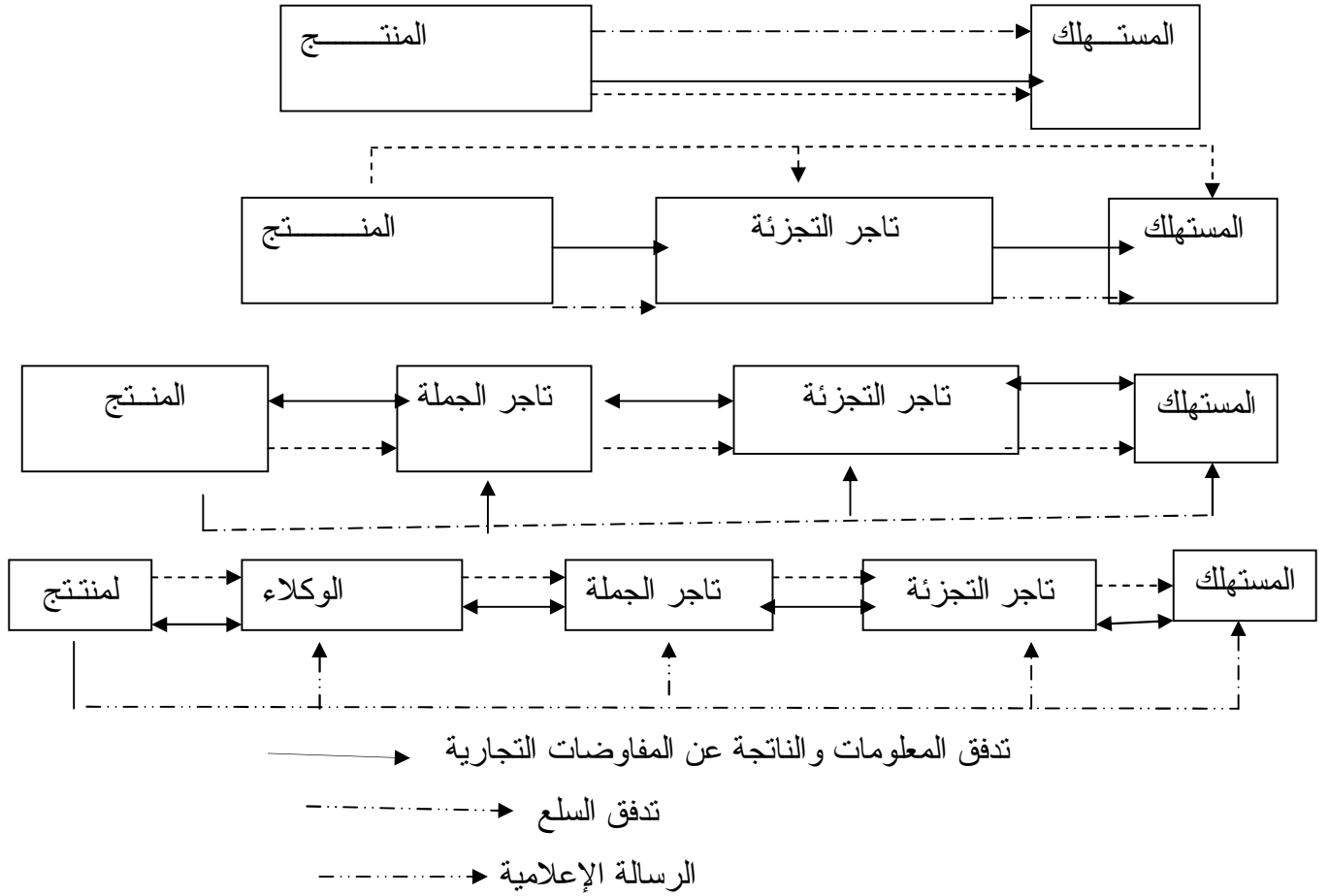
### 2.1.1.1 ماهية القنوات التوزيعية

تظهر أهمية البحوث الخاصة بالقنوات التوزيعية الدينامكية المتغيرة للسوق والتي تقرض المراجعة الدائمة لربحية وكفاءة القنوات المستخدمة وأيضاً توافر البدائل والتي يمكن المفاضلة بينها في تكوين وبناء القنوات التوزيعية .

#### 1.1.2.1 مفهوم وأشكال القنوات التوزيعية

حسب إسماعيل السيد فإن قناة التوزيع هي مجموعة المنشآت والأفراد الذين يشاركون ويساهمون في تحويل ملكية السلع والخدمات وذلك في حركة تدفقها من المنتج إلى المستهلكين النهائيين أو منظمات الأعمال [16](ص305).

أما لغرض Binard فقد عرفها بأنها الطريق المتبع و المتميز بعدد ونوع الوسطاء المستخدمين من المنتج إيصال المنتج للمستهلك النهائي [13](ص16)، فالمنشآت المكونة للقناة يطلق عليها الوسطاء لدورهم في تسهيل عمليات التبادل بين المنتجين والمستهلكين والتي توجب عليها التنسيق بين جهودها لتحقيق الأهداف المخطط لها، فإيجاد المنافع للمستهلك لا يتأتى إلا بالتعاون وتقليل التعارض والمشاكل بين الأعضاء المكونين للقناة و يلخص الشكل رقم(2) أشكال تنظيم قنوات التوزيع والتي تنشط في مجال توزيع السلع.



الشكل 2: أشكال قنوات التوزيع [15] (ص 77).

يظهر من الشكل (2) اربعة أنماط لقنوات التوزيع كما يلي:

- 1- المنتج ← المستهلك: يقوم المنتج ببيع سلعته مباشرة إلى المستهلك النهائي من خلال متاجر خاصة وبالرغم من تحقيق العديد من المزايا للمنتج كالاتصال الدائم مع المستهلك وكذا تتبع الجهود التسويقية إلا أنه يتحمل نفقات كبيرة ناتجة عن الاستثمار وامتلاك المحلات وكذا اختيار وتدريب و الإشراف على رجال البيع [17] (ص 237)

2- المنتج ← تاجر التجزئة ← المستهلك: تستعمل هذه القناة في التعامل مع تجار التجزئة القادرين على التعامل مباشرة مع المنتجين والشراء بكميات كبيرة مع تحمل المخاطر، ومن أهم أشكالها المحلات الكبيرة.

3- المنتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك: تمثل الطريق التقليدي لتوزيع السلع الاستهلاكية حيث يستخدمها تجار التجزئة للحصول على ما يقدمه تاجر الجملة من التسهيلات الائتمانية.

4- المنتج ← الوكيل ← تجارا الجملة ← تاجرا لتجزئة ← المستهلك: وهي أطول أشكال قنوات التوزيع حيث يبرز دور الوكيل في بيع جميع الإنتاج أو جزء منه إلى تاجر الجملة.

### 2.1.2.1. أهمية قنوات التوزيع ومفهوم الفجوات

تظهر أهمية القنوات التوزيعية من خلال الفجوات التي تفصل بين المنتجين والمستهلكين والتي تظهر من خلال : [18](ص28)

- الفواصل المكانية: عادة ما يكون كل من المنتج و المستهلك في أماكن متباعدة حيث يرتكز المنتجون في أماكن محدودة ، أما المستهلكين فينتشرون في أماكن جغرافية متباعدة ،ومن ثم يأتي دور الوسطاء في توفير السلع في أماكن قريبة للمستهلكين بأحسن الوسائل وبأقل المجهودات .

-الفواصل الزمنية:لا يستطيع المستهلكون إتمام عمليات المبادلة في نفس وقت الإنتاج الفعلي للسلع، فمثلا لا يشتري المستهلك الملابس المنتجة في فصل الصيف بل يشتريها عند الحاجة إليها ومنه فلا بد من الموائمة بين المنافع والسلع في الوقت الذي يحتاجه المستهلك.

-الفواصل الإدراكية:قد يقوم المنتج بتقديم العديد من السلع التي لا تتلاءم وحاجات ورغبات المستهلك من حيث الموصفات أو التركيبية أو من جهة التعبئة والتغليف،أو وصولها للمستهلك بسعر لا يناسب قدرته الشرائية،كل هذا ما يؤكد عدم إدراك المنتج الحاجات الحقيقية للمستهلكين ومواصفات الطلب عليها ، كما يمكن أن لا يدرك المستهلك وجود منتجات تحقق المنافع المطلوبة ومنه فإن فجوة الإدراك تعني عدم الإلمام من جانب كل من المنتج و المستهلك ما يمكن أن يقدمه الآخر من منافع أو ما يطلبه.

فواصل الملكية: لا تتحقق المنافع الأساسية لكل من المنتج والمستهلك، إلا إذا تمّ التبادل الحقيقي للسلع والخدمات والذي قد تعترضه الكثير من الفواصل المادية والتي تحول دون عملية التملك، وبالتالي يعجز المستهلك عن الانتفاع بالسلع والخدمات المعروضة.

فواصل القيمة: تختلف وجهات النظر بين كل من المنتج والمستهلك، وخاصة إذا تباعدت المسافات الجغرافية و الثقافية بينهما، حيث ينظر المنتج إلى القيمة من خلال التكاليف ويعرضها عن طريق السعر الذي يضعه للسلعة، بينما ينظر المستهلك لقيمة السلع من خلال ما تقدمه من منافع مقارنة إياها بالتضحية المبذولة للحصول عليها.

#### الجدول 01: القناة التوزيعية ودورها في خلق المنافع [18] (ص 29).

الفواصل	الوظائف المساعدة في تخطي الفواصل	المنافع
المكان الزمن الإدراك التملك القيمة	النقل، التخزين التخزين، النقل ، التمويل، المخاطرة المعلومات، البيع الشراء ، البيع، المخاطرة، التمويل الشراء، البيع ، الترويج، المعلومات	المكانية زمنية شكلية تملك شكلية

يظهر الشكل (1) الفواصل ودورها في القناة التوزيعية لخلق مجموعة من المنافع والمتمثلة في:  
[19] (30).

-المنفعة الشكلية: وهي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة عندما تأخذ شكلا أو وضعاً معيناً، حيث أن المنتجين يغيرون من شكل المواد الأولية المستعملة في الإنتاج إلى شكل آخر هو السلعة والتي تتكون من مجموعة من المواد الأولية، كما أن الوسطاء يضيفون المنفعة الشكلية إلى السلعة عن طريق تجزئتها أو بيعها في عبوات صغيرة .

- المنفعة الزمنية : وتظهر في القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة نتيجة توفرها في الوقت الذي يطلبها فيساهم الوسيط بإضافة هذه المنفعة مقابل تخزينهم للسلعة إلى حين طلب المستهلك عليها ، وبالرغم من أن التخزين مكلف مع إمكانية تعرض السلع للتلف أو السرقة أثناء تخزينها .

-المنفعة المكانية: وهي القيمة التي يدركها المستهلك في السلع نتيجة توفرها في المكان الملائم الذي يريده وانتشار الوسيط يمكن للمستهلكين من الحصول على السلعة بأحسن الوسائل وبأقل الجهود والتكاليف .

- منفعة الحيازة والتملك: ويقصد بها القيمة التي يدركها المستهلك نتيجة تملكه للسلعة وحيازته لها وهذا النوع من المنافع يدل على انتهاء الصفقة وامتلاك السلعة وحرية استخدامها من قبل المستهلك ومرة أخرى نجد أن الوسيط يقومون بتسهيل نقل الملكية من المنتج إلى المستهلك كما قد يقومون بتوفير السلع للمستهلك لحيازتها مؤقتا دون تملكها مثل السيارات المؤجرة..... الخ .

### **3.1.1. تصميم قنوات التوزيع**

تبرز أهمية تصميم قنوات التوزيع من الآثار بعيدة الأجل التي تنتج عن هذا التركيب فحسن التصميم يساهم في استمرارية المؤسسة في نشاطها والتخفيف من آثار التقلبات في الإنتاج خاصة في السلع الموسمية .

تظهر أهمية التصميم الجيد للقناة التوزيعية في قول L.Cheskin أن المنتج الجيد كامل العرض و المرفوق بإشهار واسع وبيع بسعر معقول ومقبول لن يتسنى له النجاح إذا لم يتم توزيعه بطريقة عقلانية وفعالة [1](ص38).

وتتبع الحاجة إلى تصميم القنوات التوزيعية في الحالات التالية [7](478):

- نشأة مؤسسة جديدة .
- تطوير منتج جديد .
- ظهور مشاكل في التوزيع خاصة من ناحية التكاليف العالية .
- دخول المنتج في مرحلة جديدة من مراحل دورة حياته .
- ظهور أشكال جديدة للتجارة أو تغيير كل من تاجر الجملة أو تاجر التجزئة لنشاطه .
- عدم إمكانية الوصول إلى زيادة المبيعات وذلك في القنوات القديمة أو الحالية .

إن تصميم واختيار القنوات التوزيعية ونتيجة للأثار العميقة على السياسات العامة للمؤسسة يستلزم إتباع الخطوات التالية [1](ص96):

#### - التشخيص :

يقصد بها دراسة جميع الظروف والعوامل المحيطة من جهة ونقاط الضعف والقوة للمؤسسة من جهة أخرى من خلال تحليل :

-العوامل الخاصة بالمستهلك :يعتبر المستهلك أحد العوامل المؤثرة في اختيار القناة التوزيعية المناسبة فمعرفة من هم المستخدمين أو المستهلكين وأين يوجدون و ما هي حاجياتهم ورغباتهم ونوعية المنتجات صناعية أو استهلاكية حيث يتطلب السوق الاستهلاكي اختيار قناة توزيعية طويلة نسبيا لكي يسهل على المستهلك الحصول على احتياجاته من أقرب مكان يتواجد فيه،أما المستخدم الصناعي فيفضل التعامل مباشرة مع المنتج وذلك للاستفادة من المميزات والتخفيضات التي يتحصل عليها، ما ينتج عنه انعدام الوسيط ،كما أن معرفة مواصفات عملية الشراء التي يقوم بها المستهلك وبشكل تفصيلي تسهل على المؤسسة اختيار القنوات التوزيعية وتنمية مداخل مبتكرة.

#### -العوامل الخاصة بالمنتوج:

إن خصائص السلعة تلعب دورا حيويا في اختيار القناة التوزيعية المناسبة وتتحصر أهم

#### العوامل في [16](ص320) :

\* قيمة الوحدة من السلعة: فكلما ارتفعت قيمة الوحدة الواحدة كلما قصرت القناة ،فالسلع المرتفعة الثمن يمكن بيعها مباشرة إلى المستهلك مثل : الطائرات ،البخارة.....الخ.

\* الحجم والوزن :فكلما كان حجم السلعة ووزنها كبيرا فإن ذلك يتطلب تكاليف عالية لنقلها وتخزينها ومناولتها .... الخ الأمر الذي يفرض إيصالها مباشرة إلى العميل دون الاستعانة بالوسطاء .  
\* القابلية للتلف: فعند تلف السلع بسرعة فإن إيصالها يتطلب قنوات قصيرة ، كما هو الحال في الفواكه والخضروات كما يتطلب ذلك وجود وسطاء يمتلكون إمكانيات التخزين من تبريد ومناولة للتقليل من السلع التالفة.

\* المتطلبات الفنية:تتطلب السلع الصناعية قنوات قصيرة للحاجة إلى خدمات مابعد البيع وخاصة التدريب على كيفية الاستخدام والتركييب والصيانة.

- العوامل الخاصة بالمشروع :

لابد من دراسة وتحليل كل العوامل المرتبطة بحالة المشروع وذلك قبل اختيار قنوات التوزيع المناسبة والتمثلة في [20](ص261.262):

\* الرقابة المحكمة والدورية على قنوات التوزيع : يستعمل بعض المنتجين قنوات قصيرة لرغبتهم في الرقابة والسيطرة على توزيع منتجاتهم، فالرقابة و السيطرة على القناة التوزيعية تسهل على المنتجين تحقيق فوائد متعددة منها ما هو مرتبط بالترويج والمحافظة على سمعة المنتج.....الخ.

\* الخبرة والكفاءة الإدارية للمنتج: يفضل المنتجون ذوي القدرة المالية والإدارية والتسويقية استعمال قنوات يمتلكونها والاعتماد على القوى البيعية الخاصة بهم، عكس المنتجين ذوي القدرات المحدودة والذين يستعينون بخبرات وقدرات الوسطاء.

- العوامل الخاصة بالوسطاء :تظهر من خلال عدة عوامل والتي تؤثر في القنوات التوزيعية منها [21](ص243):

\* الخدمات المقدمة من طرف الوسطاء: يستخدم المنتج الوسطاء و الذين يستطيعون تقديم خدمات لا يمكنه القيام بها بطريقة اقتصادية أو لا يستطيع القيام بها أصلا.

\* السياسات المتبعة في تصريف المنتجات : حيث يمكن أن يرفض الوسطاء سياسات المنتج كرفض تقديم الائتمان، أو إن الوسطاء يشترطون التعامل في منتجات لا تعرض لدى المنافسين، لهذا فإنه لابد للمنتجين من تعديل سياستهم حسب رغبات الوسطاء أو التوزيع مباشرة للمستهلكين.

-العوامل الخاصة بالسوق :

وتتخصر في [22](ص292):

\* طبيعة السوق:لابد من تحديد الفئة المستفيدة من المنتجات ففي حالة السلع الاستهلاكية، يفترض استعمال قنوات طويلة غير مباشرة أي تحتوي على تجار التجزئة أما في حالة السلع الصناعية فإن القنوات تكون مباشرة وقصيرة.

\* حجم السوق :يفرض صغر السوق استعمال القوة البيعية للمنتج لتوزيع المنتجات ، أما في حالة كبر السوق فإن ذلك يتطلب استعمال الوسطاء.

\* التركيز الجغرافي :كلما كان العملاء مرتكزين في منطقة واحدة ، يسهل ذلك من تلبية رغباتهم عن طريق رجال البيع التابعين للمنتج كما في حالة السلع الصناعية ،أما في حالة انتشار العملاء في مناطق متباعدة فإن البيع يتم عبر الوسطاء.

\* حجم الطلبات : قد يميل المنتج للاتصال مباشرة بالمحلات الكبيرة للطلبات المرتفعة ،بينما يعتمد على تجار الجملة في تلبية الطلبات الصغيرة لتجار التجزئة.

- العوامل الخاصة بالبيئة :مما لا شك فيه أن للظروف البيئية المحيطة تأثيرات كبيرة على طبيعة القناة التوزيعية والمتمثلة في [23](ص253):

\* العوامل الاقتصادية :فالظروف الاقتصادية مثل :التضخم ، الركود تؤثر على اختيار الوسطاء ونوعيتهم فالظروف الاقتصادية الجيدة تشجع المؤسسة على استخدام أشكال متنوعة من القنوات ،أما في الظروف البيئية فإن عدد وطبيعة القنوات سوف تتميز بقلة الاعتماد على الوسطاء ذوي القدرة المالية الكبيرة.

\* العوامل الاجتماعية :إن للتغيرات الكبيرة في بنية المجتمعات أثر على قرارات اختيار قنوات التوزيع ،فخروج المرأة للعمل فرض على بعض المحلات وخاصة السوبر ماركت تمديد ساعات العمل اليومية و إمكانية تقديم خدماتها أيام العطل هذه الاعتبارات ستفرض على المنتج اختيار القنوات التي تعني بتلبية هذه الحاجات .

#### تحديد معايير الاختيار:

لكي يستطيع المنتج اختيار أحسن طريق لتوزيع سلعته، فعليه انتقاء القناة التي تحقق له أهدافه التسويقية البعيدة آخذا بما يلي :

-المعيار الإقتصادي :

ويتكون من مجموعة مؤشرات هي:

\* تماشي القنوات التوزيعية مع أهداف المؤسسة :بفي حالة كون السلعة المنتجة استهلاكية فهذا يتطلب اختيار مسالك طويلة عكس السلع الصناعية فإنها تتطلب مسالك قصيرة ،بالإضافة إلى تماشي القنوات المختارة مع حجم المؤسسة وقدراتها المالية والتسويقية.



\* تكلفة التوزيع [7](373): مما لاشك فيه أن تكلفة التوزيع التي تتحملها المؤسسة تختلف حسب درجة وتنوع منافذ التوزيع المستعملة ومن ثم يقتضي الأمر التحليل الدقيق للنفقات المحتملة لكل منفذ من منافذ التوزيع المقترحة وبشكل عام فإن زيادة نفقات التوزيع مرتبط بقصر الطريق بين المنتج والمستهلك فعند التوزيع المباشر فإن المنتج يفرض على نفسه مسؤولية إضافية في تولي جميع الوظائف والمهام التسويقية وسوف يتحمل نفقات إضافية في الوقت الذي يكون ربحه منخفضاً وذلك لكونه يباشر هذه الوظائف بطريقة لا تتمتع بالكفاءة كما يؤديها الوسطاء.

\* صافي الربح: لا بد من قياس حجم المبيعات الذي تحققه كل قناة توزيعية مع تقدير النفقات البيعية لكل منها والتي تنشأ عنها تقدير صافي الربح، فيمكن لقناة معينة أن تحقق مبيعات ضخمة وفي نفس الوقت تكون نفقاتها البيعية أقل مما يمكن ولذلك فلا بد من تقدير كفاءة جميع أنواع القنوات التوزيعية بمقارنة النفقات الكلية مع إمكانية البيع.

\* حجم المبيعات: إن اختيار قنوات التوزيع يطرح مشكلة الوصول إلى أكبر عدد من المستهلكين المحتملين لامتناع أكبر كمية من المبيعات وعليه فعند تحليل الإحصائيات ومعرفة حدة المنافسة يتم تقدير المبيعات المرتقبة بالنسبة لكل نوع من أنواع قنوات التوزيع.

- معيار المرونة :

لا بد من توفر المرونة في مسالك التوزيع بدرجة لا يمنع من استعمال مسلك توزيعي معين على احتمال استعمال مسلك آخر، فالتعاقد مع وكيل وحيد للبيع يمنع المنتج من الاتصال والتعامل مع وسطاء آخرين، والاعتماد على مسلك معين ولفترة طويلة يقيد المنتج ويمنعه من التحول عنه نتيجة لضغوط سوف يتعرض لها من الوسطاء الذين يتعامل معهم.

- معيار الرقابة:

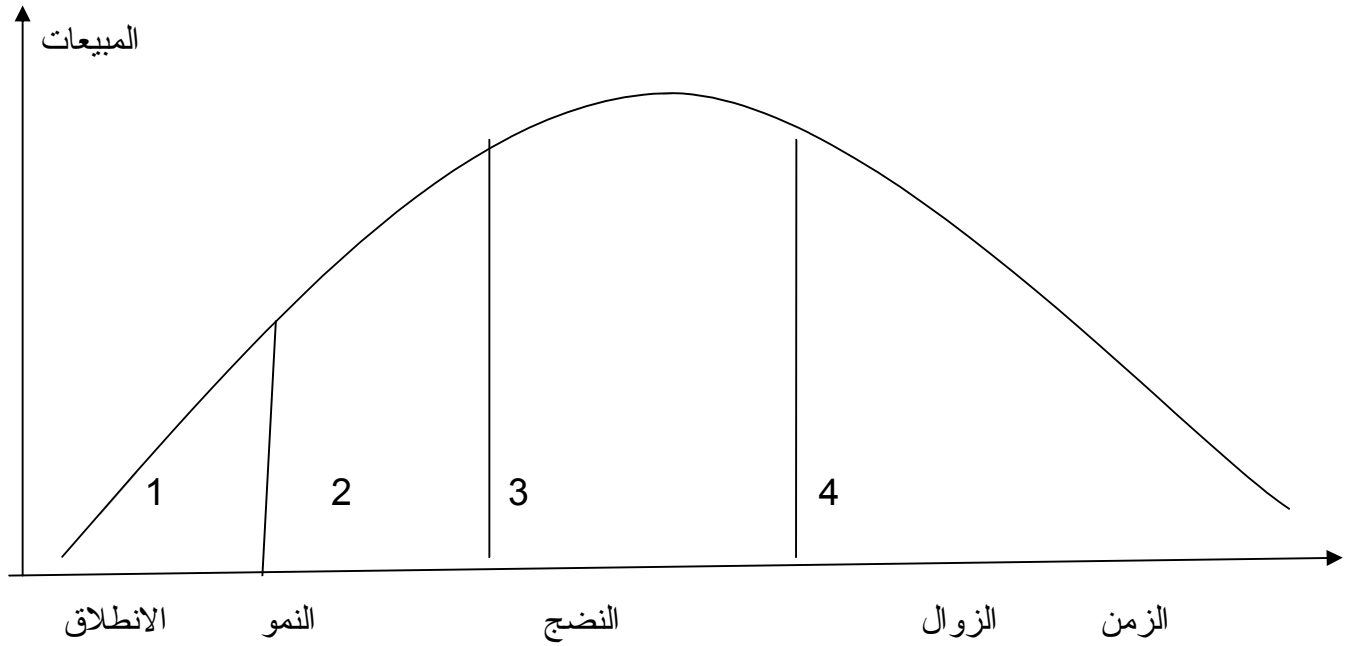
من الأسئلة الصعبة والتي أصبحت تواجه رجل التسويق عند تصميم قناة التوزيع هو هل هناك تعارض بين مصالح الموزعين أنفسهم أو مع المنتجين، بحيث يصبح تحقيق الرقابة عليهم أمر صعب؟ أو العكس، أم هل هناك تجانس في المصالح مما يمكن من تسهيل الرقابة؟ [7](ص274) وهل التعامل مع المنافذ التوزيعية بطريقة معينة يحمل أي نوع من المشاكل القانونية؟

- إيجاد الحلول الممكنة لقنوات التوزيع:

بعد تشخيص حالة المؤسسة، وتحديد معايير الاختيار يتم إيجاد أشكال التوزيع لذا يلجأ إلى تعيين الحلول والطرق الممكنة لشبكة التوزيع والمتمثلة في:

- الطرق النابعة من دورة حياة المنتج:

إن دورة حياة المنتج تعطي صورة واضحة حول الإستراتيجية التوزيعية الممكنة تطبيقها في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، وبالتالي تقادي بعض المشاكل واستدراك النقائص على مستوى القناة، ويلخص الشكل رقم (3) دورة حياة المنتج و يظهر الجدول رقم (2) ترتيب لأهم المتغيرات السوقية الموافقة لكل مرحلة.



الشكل 3: دورة حياة المنتج [24] (ص 14).

الجدول 02: ترتيب لأهم المتغيرات السوقية حسب دورة حياة المنتج [1] (ص 96).

1	النوعية/المنتج	التوزيع الانتقائي	الاتصال	السعر
2	الاتصال	التوزيع المكثف	السعر	النوعية/المنتج
3	السعر	الاتصال	المنتج	النوعية/المنتج
4	الاتصال	النوعية/المنتج	السعر	التوزيع الانتقائي

يظهر مما سبق أربع مراحل هي: [25](ص91)

\* مرحلة الانطلاق: تعتبر أخطر مرحلة لأن المنتج مهدد بالزوال بالإضافة إلى ضعف المبيعات المحققة نتيجة لارتفاع الهوامش الممنوحة للموزعين، وفي هذه الحالة فإن التوزيع المرفق هو الانتقائي لكون المنتج في حالة اختبار أولي.

\* مرحلة النمو: يكون التوزيع أكثر شمولية واتساعاً نتيجة لاستقرار الأسواق، وانخفاض الهوامش الممنوحة للموزعين.

\* مرحلة النضج: تعتبر من أكثر المراحل استقراراً لكون المنتج يستعمل كثيراً، وهنا يتم التركيز على التوزيع المكثف مع تخفيض الهوامش الممنوحة للموزعين.

\* مرحلة الزوال: تنقلص فيها التشكيلات الإنتاجية وتسحب المنتجات الأقل مردودية والاعتماد على التوزيع الانتقائي أين يتم تطبيق قانون 80/20 أي نقاط البيع الأكثر ربحاً هي التي تبقى، أما الأخرى فيتم الاستغناء عنها.

-الطرق النابعة من أنواع المنتجات:

بالإضافة إلى الطرق النابعة من مراحل حياة المنتج هناك طرق التوزيع الناتجة عن أنواع المنتجات (سلع سهلة المنال /سلع التسوق / سلع الخاصة) حيث تختلف طرق التوزيع من منتج إلى آخر، وهذا ما يفرض تحديد نوع المنتج هل يقع في السلع سهلة المنال أو سلع التسوق أو السلع الخاصة.

ويمكن إبراز هذا التقسيم في الجدول التالي :

الجدول 03: طرق التوزيع الناتجة عن أنواع المنتجات [1] (ص60).

أنواع المنتجات	سياسة التغطية	حلقة التوزيع
سلع سهلة المنال سلع التسوق سلع خاصة	توزيع شامل (مكثف) توزيع انتقائي توزيع خاص ،في بعض الحالات انتقائي	طويلة، قصيرة، متكاملة قصيرة قصيرة

- الاختيار النهائي للقنوات التوزيعية:

- بعد تحديد الأهداف والمنافذ الممكنة من طرف المنتج، تأتي مرحلة الاختيار النهائي، وذلك بالاستعانة بعدة طرق كمية ونوعية منها:
- طرق الاختيار بمعيار واحد.
  - طرق الاختيار ذات المعايير المتعددة.
  - طرق النوعية.

- تحديد مستويات التوزيع: في عملية التحديد يتم إتباع الخطوات التالية:

- تحديد كثافة التوزيع: إن تشكيل قنوات التوزيع يتطلب مراعاة درجة مقبولة بين مصالح المستهلك والمؤسسة والموزع فالقناة الفعالة هي التي تحقق التوازن المطلوب ومن ناحية أخرى فهي التي تتلاءم مع طبيعة الظروف المحيطة بالموقف التوزيعي ومتطلباته فتحدد قنوات التوزيع لابد وأن ترتبط بمدى التغطية والذي يتيح للمؤسسة ثلاث بدائل هي: [26] (ص350)
- \* التوزيع المكثف:

يقصد بالتوزيع المكثف استغلال واستخدام كل قناة متاحة يتوقع أن يذهب إليها المستهلك وبالتالي تحقق المؤسسة التغطية الواسعة للسوق وذلك باستغلال كل الإمكانيات المتاحة من آلات البيع ومتاجر التجزئة الصغيرة.

وتناسب هذه الطريقة السلع المتميزة بـ [27](ص178):

- الطلب الواسع عليها .
- سرعة شرائها بكميات صغيرة وبصفة دائمة.
- لا تتطلب خدمات مابعد البيع .
- استعمال أكبر عدد من نقاط البيع، أو التوسع الجغرافي.

\* التوزيع الانتقائي أو المحدود:

يهدف هذا النوع من التوزيع بتوفير السلعة في متاجر قليلة ومنتقاة حيث يتم اختيارها على

أساس [23](ص34):

- سمعة الموزع.
- القدرة على خدمة السلعة.
- الالتزام بالسعر المحدد من قبل المنتج.

و المنتجات التي تتطلب هذا النوع من التوزيع لابد أن تتوفر فيها الخصائص التالية :

[2](ص194)

- \* تتطلب خدمات ما بعد البيع .
- \* سعر البيع للوحدة مرتفع نسبيا.
- \* البيع بالضمان لمدة معينة.
- \* يتطلب من تجار التجزئة بعض الاستثمارات.

ومن المؤكد أن تكلفة هذه السياسة في التوزيع أقل من السياسات الأخرى كما تؤدي إلى تخطي تجار الجملة والتعامل المباشر مع تجار التجزئة وكثيرا ما تتبع المؤسسات سياسة التوزيع الانتقائي بعد المرور بالتوزيع المكثف عندما يتأكد لديها ضرورة إسقاط بعض الوسطاء .

\* التوزيع الحصري :

يشير هذا النوع إلى اختيار موزع أو وكيل في منطقة جغرافية معينة، بحيث يتوفر في الموزع القوة المالية والسمعة السوقية، ويتم هذا التعامل عن طريق عقد قانوني ملزم لكلا الطرفين بحيث يلتزم المنتج بإعطاء الحق للموزع في البيع في منطقة واحدة ومحددة، كما يلتزم الموزع بإتباع

توصيات المنتج فيما يخص الأسعار، الترويج والمحافظة على مستوى معين من المخزون، ويطبق هذا النوع من التوزيع على المنتجات المتميزة بـ [2](ص194):

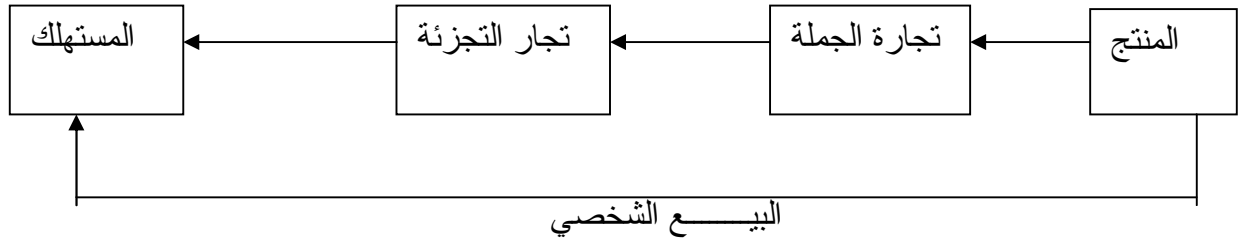
- القيمة العالية والتمن الباهض .
- تتطلب مجهودات كبيرة ومفصلة قبل البدء في عملية البيع .
- تتطلب معرفة خاصة في البيع وتقديم الخدمات.
- تتطلب استثمارات كبيرة من الموزعين.

وفي جميع الحالات فإن عادات المستهلك عند التسوق من رغبة أو عدمها، بذل الجهد والوقت للحصول على السلعة هي العوامل الأساسية في التعرف على نوع المنافذ وعددها ، واستبيان سياسة التغطية المناسبة، كما أن كل بديل يخضع لمبدأ التقسيم والمفاضلة على أساس التكلفة والعائد ، حيث يفاضل المنتج بين جميع الأساليب لاختيار الأنجع والأنسب في الأجلين الحالي والمستقبلي [27](ص186).

#### - تحديد محور إستراتيجية التوزيع:

إن قبول الموزعين لمنتجات جديدة أصبح يكتفه الكثير من الحذر وذلك للكميات الكبيرة التي أصبحت تتكدس في المتاجر لهذا أصبح المنتج يواجه العديد من الأوضاع وخاصة عندما يقرّر إطلاق منتج في السوق وعلى هذا الأساس يستعمل المنتجون مجموعة من الاستراتيجيات للتغلب على مثل هذه المشاكل منها:

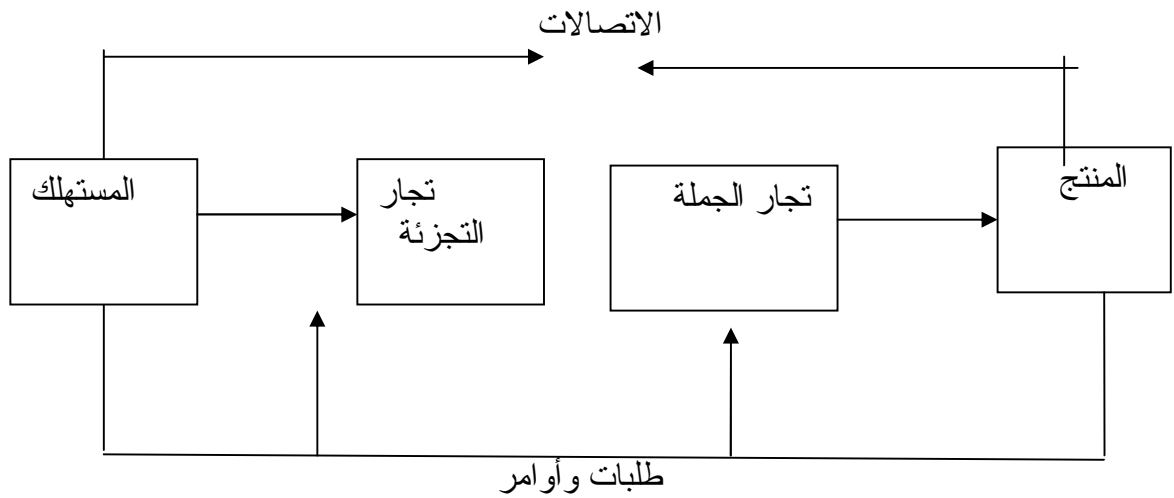
- إستراتيجية الدفع : يلخص الشكل رقم (5) مختلف الأطراف المشاركة في هذه الإستراتيجية والتي تركز على توجيه الجهود الإعلامية والترويجية للوسطاء، وإقناعهم بالتعامل في مجموعة السلع المنتجة واستخدام رجال البيع للتأثير على الموزعين وإقناعهم بالحصول على كميات كبيرة وتصريفها، ويستعمل المنتج في تأثيره على الموزعين وسائل لإقناعهم منها:
- \* منح الهوامش العالية لكل وحدة مبيعة .
- \* تقديم الخصومات على السلع المشتراة.
- \* مد الموزعين بوسائل للمساعدة على العرض.



الشكل 5: إستراتيجية الدفع. [26] [352].

- إستراتيجية الجذب:

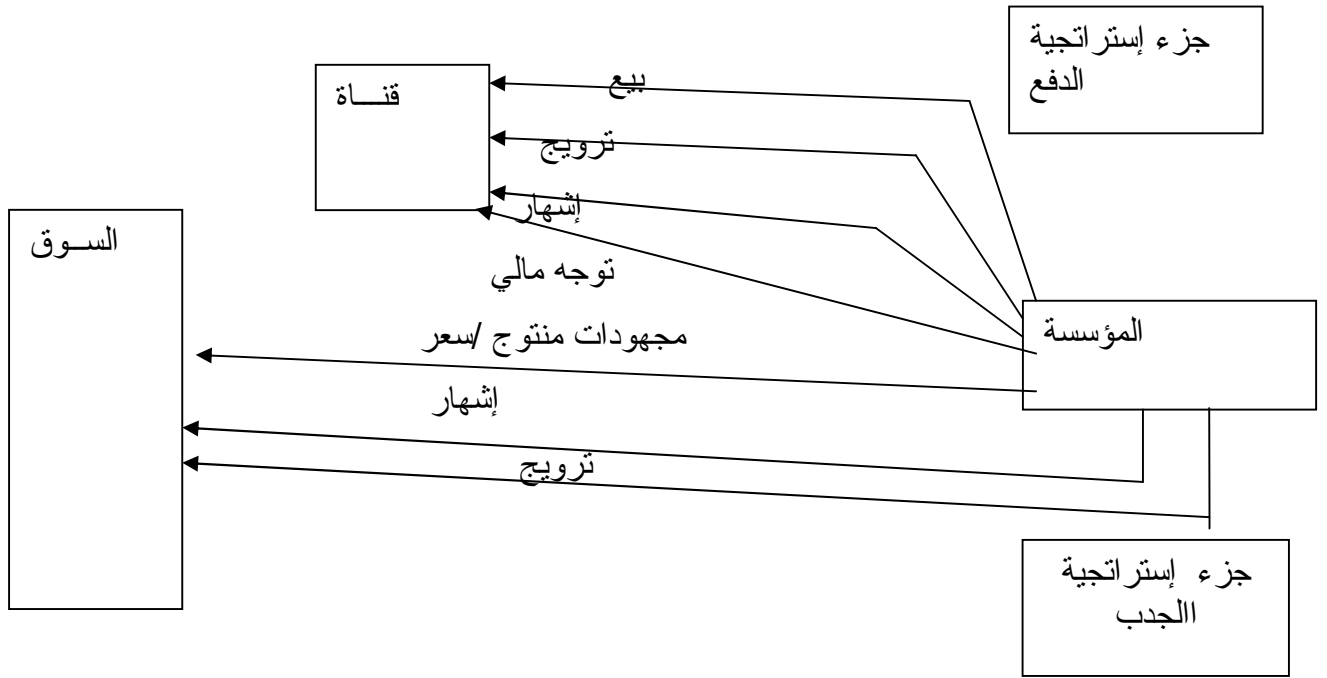
حسب الشكل رقم (6) فإن هذه الإستراتيجية تركز على المستهلك النهائي باستخدام الوسائل الإعلامية والترويجية و التأثير على جماهير المستهلكين التي تطلب السلعة من تجار التجزئة والتي تلبى عن طريق تجار الجملة والذين يقومون بالاتصال بالمنتج لطلب كميات منها، وتتطلب هذه الإستراتيجية استثمارات شهرية وترويجية ضخمة لاعتمادها على التذكير الدّوري الدائم للمستهلك لهذه المنتوجات و أماكن البيع.



الشكل 6: إستراتيجية الجذب [26] [352].

### -الإستراتيجية المختلطة:

وهي توافق بين الإستراتيجيتين السابقتين فأغلب المؤسسات لا تطبق بصفة إجمالية إستراتيجية واحدة، بل مزيج من الإستراتيجيتين مما يوفر عليها الصراع مع الموزعين وبالتالي الاستحواذ على التعاون السريع من منافذ التوزيع مع خفض وزن قراراتهم.



الشكل 7: إستراتيجية التوزيع المختلطة [2] (ص 194).



## 2.1. المؤسسات التوزيعية.

تلعب مؤسسات التوزيع دوراً رئيسياً داخل النظام التسويقي بتحريك السلع و الخدمات من مراكز إنتاجها إلى مراكز استهلاكها واستخدامها ، وهذه المؤسسات تتشكل من تجارة الجملة أو تجارة التجزئة أو هي عبارة عن سماسرة أو وكلاء وسنحاول في هذا المبحث دراسة طبيعة وأهمية ونشاطات ووظائف كلا من تجارة الجملة والتجزئة و السماسرة والوكلاء .

### 1.2.1. تجارة الجملة.

عند دراسة القناة التوزيعية تظهر تجارة الجملة على نحو واضح في أهميتها المتعلقة بإيصال المنتجات بين المنتج وتاجر التجزئة ، أي بين البائع والمشتري ، وتدخل تجارة الجملة في مفهوم المؤسسات التوزيعية والتي من خلالها تقدم العديد من الأنشطة في السوق.

ويعتقد البعض أن تجارة الجملة تزيد من الأعباء وأنه يمكن الاستغناء عنها ، وإذا كان الأمر ممكناً فبتأكيد أنه لا يمكن الاستغناء عن وظائفها وخدماتها ، فعند التخلي عن تاجر الجملة فإنه لابد من أداء مهامه ووظائفه إما عن طريق تاجر التجزئة أو المنتج ، ومع ذلك يظل السؤال قائماً وهو : هل يستطيع تاجر التجزئة أو المنتج القيام بأداء مهام تاجر الجملة بنفس الكفاءة والفعالية ؟

#### 1.1.2.1. مفهوم تجارة الجملة:

هي عبارة عن المشروعات التي تزاول نشاط البيع لتجارة التجزئة أو المستخدم الصناعي ولا يدخل في نشاطها البيع المباشر للمستهلك النهائي [28](ص309).

ويمكن تعريفها بأنها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي على مستوى فردي أو جماعي ومن خلال منظمة أو هيئة تضمن في النهاية انسياب السلع وإيصالها إلى تاجر التجزئة أو تاجر الجملة الآخرين أو إلى المستخدمين الصناعيين إلا أن هذه التجارة لا تبيع ولا تتعامل بكمية كبيرة نسبياً مع المستهلك ولا تتعامل معه مباشرة إلا بحدود معينة [29](ص105) وتتصف تجارة الجملة بمجموعة من السمات يمكن على أساسها التفرقة بين تجار الجملة وتجار التجزئة منها: [23](206)

-الغرض من الشراء : فإذا كان الغرض هو تحقيق الأرباح وإعادة البيع وليس الاستخدام النهائي فإن الصفقة تعد تجارة جملة ، بينما إذا كان الغرض إشباع حاجة شخصية أو عائلية لدى المستهلك الأخير فهي تجارة تجزئة .

-حجم الصفقة من البضاعة المشتراة و المباعية: لا يعد حجم الصفقة بالضرورة مقياسا أساسيا للتمييز بين تجارة الجملة والتجزئة، ولكنه يظل عاملا مساعدا في هذا التمييز حيث تتصف الصفقة بالكبر في حالة تجارة الجملة.

- الخط الإداري وطريقة التنظيم في المؤسسة: حيث أن هناك شروط إدارية وتنظيمية يمكن استخدام للتمييز بين تجارة الجملة وتجارة التجزئة، فتنقسم المؤسسة من حيث نوعية المعروضات، وطرق تخزين البضائع، وطبيعة المبادلات التجارية، ودراسة الأمور المتعلقة بذلك كجمع المعلومات عن الأرقام القياسية المتعلقة بأسعار الجملة و أسعار التجزئة، و تنظيم الجداول الإحصائية، و دراسة القوانين الضريبية... الخ.

كل تلك الأمور يمكن أن تعطينا صورة واضحة على الفرق بين تجارة الجملة والتجزئة.

### **2.1.2.1 . وظائف تجارة الجملة:**

تعتمد نوعية الوظائف التوزيعية التي يقوم بها التجار على نوع وطبيعية وحجم العمل الذي يشغله، فالبعض يقدم خدمات تسويقية كاملة ، والبعض الآخر يقتصر نشاطه على عدد محدود من الخدمات لطبيعية تخصصه أو حجمه ، وبما أنه يمثل حلقة وسيطة بين المنتجين وتجار التجزئة فهذا يعني بأنه يقدم خدمات لكلا الطرفين:

#### **وظائف تجارة الجملة لتاجر التجزئة [30](ص62):**

- من خلال تعامل تاجر التجزئة مع عدد كبير من المنتجين الذين ينتشرون على مساحة جغرافية واسعة تتعدى حدود البلد في كثير من الأحيان وهذا يسهل على تاجر التجزئة الحصول على احتياجاته وتقليل عدد مرات اتصاله بمصادر التوريد.

- يمكن تاجر التجزئة من الحصول على احتياجاته من السلع بالكميات والتشكيلة المناسبة له، حيث يقوم تاجر الجملة بتجميع السلع من مصادر مختلفة وإعادة تشكيلها وتصنيفها إلى وحدات صغيرة تتناسب واحتياجات تاجر التجزئة ، وتعد هذه الوظيفة مهمة من وجهة نظر تاجر التجزئة لأن مشكلة الاختيار من البدائل المتعددة والمتنوعة تعد مشكلة كبيرة فالسلع تنتج من قبل منتجين متعددين يصعب على تاجر التجزئة معرفتهم والمقارنة بينهم، يضاف إلى ذلك أن معرفة تاجر الجملة

بالمنتجين وشرائه كميات كبيرة يساعده في الحصول على خصم مناسب عند الشراء ، بما ينعكس على تاجر التجزئة وإمكانية حصوله عليها بأسعار معقولة.

- تقديم خدمات الائتمان لتجار التجزئة ذوي القدرات المالية الضعيفة من خلال البيع لهم بالأجل (الائتمان التجاري) حسب شروط يتم الاتفاق عليها ، وهذا ما يخفف من الأعباء المالية التي تثقل كاهل تاجر التجزئة.

- قرب تاجر التجزئة من تاجر الجملة يؤدي إلى تخفيض تكاليف النقل وبالتالي انخفاض التكلفة للوحدة الواحدة ، هذا بالإضافة إلى تمكين تجار التجزئة من الاستغلال الكامل للطاقة الاستيعابية لتاجر الجملة بفضل التشكيلة الواسعة من السلع التي يستطيع الحصول عليها من أي منتج.

- يعد التخزين وظيفة أساسية من الوظائف تاجر الجملة ، وقيامه بهذه الوظيفة يؤدي إلى تقليل تكلفة تخزين و احتفاظ تاجر التجزئة بالقدر الضروري واللازم لتلبية طلبات المستهلكين وعند الحاجة إلى سلع يحصل عليها مباشرة من تاجر الجملة .

- يعد تاجر الجملة مندوب مبيعات للمنتجين فهو يوقر عليهم مشقة الاتصال بالآلاف من تجار التجزئة من ناحية ويقلل من تكاليف البيع من ناحية أخرى ، بالإضافة إلى ذلك فإن تاجر الجملة يقدم لتاجر التجزئة خدمات ترويجية مختلفة ، كمساعدتهم في تنسيق السلع وعرضها بالنواتج ومدّهم بأدوات ترويجية كاللوحات الإعلانية والنماذج الترويجية المجسّمة والعينات المجانية..... الخ

- يقدم تاجر التجزئة الكثير من المعلومات الضرورية المتعلقة بالسلع الجديدة ومواصفاتها ومستوى الأسعار وأفضل الطرق لعرض وبيع السلع.

كما يمكن أن يقدم تاجر الجملة بعض الإرشادات والتوجيهات الإدارية لتاجر التجزئة والتي قد تفيده في دعم مكانته في السوق ، ومن بين هذه المساعدات: تخطيط المحل التجاري وتصميمه، تصميم الدفاتر المحاسبية ، وأساليب إمساكها ، تقديم معلومات إضافية عن السوق واتجاهات الأسعار ، والطلب والعرض على السلع ، وتقديم الخبرة المتخصصة بالإعلان والترويج.

- تحمل تاجر الجملة لعدد من المخاطر التجارية مثل: انخفاض الأسعار ، تغيير أذواق المستهلكين ؛ وتنشأ جميع هذه المخاطر من الاحتفاظ بالبضاعة لفترة طويلة. [19](127)

كما يقوم تاجر الجملة بوظيفة النقل لفائدة تاجر الجملة.

### وظائف تاجر الجملة للمنتج [30](ص63):

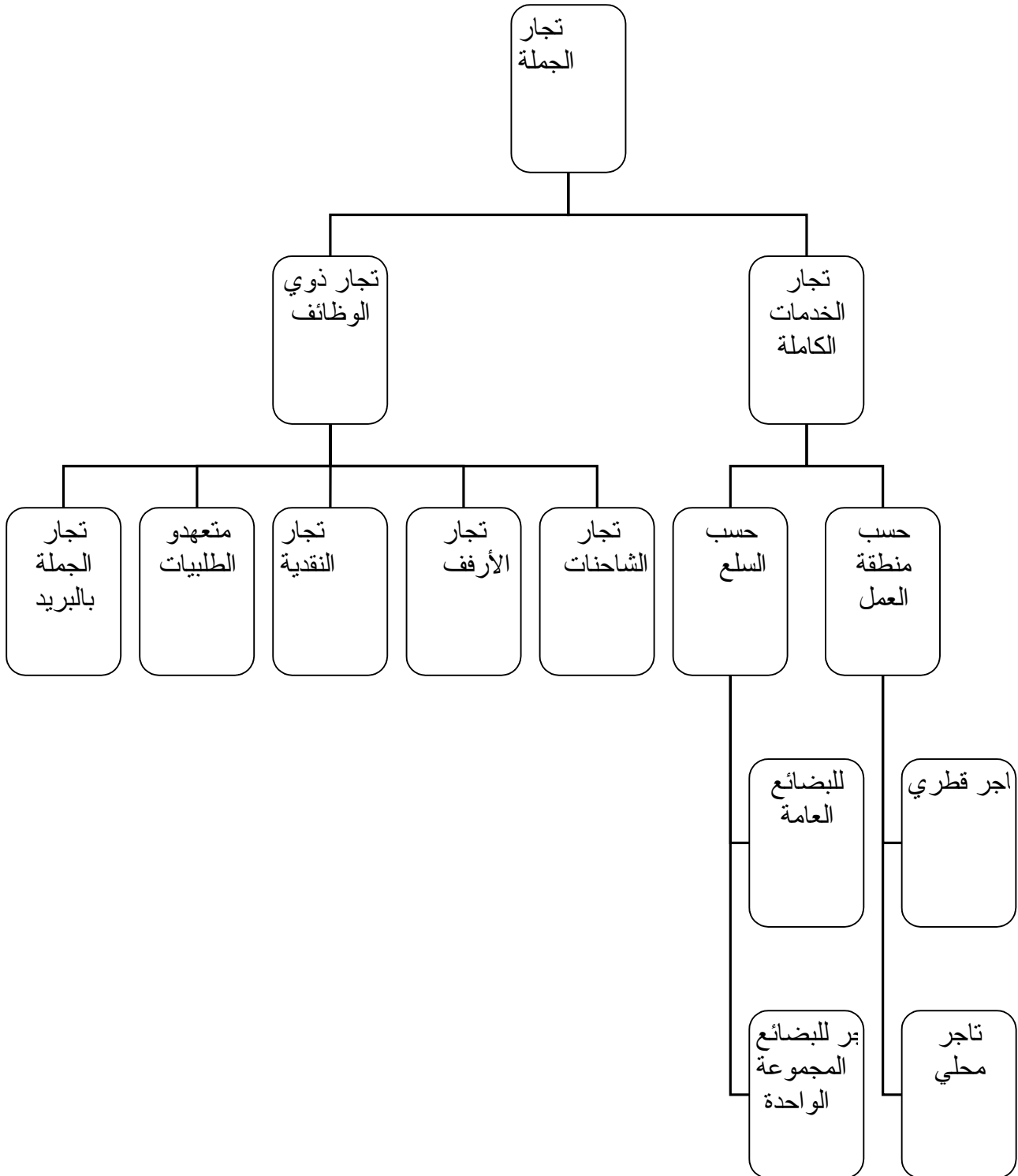
- يساهم تاجر الجملة في نقل الملكية وذلك عند شراء البضاعة لحسابه الخاص من المنتج، ويمتلكها وبهذا فإنه يساهم في تقليل المخاطر والتكلفة نيابة عن المنتج كخطر التخزين وتكاليفه وتكاليف التأمين وخطر عدم التصريف للسلعة، كذلك فإن قرب تاجر الجملة من تجار التجزئة ومعرفة حاجاتهم يساعده على سرعة تصريف البضاعة.
- بما أن تاجر الجملة يشتري بكميات كبيرة فسيكون عدد مرات الشحن أقل، كذلك فإن تاجر الجملة يقوم بتخزين كميات كبيرة من السلع وفي مواقع مناسبة، وهذا سيقفل أيضا من تكلفة التخزين للوحدة الواحدة من السلع.
- يقوم تاجر الجملة في بعض الحالات بإبرام اتفاقيات مع بعض المنتجين من أجل شراء إنتاجهم حتى قبل بدء الإنتاج وقد يدفع له الثمن مقدما، حيث أن دفع ثمن الإنتاج مقدما سيمكن المنتج من الحصول على السيولة النقدية لاستمرار عملياته الإنتاجية.
- ومن أهم وظائف تاجر الجملة التعرف على حاجات تجار التجزئة، وتقديمها إلى المنتج للاسترشاد بها في تخطيط عملياته الإنتاجية، فيكون تاجر الجملة بذلك قد قلل من مجهود المنتج في القيام بالبحث عن حاجات تاجر التجزئة.
- يعتبر تاجر الجملة بمثابة إدارة المبيعات وخاصة للمنتجين الصغار الذين لا يستطيعون إنشاء إدارة مبيعات، أو الاحتفاظ بقوة بيعية نظرا لصغر حجم أعمالهم وضعف إمكانياتهم المادية.

### 3.1.2.1 . أنواع تجارة الجملة:

- يقوم تجار الجملة بشراء السلع لحسابهم الخاص وبذلك فهم يتحملون المخاطر والتكاليف المترتبة على ذلك، ويعد تجار الجملة تجارا مستقلين عن كل من المنتجين وتجار التجزئة ولذا يمكن التمييز بين أنواع تجارة الجملة حسب [19](ص130):
- المنتجات التي يتعامل فيها .
  - الأسواق التي تخدمها.
  - أساليب التشغيل وممارسة النشاط.

- نطاق الأنشطة التي تقوم بها.

ويظهر الشكل رقم(8) تصنيف تجارة الجملة حسب طبيعة الأنشطة والخدمات التسويقية التي يؤديونها.



الشكل 8 : تصنيف تجارة الجملة حسب طبيعة الأنشطة والخدمات [2](ص194).

من خلال الشكل رقم (8) يظهر :

- تجار الجملة ذو الخدمات الكاملة: هؤلاء التجار يقدمون خدمات مختلفة ومتعددة لتجار التجزئة مثل وجود خدمات إيصال السلعة ، الائتمان ، تقديم المعلومات الضرورية ، المساعدات الترويجية والمعلومات العامة التي تتعلق بنشاط تاجر التجزئة الخاص كتقديم المساعدة في تصميم المحل التجاري واختيار المكان وتدريب العاملين ، وتمويل تجار التجزئة.....الخ.

ينقسم هذا النوع من حيث التخصص في نوع وعدد السلع المتعامل بها إلى:  
-تاجر جملة للبضائع العامة: وهو الذي يقوم بتقديم خدمات تجارية كاملة ، ويتعامل في الوقت ذاته بمزيج سلعي واسع ولمختلف المنتجات الغذائية والأجهزة الكهربائية ومساحيق الغسيل والصابون وغير ذلك، والتي يلاحظ أنها لا تقع ضمن تصنيف واحد أو مجموعة سلعية واحدة ، وتتعامل هذه المتاجر كذلك مع العديد من تجار التجزئة الذين يتعاملون عادة في نفس أنواع البضاعة والسلع ، كما تفضل متاجر التجزئة العامة التعامل مع هذا النوع من متاجر الجملة لسهولة الحصول على ما تريد وبأسعار مناسبة وخدمات جيّدة.

-تجار الجملة لبضاعة المجموعة الواحدة:

وهو ذلك التاجر الذي يتميز ببيع مجموعة سلعية واحدة والتي يمكن أن تخضع للتنوع من حيث الشكل أو الحجم أو المضمون أو المنشأ مثل الأدوات الكهربائية.  
إن هذا النوع له مزايا لأن التخصص يكسبه خبرة تجنّب الكثير من المخاطر التسويقية كما يمكنه تقديم كل المعلومات الضرورية عن سوق السلعة للمنتج والمستهلك.  
أما من حيث المناطق الجغرافية للنشاط فتقسم إلى:

-تاجر جملة محلي: وهو تاجر الذي يقتصر نشاطه على منطقة جغرافية معينة كأن تكون تغطية لمدينة واحدة ، ويمتاز هذا النوع من التجار بسرعة في الاتصال وتجهيز تجار التجزئة في المنطقة التي يتعامل فيها مما يؤدي إلى سرعة دوران السلع التي يتعامل فيها وهذا ما يقلل من الحاجة إلى مخازن.

-تاجر جملة قطري : وهو الذي يمتد نشاطه ليشمل كافة المناطق الجغرافية في القطر الذي هو فيه ، أي لا يقتصر نشاطه على مدينة واحدة، بل يمتد إلى كافة المدن الأخرى ، لذا فإن تكاليف المتاجرة

تكون مرتفعة بسبب ارتفاع تكاليف النقل ومندوبي البيع، ويتعامل الكثير من تجار الجملة القطريين ببضائع تحمل أسماءهم التجارية أو بضائع ذات علامات تجارية خاصة ومعروفة لدى عملائهم.

تجار الجملة ذو الخدمات المحدودة: هؤلاء التجار لا يقدمون جميع الخدمات السابق ذكرها ، وتقديم المعلومات عن السوق، وتقديم النصح والاستشارات الإدارية، وتخزين السلع ويمكن تقسيم هذا النوع إلى:

-تجار النقدية: لا يقدم هذا النوع من التجار خدمات الائتمان أو النقل، أي أنها تقوم بالبيع النقدي لذا فإن التجار يشترطون تاجر التجزئة لاختيار السلع المطلوبة ودفع ثمنها نقدا، ثم شحنها على حسابه الخاص لذا فإن أسعارهم تكون أقل من غيرهم ذوي الحاجات.

-متعهدو الطلبيات: وهم تجار الجملة الذين يقومون بشراء السلع من المنتج ونقل ملكيتها إليهم، إلا أنهم لا يملكون المخازن الخاصة لتخزينها، وتبقى هذه السلع في مخازن المنتج حتى حين طلبها، وتتصف هذه السلع بكبر الحجم، وثقل الوزن، ويصعب تداولها مثل الحديد والصلب ومواد البناء..... الخ، ويقوم متعهدو الطلبيات بتجميع طلبات تجار التجزئة من خلال مكاتبهم ثم يطلبون من المنتجين إعداد هذه الطلبيات ومن ثم شحنها إلى متاجر التجزئة، ونظرا للتشابه بينهم وبين الوسطاء فهم يقومون بالتوزيع من مكاتب خاصة دون الحيازة المادية للسلع، لأن السلعة ترسل مباشرة إلى تاجر التجزئة بناء على طلب المتعهد غير أنه يجب الملاحظة بأن هناك فرقا جوهريا بين النوعين حيث أن متعهدي الطلبيات هم تجار يمتلكون السلع التي يتعاملون بها ومنه فإنهم يتحملون المخاطرة الناتجة عن امتلاك السلع، أما السماسرة أو الوكلاء فهم لا يمتلكون السلع، وبالتالي لا يتحملون المخاطر.

-تجار الجملة بالبريد: وهي تجارة شائعة الاستخدام عندما تتوفر المقومات الضرورية لها من حيث وجود جهاز بريدي كفؤ ونظام دفع وتسليم الثمن، وكيفية نقل المواد المشتراة و إيصالها إلى على تجار Catalogue المستفيدين [29](ص199) والتي يوزعها ويتضمن هذا الدليل وصفا التجزئة ويستخدم هذا النوع من تجار الجملة الدليل للأصناف التي يتعامل بها تاجر الجملة، ويختار تاجر التجزئة باختيار ما يريد من أصناف ثم يرسل طلبا بهذه الأصناف إلى تاجر الجملة الذي يرسلها بدوره إلى تاجر التجزئة عن طريق البريد، هذا الأسلوب يوفر على تاجر التجزئة الكثير من التكاليف لخص الخدمات البريدية بالمقارنة مع غيرها من الوسائل المستخدمة لنقل البضائع.

تجار الشاحنات: يكون عمل هذا التاجر بالطواف على تجار التجزئة بوسائل نقل يمتلكها لتوزيع أنواع من السلع، ويقدم هذا النوع خدمات كبيرة مثل نقل السلع إلى المتجر، حيث تقوم الشاحنات بزيارة تجار التجزئة لبيع هذه المواد وتسليمها إليهم، ويستفيد من الأسلوب تجار التجزئة في المدن الصغيرة البعيدة والمناطق النائية ومن العيوب الأساسية لهذا النوع ارتفاع التكلفة.

تجار الأرفف: يشترك هذا النوع من حيث الوظائف مع تجار الشاحنات إلا أنه يختلف معه في تقديم خدمة إضافية وذلك بوضع السلعة على أرفف تاجر التجزئة، أو وضع أرفف يمتلكها تاجر الجملة داخل المتجر، وهم يستعيدون السلع التي لا تباع.

## 2.1.2. تجار التجزئة

يعد تاجر التجزئة الواسطة بين تجار الجملة والمستهلكين، فالمنتجات تنوعت أشكالها واستعمالاتها، هذا ما يتطلب التوفيق بين طبيعة المنتجات وشكل التجارة المناسبة، وتجارة التجزئة وبحكم العلاقة القوية مع المستهلك فإنها ستعطي مجالات واسعة من الأعمال البيعة للوحدات بمختلف أشكالها، والتي تنتوع وتزداد أعدادها بشكل مستمر.

### 1.2.1.2. مفهوم وأهمية تجارة التجزئة

يمكن تعريف تجارة التجزئة على أنها جميع الأنشطة التي تتعلق ببيع السلع والخدمات بشكل مباشر إلى المستهلكين النهائيين لاستخدامهم الشخصي وليس من أجل بيعها واستخدامها في تقديم سلع وخدمات أخرى [31] (ص 141) وذلك بغض النظر عن حجم الصفقة أو ثمن بيعها أو من يتولى عملية البيع ذاتها فقيام تاجر الجملة ببيع سلعة للمستهلك الأخير لا تنفي عنه التجزئة بغض النظر عن كمية المبيعة أو مكان عقد الصفقة.

وتكمن أهمية تجارة التجزئة في تقديم خدمات لكل من المنتج والمستهلك منها [32] (398):  
 - جعل مهمة شراء المستهلك لاحتياجاته من المنتجات سهلة وممتعة وذلك عن طريق عرض وتجميع تشكيلة سلعية مختلفة من حيث النوع والشكل والجودة والسعر لعرضها في محله التجاري، وهذا ما يمكن المستهلك من المقارنة بينها والاختيار حسب ما يشبع رغباته وحاجاته.  
 - يساعد المنتج في بيع وتصريف سلعته وذلك عن طريق قدرة تاجر التجزئة على الاتصال بالمستهلكين المنتشرين.



- كما يعمل على إعادة التوازن في حالة الاختلال بين أشكال و أنواع السلع التي يطلبها المستهلك و أعداد الأنواع التي يقدمها المنتجون إلى الأسواق.

- تحمل المخاطر والناجمة عن :

\* ملكية السلع .

\* منح الائتمان.

وتصنف متاجر التجزئة وفقا لمعايير مختلفة منها:

\* تشكيلة السلع المتداولة.

\* ملكية المتجر.

ويلخص الجدول رقم (4) مختلف أنواع تجارة التجزئة

#### الجدول 04: متاجر التجزئة ومعايير تصنيفها [23](ص275)

مكان تأدية النشاط	موقع التجمع	ملكية متاجر التجزئة	تشكيلة السلع المتداولة
- التجزئة داخل محلات التجارة	- المتاجر المستقلة	- المتاجر المستقلة	-متاجر الأقسام
- التجزئة خارج المحلات	- متاجر وسط البلد	- متاجر السلسلة والمجموعة	- المتاجر الاقتصادية
- الطواف علي المنازل	-متاجر خارج البلد	التعاونية	-المتاجر المتخصصة
- الهاتف	-المجمعات التجارية	- المجموعة التطوعية	
- البريد		- حق الامتياز	
- الالات			

### - أنواع متاجر التجزئة حسب تشكيلة السلع المعروضة:

وأهم الأنواع التي يمكن إدراجها تحت هذا المعيار:

- متاجر الأقسام: تتصف بوجود عدد كبير من الأقسام يتخصص كلا منها في نوع معين من السلع فقد يحتوي متجر على الأقسام التالية: قسم الألبسة، الأدوات الكهربائية، المواد الغذائية وقد تقسم حسب الفئات العمرية: الأطفال، المراهقين....، أو حسب الجنس: ذكور، إناث. وتتميز متاجر التجزئة بـ:

- تقديم العديد من الخطوط السلعية والتشكيلات المختلفة وهذا ما يسهل على المستهلك الاختيار المقارنة وربح الوقت.

- تقديم العديد من الخدمات للزبائن مثل: منح الائتمان، المساعدة في اختيار السلع، إيصال السلع، السماح بإرجاع السلع.

- الأسعار المنخفضة للسلع المعروضة وذلك نتيجة إلى التعامل المباشر مع المنتجين .  
أما أهم العيوب:

- ارتفاع التكاليف الناتجة عن اعتمادها على البيع الشخصي وكثرة الأقسام.

- تركّزها في مناطق معينة وهذا ما يؤدي إلى حرمان فئة كبيرة من المستهلكين .

- المتاجر الاقتصادية: يتميز هذا النوع بسرعة الدوران وهذا ما يتيح للمستهلك التعرف والاختيار في ظل تحديد دائم للأنواع، وبالأسعار المخفضة مقارنة مع باقي أنواع متاجر التجزئة، وأهم أشكالها:

- متاجر الخصم: تشبه لحد كبير متاجر الأقسام حيث المجموعات السلعية المتعامل فيها إلا أنها تتميز بالأسعار المخفضة والناتجة في الاستغناء عن القوى البيعية و الخدمات المرافقة كالنقل ومنح الائتمان، والاعتماد على الخدمات الذاتية، كل هذه العوامل تمكّنها من البيع بأسعار مخفضة مع تحقيق هامش ربح معقول.

- السوبر ماركت: هي متاجر ضخمة تعتمد على مبدأ "خدمة النفس" وتحتوي على عدد كبير من الأقسام وتشكيلات واسعة من المنتجات، ويتلخص أسلوب التسوق فيها بقيام المستهلك باستخدام عربات لوضع ما يختاره من سلع ويقوم بدفع الثمن عند خروجه، من خلال استخدام عدد محدد من العمال.

و يتميز هذا النوع بـ [23](278):

- \* انخفاض نسبة هامش الربح وارتفاع معدل دوران السلع.
- \* استعمال أساليب ترويجية بهدف جذب المستهلكين.
- \* العرض الجذاب.
- \* توفر مساحات لإيقاف السيارات.

و أهم العيوب: [28](ص302)

- \* كثرة السرقة والعبث بالسلع مما يزيد من التكاليف.
- \* وقوع هذه المتاجر بأطراف المدن مما يؤدي إلى عزوف الزبائن عنها .

-المتاجر المتخصصة: يتميز هذا النوع بخط منتج ضيق وتشكيلة عميقة من الأصناف المتشابهة والمتكاملة مثل: الأدوات الرياضية، الكتب،....، وازدهر هذا النوع لعدة أسباب منها [31](ص142):

- التقدم الكبير في مجال السلع المتعامل فيها.
- استخدام المنتجين لاستراتيجيات تجزئة السوق والتخصص في المنتجات.
- خبرة ومهارات البائعين والمعرفة التامة بالسلع المتعامل فيها.

-أنواع متاجر التجزئة حسب نوعية الملكية:

تنقسم تجارة التجزئة حسب هذا المعيار إلى:

-المتاجر المستقلة: يعتبر النمط الأكثر شيوعاً ويتميز بصغر الحجم والإدارة الذاتية للمالك، ويتعامل هذا النوع في السلع التموينية: المواد الغذائية، الخضار الفواكه.....

ويتميز هذا النوع:

- انخفاض التكاليف وخاصة التشغيلية والترويجية .
- المرونة في الحركة واتخاذ القرارات ورسم السياسيات.
- انتشارها الكبير وسهولة الاتصال مع المستهلكين.

أما أهم عيوبها:

- الحرمان من الخصومات نتيجة للشراء بكميات صغيرة .
- استعمال أساليب تقليدية في إدارة المحل.

- متاجر السلسلة: تتكون من مجموعة من المنافذ التوزيعية، لها ملكية واحدة و إدارة مركزية في مجالات الشراء ووضع السياسيات واتخاذ القرارات، حيث تتعامل في نفس الخطوط السلعية ومع المنتجين مباشرة.

وأهم مزايا هذا النوع :

- قوة المفاوضة والمساومة الناتجة عن كبر حجم المشتريات.

- الأسلوب الإداري الجيد في التنظيم و إتباعها للمركزية مع تفويض بعض

السلطات لمديري الفروع.

أما أهم عيوبها:

- نقص المرونة الناتجة عن النمطية في التسيير.

- المنافسة الكبيرة من المتاجر المستقلة.

- نقص الرقابة الناتجة عن بعد الوحدات وضعف التنسيق والاتصال وكلها مظاهر

لنقص الرقابة. [19](ص185).

-الجمعيات التعاونية الاستهلاكية:هي عبارة عن متاجر يمتلكها ويديرها مجموعة من المستهلكين الذين ينتفعون من خدماتها وتوزع أرباحها بنسبة مشترياتهم منها وليس بعدد الأسهم التي يمتلكها كل واحد منهم [28](ص304).

وتقوم هذه الجمعيات على مجموعة من المبادئ أهمها:

-فتح العضوية للجميع المستهلكين بشراء أسهم .

- التمثيل الديمقراطي باختيار الإدارة العامة للجمعية دون التمييز بين المستهلكين.

- البيع النقدي وذلك لتوفير السيولة في دفع مشترياتها.

-توزيع الأرباح يكون حسب نسبة التعامل مع الجمعية.

-التقسيم وفقا للمكان الذي يتم فيه النشاط: يبرز من خلال هذا التصنيف المحلات التي تتم فيها

العملية وجها لوجه وهنا يكون للمستهلك حق المفاضلة والمفاوضة، و البيع والشراء خارج المحلات.

وأهم أشكالها: [12](ص557)

- البيع بالبريد.

- البيع بالطواف على المنازل.

- البيع بالهاتف.

- البيع الآلي.

### 3.2.1. الوكلاء والسماسة:

مهمة الوكلاء والسماسة هو تسهيل عملية الشراء والبيع مع تأدية بعض الوظائف التسويقية مقابل عمولة مع عدم امتلاك السلع والمواد ماديا فهم لا يتحملون المخاطرة الناتجة عنها وأهم أشكالها:

-السماسة: الوظيفة الأساسية للسماسة هي الجمع بين البائع والمشتري لإتمام صفقة معينة فدوره يتمثل في تقريب وجهات نظر بين البائع والمشتري بالتفاوض لإتمام عملية البيع، فالسماسة قد يوكل من البائع للبحث عن مشتري أو العكس، مقابل عمولة على خدماته بغض النظر عن تسليم البضاعة أو عدم تسليمها و من أمثلة السماسرة: سماسة العقارات، سماسة البورصة .....الخ.

-وكلاء البيع: يعتبر بمثابة إدارة تسويقية للمنتج أو مجموعة المنتجين الغير المتنافسين، حيث يمتلك صلاحيات واسعة مثل إعداد الحملات الترويجية، التفاوض، التسعير.....الخ، ويتقاضى عمولة كبيرة بسبب الخدمات الكثيرة التي يقدمها ، وتظهر أهمية وكلاء البيع في السلع التي تنافس بالمنافسة الشديدة مثل: المنسوجات ، الأخشاب ..الخ.

- وكلاء الشراء: يعتبر بمثابة إدارة مشتريات لبعض المؤسسات وخاصة الصغيرة، يلتزم الوكيل من خلالها بتزويد المشتري بمعلومات عن السلع المتوفرة ومصادر إنتاجها وأسعارها، لقاء عمولة أو مرتب شهري، وقد يقوم الوكيل بجمع الطلبات من عديد الزبائن من أجل الحصول على خصم الكمية والاتفاق على شروط أفضل ، وأهم السلع المتداولة: مواد البناء، مواد النجارة.....الخ.

- وكلاء المنتجين: يتعامل هؤلاء الوكلاء مع منتج أو منتجين غير متنافسين تربطهم بهم علاقات طويلة الأجل مقابل عمولة على حجم المبيعات، يمثل هؤلاء الوكلاء أعمال صغيرة الحجم بعدد قليل من الموظفين المهرة في البيع، يتعامل هؤلاء في العادة مع المنتجين الصغار والذين يملكون قوة بيعية كافية أو مع المنتجين الكبار والذين يريدون توسيع نشاطهم إلى المناطق الجديدة.

و يتميز هؤلاء الوكلاء عن وكلاء البيع من حيث السلطات المخولة لهم من طرف المنتج، فالأول لا يستطيع تحديد السعر وشروط البيع دون الرجوع إلى المنتج ، كما أن كمية الإنتاج والمنطقة الجغرافية التي يتعامل فيها محدودة.

- وكلاء المزادات: يقوم بتمثيل المنتج في المزادات العلنية، كما يقوم بنشاطات تسويقية مختلفة كالدعاية ، والترويج ويشمل نشاط الوكلاء المزادات العقارات والسيارات . الخ .

- وكلاء العمولات: يمثلون المنتجين فقط حيث يعملون لحسابهم نظير عمولة مع امتلاكهم صلاحيات تحديد السعر دون الرجوع إلى المنتج أو انتظار أوامر صريحة منه ، وفي العادة لا يستخدم هؤلاء الوكلاء إلا لفترات قصيرة.

### 3.1. الأنشطة التوزيعية

في جميع القنوات التوزيعية المستخدمة لابد من انتقال المنتجات بالكميات المناسبة والوقت المناسب إلى المكان المحدد لكي توزع بأقصى كفاءة ممكنة إلى المستخدمين النهائيين لها ،و الأنشطة التوزيعية هي الأدوات المستخدمة في تسهيل انسياب السلع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك حيث يحتاج المشروع إلى تنظيم انسياب السلع بالإضافة إلى انسياب المعلومات.

#### 1.3.1. النقل

يعتبر النقل من الوظائف الاقتصادية الهامة والهادفة إلى تحقيق الترابط بين مرافق المشروع و الأسواق ويظهر دور النقل في المنافع الزمنية والمكانية التي يضيفها على السلعة حيث تحدد سرعة انتقال المنتجات من نقطة إلى أخرى في ضوء كفاءة هذه الوظيفة.

#### 1.1.3.1. أشكال النقل :

هناك العديد من وسائل النقل المتاحة والتي يمكن للمؤسسة المفاضلة بينها وذلك على أساس مجموعة من المعايير المختارة منها طبيعة السلعة المنقولة وخصائصها ،وتتصدر أهم الاختيارات في [33](ص108) :

-النقل بالشاحنات:إن التطور الكبير الذي عرفته الدول في البنى التحتية وخاصة في مجال الطرق سواء الداخلية أو الخارجية أدى إلى انتشار استعمال السيارات لنقل البضائع بجميع أشكالها ،حيث تستعمل هذه الوسيلة في المسافات القصيرة -مقارنة بالسكك الحديدية-كما تصلح لنقل جميع السلع تامة الصنع أو نصف المصنعة حيث تتميز هذه الوسيلة بما يلي [34](ص179):

-الخدمات التي تقدمها الشاحنات تتميز بالمرونة الشديدة فهي متاحة في جميع الأماكن و الأوقات فيمكنه الوصول إلى المطارات والموانئ ومحطات السكك الحديدية لنقل هذه السلع إلى مراكز تخزينها واستلامها وفي جميع الأوقات.

- يمكن امتلاكها أو استئجارها أو التعاقد مع الشركات المتخصصة في نقل البضائع وهذا ما يوفر على المؤسسة الحصول على الخدمات دون تحمل تكاليف زائدة والمشاكل الإدارية المرتبطة بامتلاك أسطول نقل .

- سهولة الشحن والتفريغ أثناء نقل البضائع من مراكز الشحن إلى نقاط الاستهلاك.

-السكك الحديدية: يعد من أكثر وسائل النقل انتشاراً وذلك للكفاءة العالية والتكلفة المنخفضة والتي تتحقق من نقل كميات عبر مسافات طويلة، حيث يستخدم لنقل البضائع والمواد منخفضة القيمة، وتتميز السكك الحديدية بالبطء النسبي مقارنة بالوسائل الأخرى نتيجة لشحن وتفريغ العربات في فترات زمنية طويلة وكثرة المحطات التي تتوقف فيها، كما أن خدماتها تقتصر على المناطق التي تربطها سكة حديدية.

-النقل الجوي: أهم ما يميز هذه الوسيلة الكلفة المرتفعة والسرعة الكبيرة بالمقارنة بالوسائل الأخرى إذ يمكنها نقل البضائع خلال فترة زمنية لذا يشترط في السلعة المنقولة القيمة العالية أو الطبيعة الخاصة مما يعني أن لعنصر السرعة في التسليم أهمية خاصة في عملية التوزيع وأهم المنتجات التي تنقل بالطائرات: المعدات الإلكترونية الدقيقة، الفواكه الطازجة..... الخ ولذلك فإن أهم عنصر لضمان عدم التلف أو الخسارة هو عنصر الزمن وسرعة النقل وهذا ما يبرر التكلفة العالية.

-النقل المائي: ويشمل النقل البحري والنهري، الخارجي عن طريق المحيطات والبحار والداخلي بواسطة خطوط المراكب، وتتميز هذه الوسيلة بانخفاض تكاليفها إلى جانب قدرتها على نقل السلع ثقيلة الوزن بكميات كبيرة مثل: الفحم والحديد، الاسمنت... الخ، مما ساعد على التوسيع في استخدام هذه الوسيلة كالسفن البحرية العملاقة والحاويات المختلفة الأحجام والتي تسهل من نقل المنتجات إلى العديد من الموانئ وسهولة التعامل معها، وأهم ما يعاب على هذا النوع البطء الشديد بسبب طول المسافات في البحار والمحيطات مما يفرض شروط في السلع المنقولة مثل عدم القابلية للتلف وعدم القدرة على الوصول إلى كثير من المناطق مما يفرض استعمال وسائل أخرى للنقل من موقع الشحن إلى الميناء ومنه إلى موقع التوزيع مما يرفع في التكلفة وتوفر مواصفات خاصة في التغليف المنتجات وذلك للحفاظ عليها من العوامل المناخية المختلفة.

-النقل بالأنابيب: تستخدم في نقل بعض السلع وخاصة السائلة والغازية مثل البترول، الغاز وخاصة إذا كانت الكميات المنقولة كبيرة جداً، وأهم ما تتميز به هذه الوسيلة هو انخفاض التكاليف والاستغلال طول الأربعة والعشرين ساعة دون توقف وقدرتها على المحافظة على السلع المنقولة من التلف والتبخر والتلوث.



وأهم مساوئها هو ما تتطلبه عملية حذها تكاليف كبيرة مما يفرض على الحكومات تحمل هذه النفقات بالإضافة إلى كثرة تعرضها إلى عمليات التخريب المقصود في حالات عدم الإستقرار السياسي .

### **2.1.3.1. معايير المفاضلة بين وسائل النقل:**

تسترشد المؤسسة في الاختيار بين هذه الوسائل بعدة معايير منها [35](ص136):  
 -تكاليف النقل والشحن: ترتبط تكاليف النقل والشحن تبعاً لمعايير امتلاك المنتج لوسائل النقل أو استئجارها ففي حالة الاستئجار فإن التكاليف تكون محصلة مجموعة من العناصر مضافة إلى التكاليف الكلية للنقل ومن أهمها: التغليف، تحميل السلعة إلى مركز الاستهلاك، مصاريف التأمين... الخ.  
 ومن ثم فإن المؤسسة تحدد الوسيلة التي تفضل استخدامها استرشاداً بمعيار التكلفة مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المنتجات والمتطلبات الأساسية التي يجب توفرها في وسيلة الشحن المختارة [29](ص242).

-السرعة في أداء الخدمة: وتعني فترة انتقال الشحنة من نقطة الشحن إلى مراكز الاستلام وللمقارنة بين وسائل النقل المختلفة يستعمل معيار من الباب إلى الباب باستعمال الشاحنات لإيصال السلع إلى محطة السكك الحديدية والمطارات، ويتأثر هذا المعيار بنوع وطبيعة المنتجات المنقولة وتكلفة تخزينها والعمليات التشغيلية الخاصة بها.

-الأمان: يعتبر هذا المعيار مهماً وخاصة عند نقل البضائع سريعة التلف و بحدوث خسائر فإن الجهة المسؤولة عن النقل تتحمل قيمة هذه الخسائر إلا إذا كانت ناتجة عن ظروف قاهرة كالحوادث الطبيعية أو إهمال المنتج في مجالات التغليف والتعبئة مع تحمل المنتج للخسائر الغير مباشرة مثل فقدان ولاء العملاء، مما قد يؤثر على المبيعات المستقبلية، ولتحاشي هذه الوضعية لابد من مضاعفة الجهود وخاصة في التغليف لحماية المنتجات.

-الاعتمادية [29](ص242): وتشير إلى عنصر عدم التأكد أي التغيرات والاختلافات في أزمدة النقل المختلفة والناتجة عن الظروف الطبيعية و المتعلقة بالاختناقات في الطرق وعدد نقاط التوقف... الخ، هذا التغيرات تجعل من الضروري الاحتفاظ بمعدلات عالية من المخزون لتجنب حالات النفاذ للمخزون وما ينجم عنه من سلبيات على نشاط المؤسسة.

-التغطية: يقصد بها مقدرة وسيلة النقل على تحريك السلع إلى مناطق محددة بذاتها مثل المخازن والأسواق فانعدام الأنهار والطرق والسكك الحديدية في مناطق معينة يعني صعوبة خدمة هذه المناطق من خلال تلك الوسائل.

-التسهيلات/القدرات: وتعني قدرة وسيلة النقل على توفير إمكانيات و الظروف المناسبة لنقل نوعيات معينة من السلع فهناك سلع سريعة التلف تحتاج إلى درجات حرارة أو برودة معينة.....الخ، فإذا لم تستطع وسيلة النقل توفير هذه المتطلبات فإنها لا تعتبر مناسبة للغرض من عملية النقل [36](ص268).

### 3.1.3.1. اختيار وسيلة النقل:

يرتبط اختيار وسيلة النقل بالمعايير المتاحة للنقل، كما يرتبط أيضا بطبيعة السلعة ومدى مرونتها، والمسافة بين مصدر السلعة ومكان استهلاكها.

ويوضح الجدول (5) ترتيب وسائل النقل المختلفة من حيث معايير المفاضلة بينها.

الجدول 05: ترتيب وسائل النقل من حيث معايير المفاضلة بينها [29](ص243)

الترتيب	المائي	الأنابيب	الشاحنات	الجوي	السكك الحديدية
التكلفة	1	2	4	5	3
سرعة التسليم	4	5	2	1	3
	5	1	2	3	4
الاعتمادية	3	5	2	4	1
المدى في النقل	2	1	4	3	5
الأمان	2	1	5	3	4
تغطية السوق / التسهيلات	5	1	3	2	5

1: أفضل 5: أسوء

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن النقل الجوي ذو كفاءة عالية على عكس النقل المائي وذلك راجع إلى اعتبارات متعلقة بالسرعة في التسليم والسلامة، يليها النقل بالشاحنات والسكك الحديدية ثم الأنابيب. أما من حيث سرعة التسليم فإن النقل بالأنابيب يعتبر الأبطأ ويليه النقل المائي ثم السكك الحديدية وأخيرا النقل الجوي وما يلاحظ هو العلاقة العكسية بين عاملي التكلفة وسرعة التسليم في ترتيب وسائل النقل وفق هذا المعيار، أما من حيث الاعتمادية والتسهيلات فالنقل المائي يعتبر الأقل اعتمادية يتبعه النقل بسكك الحديدية ثم النقل الجوي والشاحنات وأخيرا الأنابيب، أما مدى النقل فالأنابيب يعتبر الأفضل وذلك لسهولة مد الأنابيب إلى مسافات كبيرة وتكاليفها قليلة يليه النقل المائي وذلك نظرا للمساحات المائية البحرية والنهرية واتصالها بأغلب المناطق عن طريق الموانئ والطرق البحرية فالنقل الجوي يرجع إلى الانتشار الكبير للمطارات في العالم وداخل الدولة الواحدة، أما الشاحنات والسكك الحديدية فيرجع ذلك لمحدودية انتشار الطرق بسبب التكاليف الكبيرة لإنشائها أو صيانتها، أما من حيث الأمان فخطوط الأنابيب هي الوسيلة التي توفر الحد الأدنى من الخسائر ويليهما النقل المائي ثم الجوي فالنقل بالشاحنات أما أكثر الخسائر تنتج من استخدام السكك الحديدية.

### **2.3.1. التخزين**

إن مكانة التوزيع وما ينطوي عليه من أنشطة تهدف إلى تحقيق مجموعة من المنافع، ومنها المنفعة الزمنية والتي تتحقق من التوفر الدائم للمنتجات مما يفرض تخزينها فور الانتهاء من تصنيعها لحين وقت الحاجة إليها من قبل المستهلكين.

### **1.2.3.1 مفهوم التخزين**

يعرّف التخزين بأنهمجموع المواد المتحصل عليها والمنتجة من طرف المؤسسة والموجهة للبيع أو الاستهلاك بغرض استعمالها [37](ص07) .  
 أما M.Ramboux فيعرّفه بأنه الكمية المتغيرة من المواد والتي ترتفع بالإدخالات وتنخفض بالاخراجات فالإدخالات تكون إما مشتريات أو منتجات، أما بالاخراجات فتكون مبيعات [38](ص123).

من هذه التعاريف يتضح [39](148):

- إن الاحتفاظ بالمخزون يرتبط بفترة زمنية معينة أي أن عملية التخزين ترتبط بعنصر الزمن .
- إن الأنشطة المكونة لوظيفة التخزين كتدوين المعلومات المتعلقة بالسلع الواردة في كل مرة ويتضمن ذلك الكمية الواردة والجهة الموردة.

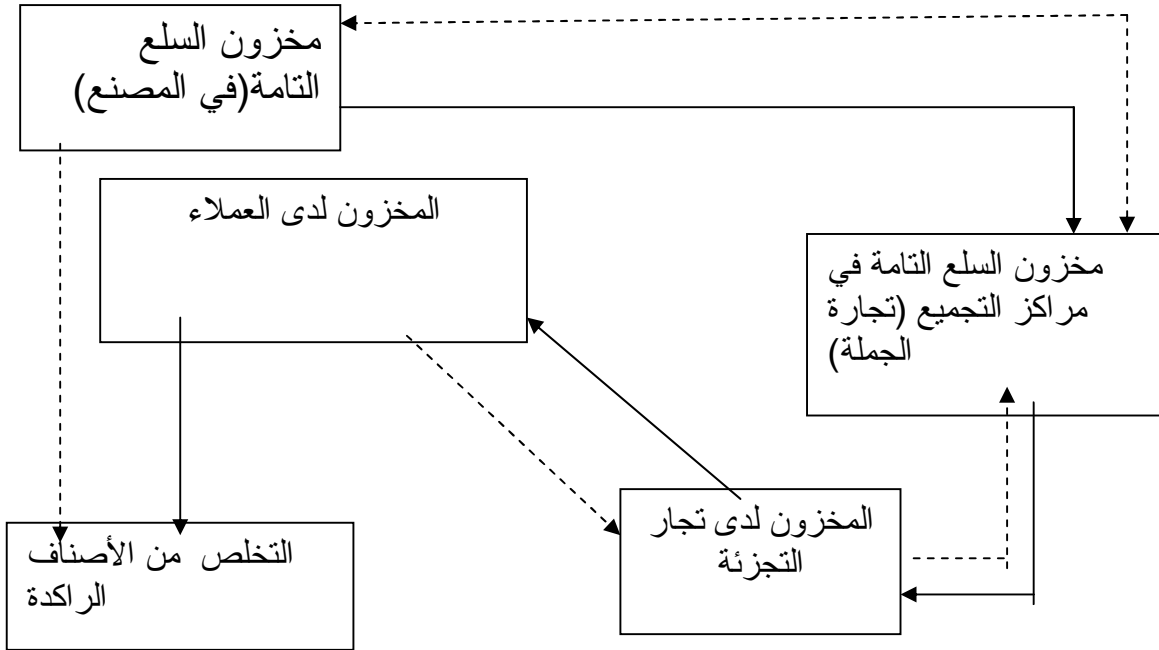
- إن المحافظة على السلع بحالتها يفرض توفير ظروف معينة بحيث تحفظ هذه المواد من الفساد والتلف.
- إن التخزين قد يكون بغرض إحداث تغيرات في شكل المواد المخزنة أو مكوناتها مثل : الأخشاب، الموز.

### 2.2.3.1. وظائف المخزون:

- تبرز وظائف التخزين على مستويين هامين هما:
- على مستوى الأفراد [34](ص13):
- يساعد على تطبيق مفهوم التسويق الحديث: تعمل على زيادة المبيعات لخفض المخزون لذا فإنها تسعى إلى تحقيق رضا المستهلكين.
- تجنب المستهلك خطر نفاذ السلع وتقلبات الأسعار فوجود مخزونات كافية يساعد على تلبية الزيادة في طلبات المستهلكين الغير متوقعة والتقلبات الغير مفاجئة للأسعار.
- القدرة على الوصول إلى الحجم الاقتصادي للطلبية: يساهم المخزون في تحقيق الحجم الاقتصادي للمنتجات تامة الصنع ونقلها بكميات كبيرة مما يترتب عليه تخفيض أسعار الشحن والنقل كما أن الإنتاج الكبير يؤدي إلى استغلال الطاقة إلى أقصى استخدام مما يعمل على تخفيض التكاليف.
- يساعد على تثبيت العمالة : وخاصة في الصناعات الموسمية حيث يمكن المخزون من توزيع الطلبات على مدار السنة، والإنتاج بمعدل ثابت مما يساعد على استقرار العمالة وعدم الاستغناء عنها في مواسم الركود.

### -على مستوى المؤسسة [40](ص177):

- التوازن بين العرض والطلب: نتيجة للتغيرات الموسمية في كل من العرض والطلب فإن الاحتفاظ بالمخزون في أوقات الركود يضمن استمرارية الإنتاج والحفاظ على مستوى عال من معدلات التشغيل.
- معالجة آثار عدم التأكد: يحتفظ بالمخزون كحماية ضد التقلبات في عوامل الطلب حيث يستعمل في زيادة خدمة العملاء عن طريق الاحتياط وضمان التسليم في المواعيد المحددة وبالكميات المطلوبة.
- تأمين تحقيق التوازن بين الأنشطة: الاحتفاظ بالمخزون يحقق التوازن وسد الفجوات بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة، فالبعد بين هذه الأنشطة يفرض الاحتفاظ بمستوى معين من المخزون يضمن تدفق العمليات بما يتفق و المنفعة الزمنية و المكانية.



الشكل 9: دور المخزون في ضمان تدفق المنتجات المصدر [33] (ص 27).

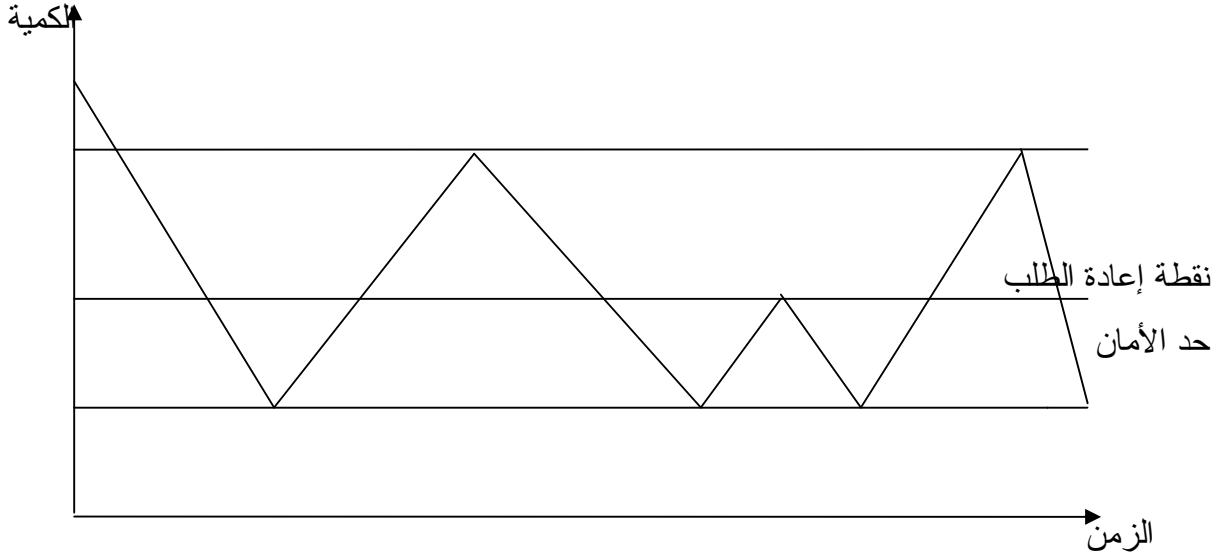
يظهر من الشكل رقم (09) دور المخزون في مساعدة المؤسسة لتزويد منافذ التوزيع المختلفة مما يتيح للمستهلك اقتناء حاجاته بواسطة تاجر التجزئة أو المراكز الفرعية والذي تجمع فيه السلع، وفي المراحل المختلفة لابد من توفر معلومات مرتدة ناتجة عن تدفق السلع والتي تستغل في تحليل عيوب السلع المباعة والتقليل من المرجعات بتصنيع و تعبئة المنتج ليتوافق ومتطلبات العملاء في مناطق محددة أو من طبقة معينة.

### 3.2.3.1. الرقابة على المخزون :

إن الهدف الأساسي من الرقابة على المخزون هو تحديد الكميات من السلع التي يجب الاحتفاظ بها بالمخازن بما يضمن الوفاء باحتياجات العملاء باستمرار، وبما يضمن تحقيق الأهداف المتوقعة من التوزيع بأقل تكلفة ممكنة وهذا ما يتطلب اتخاذ قرارات متعلقة بالمجالات التالية [41] (ص 258):

- القرارات المتعلقة بنقطة إعادة الطلب: تعرف على أنها كمية المخزون الذي إذا تم الوصول إليه وجب إصدار أمر توريد جديد مقدما [40] (ص 313) .
- القرارات المتعلقة بحد الأمان: وهي تلك الكمية من السلعة التي تخزن لمواجهة الظروف الطارئة أي أن هذه الكمية لا تسحب في الظروف الاعتيادية [14] (ص 233)، يعتبر تقدير الحد الأدنى

للمخزون من الأمور الهامة والضرورية لما له من تأثير على اقتصاديات المؤسسة بصفة عامة فهو يمثل من جهة جزء من رأسمال تم تجميده وبالتالي لا يدر أي عائد.



الشكل رقم 10: الرقابة على المخزون باستخدام حد الأمان وإعادة الطلب [42](ص 186).

- من خلال الشكل رقم (10) يظهر أن تحديد حد الأمان ونقطة إعادة الطلب ترتبط بمجموعة من العوامل منها:
- معدل السحب .
  - الفترة الزمنية للتوريد.
  - درجة عدم التأكد من عمليات التوريد.

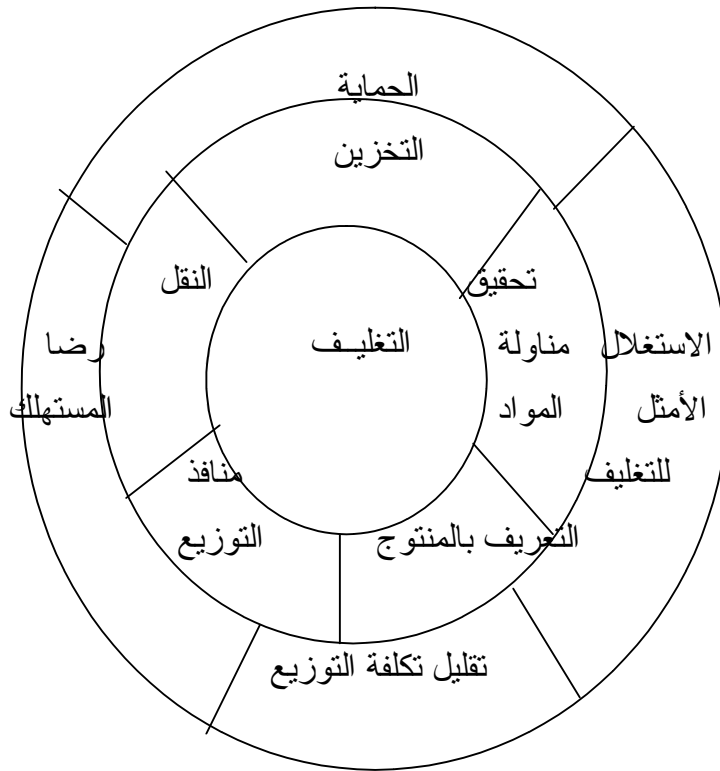
### 3.3.1. التغليف

يعتبر التغليف من الأنشطة الأساسية للتوزيع في كثير من السلع وذلك للحاجة والمنافع التي تتولد منه حيث يساهم التغليف في الرفع من فاعلية المناولة والنقل والتخزين وحماية البضائع من التلف و السرقة.

#### 1.3.3.1. منافع التغليف:

يحدد فريدمان أدوار ومنافع التغليف بقوله تركز إدارة التسويق في مسألة التغليف بشكل دقيق من وجهة نظر المبيعات إذ أن مهندسي التغليف يقدمون تقاريرهم إلى التصنيع معتقدين أن التغليف هو حماية المنتج فقط، في حين أن إدارة التوزيع لها رؤية أكثر شمولية و إدراكا لما يلعبه هذا الموضوع في التغيرات التي تحصل في تصميم المنتج وحجمه ووسيلة النقل المطلوبة..... الخ والتي سوف تساهم في كفاءة نظام التوزيع [42](ص143).

الشكل 11: دور التغليف في نشاطات التوزيع ومنافعه [2](ص125)



يلخص الشكل رقم (11) منافع التغليف وعلاقته بعناصر التوزيع ومنافعه كالتالي:

[44](ص295)

دور التغليف كأداة لترويج المنتج:

يستخدم المنتج الغلاف لزيادة جاذبية السلعة في موقع العرض ،كما يساهم في نقل المعلومات الخاصة بالسعر أو المزايا الخاصة بالمستهلكين ككيفية الاستعمال ومدة الصلاحية.. الخ.

حماية المنتج:

يقدم الغلاف منفعة للمستهلك وكذا الوسطاء الموجودين في قناة التوزيع من خلال حماية من المنتج ذاته أثناء استخدامه أو التعرض للتلف والكسر أو الفقد كما يساعد على مد عمر المنتج تخزينه أيضا كما يمكن من استخدام ما بداخله من منتج بسهولة ،وتيسير قيام الموزعين بنقله ورصه على الأرفف داخل المحلات [36](ص250).

تحقيق كفاءة نظام التوزيع:

يتحقق تأثير التغليف في كفاءة التوزيع نتيجة تأثيره على العمليات المناولة والتخزين وعلى عدة مستويات أهمها: [43](ص145)

- القوة والحجم والشكل:تؤثر هذه الميزات في نوعية المناولة للمواد والمعدات ومعدات الخزن ،والارتقاعات التي يمكن تكديس العبوات عندها ،ودرجة الإحكام الذي يمكن تحقيقه للشحنة في حالة شحن أكثر من نوعية من السلع في نفس الوقت.
- التجميع:وهي عملية جمع عدد من الشحنات الصغيرة في حمولة كبيرة ،وتحقيق هذه العملية تخفيض في تكاليف المناولة والأضرار التي قد تلحق بالمنتجات.
- التعريف:يساعد التغليف على سرعة التعرف على المنتج والذي يساهم في تقليل أوقات المناولة والتخزين خاصة مع التنوع الكبير في المنتجات.
- إن استغلال المنافع التي يوفرها التغليف يرفع من كفاءة نظام التوزيع باتجاه توفير السلع وتخزينها وتحريكها دون حصول مشاكل تؤثر في النهاية على رضا العملاء.



### 2.3.3.1. الأهمية الإستراتيجية للتغليف:

للغلاف أهمية إستراتيجية لجميع الأطراف ذات العلاقة بالسلعة وتبرز الأهمية من خلال الوظائف المقدمة لكل من المنتج والوسيط والمستهلك.

- وظائف الغلاف بالنسبة للمنتج: وتتلخص أهم الوظائف في: [45](ص326)
- حماية السلعة من التلف، الكسر، التلوث، فقدان الخواص الأساسية.
- تحقيق الوفورات من خلال عدم تعويض المستهلك عن الوحدات التي تتعرض للتلف أثناء نقلها.
- تسهيل عمليات النقل والمناولة والاستعمال.
- الترويج للمنتجات.
- تقليل الخسائر الناتجة عن تلف وكسر المنتجات أثناء نقلها ومناولتها وتخزينها و عرضها.

وظائف الغلاف للوسيط: وتتلخص أهم الوظائف في:

- تحقيق سهولة عرض السلع وحملها وترتيبها .
- جذب أنظار المستهلكين للسلعة مما يؤدي إلى زيادة المبيعات وتقليل جهود رجال البيع في إظهار وتبيين مواصفات السلع للمشتريين .
- وظائف الغلاف للمستهلك: وتتلخص أهم الوظائف في:

- المساعدة في التعرف على السلعة بسهولة وسرعة، حيث يزود الغلاف المستهلك بكثير من المعلومات حول السلعة من حيث الوزن، تاريخ الصلاحية، كيفية الاستعمال..
- تسهيل تداول السلعة ونقلها وحملها وتخزينها بعد الاستعمال خاصة السلع المستخدمة لعدة مرات.

### 4.3.1. المناولة

من المعروف أن السلع لا تستهلك في أماكن إنتاجها، ولسد هذه الفجوات لابد من تحريك السلع بواسطة وسائل النقل أو تخزين هذه السلع في أسواق الاستهلاك، وتتطوي عمليات النقل والتخزين بالضرورة على الحاجة إلى عمليات المناولة من أجل الحفاظ على الكفاءة المطلوبة وتحقيق الخدمة الفاعلة للعملاء.

### 1.4.3.1 مفهوم المناولة

يقصد بها تحريك السلع من أماكن إنتاجها إلى نقاط بيعها مروراً بنشاط التخزين حيث تشمل المكونات الرئيسية للمناولة جميع الوسائل التي تنقل المواد فيها أو بواسطتها، وعمليات التدقيق وتحليل والتحميل والتنزيل إلى غاية وصولها إلى حيث الحاجة إليها [45] (ص 327) من هذا التعريف يظهر دور المناولة كشریان يتم من خلاله تدفق وتداول المخزون ونقله، ولما له من تكاليف عالية فإن على المؤسسة القيام بتخطيطه وتنظيمه، وتتطلب فاعلية نظام المناولة شروط منها [34] (ص 193):

- الاقتصاد في التكاليف لكي لا تصبح عبئاً على المؤسسة.
  - المرونة والشمولية مع الاهتمام بالتوسيعات المستقبلية والتطورات التكنولوجية.
  - الموازنة بين تكاليف التحريك وكفاءة استخدام المخزون .
  - الاهتمام بالزمن بضمن إيصال المواد بسرعة إلى العملاء.
  - التنسيق والتفاعل مع الإدارات الأخرى وخاصة إدارة الصيانة والسيطرة النوعية.
- وتظهر أهمية المناولة الجيدة من خلال [42] (202):
- يعب التخطيط الجيد والتنظيم الجيد لعملية المناولة دوراً كبيراً في سهولة تدفق السلع.
  - تلعب المناولة السليمة للمواد دوراً في تخفيض تكاليف التخزين وبالتالي التكاليف الإجمالية للمؤسسة.
  - يؤدي إلى تقليل حالات التخزين بين الأقسام إلى أدنى حد ممكن .
  - ضمان أمان المواد والبضائع ، وحمايتها من التلف والفساد ووصولها إلى العملاء بالموصفات المطلوبة.
  - تقليل عدد مرات تحميل وتوزيع السلع.
  - طمئنة المستهلك لعدم تلوث السلع خاصة الغذائية منها .
  - حماية المستهلك من تلاعبات الوسطاء بنوعية وكمية السلع المغلفة.

### 2.4.3.1 اختيار وسائل المناولة:

إن اختيار وسيلة المناولة المناسبة للمؤسسة بشكل عام وللمخازن بشكل خاص يعتمد على مجموعة من العوامل أهمها: [46] (309)

- طبيعة المنتج: فالمنتجات قد تكون سائلة أو صلبة ثقيلة أو خفيفة، سريعة الاشتعال أو قابلة

للتحمل، فالمواد الثقيلة تحتاج إلى وسائل مناولة آلية لرفعها و السلع والمواد صغيرة الحجم والخفيفة تتطلب محولات أما السلع التي تتصف بسهولة الكسر فيمكن استعمال أدوات المناولة اليدوية للمحافظة عليها عند رفعها.

- طبيعة عملية المناولة: وتشمل [36](ص255) :

- الاستمرارية: وتعني مقدار قيام المؤسسة بعمليات المناولة، فمناوله المواد لفترات متقطعة وبكميات قليلة يستلزم استعمال وسائل يدوية بدلا من الآلية، أو استئجار وسائل مناولة آلية.
- احتياجات المساحة والطاقة: تتطلب بعض معدات المناولة مساحة أكبر في المخازن كما تتوفر معدات علوية تتميز باحتياجاتها لمساحة أقل، لذا فلا بد على متخذ القرار شراء المعدات و أن يأخذ المساحة المتوفرة بالمخزن بالحسبان ، فإذا توفرت المساحات الأرضية دون العلوية تركزت المحاولات على النواع التي تحتاج إلى مساحات أرضية.
- طبيعة الحركة: فشكل الحركة يتطلب ويفرض أنواع معينة من المعدات المناولة، فالمناولة من الأسفل إلى الأعلى تتطلب معدات رأسية ويحدث هذا في المخازن ذات الطوابق المتعددة، أما المناولة الأرضية فيمكن استعمال المناولة الأفقية.
- الخصائص المادية للمخزن : تأثير طبيعية أرضية المخزن وارتفاعات السقف وأحجام الأبواب والنوافذ والمسافات بين الأعمدة في اختيار نوع وحجم معدات المناولة التي يمكن استخدامها.

### 3.4.3.1. أنواع المناولة : يوجد نوعين من المناولة هما:

- المناولة اليدوية: وهي الطريقة التقليدية والتي تعتمد على الجهد البشري في تحريك ونقل المواد أو في التفريغ والتحميل بالاستعانة ببعض الأدوات البسيطة ومنخفضة القيمة ،حيث يناسب هذا النوع المواد الخفيفة والمخازن الضيقة والقريبة من مناطق العمل والتشغيل وأهم مساوئ هذا النوع هي [42](ص203) :

- يؤدي إلى الضرر بالمواد أثناء تكديسها.
- يزيد من تكاليف استخدام أيدي عاملة كثيرة.
- يتسبب في بطء عمليات التسليم والتداول.
- المناولة الآلية: وهي التي تستخدم أجهزة ومعدات آلية، تستعمل في نقل ومناولة المواد داخل المخازن وتستخدم في المشروعات الكبيرة والمواد الثقيلة وتهدف إلى تخفيض الجهد البشري وتخفيض التكاليف أما أهم أنواع المناولة فنوجزها في: [46](305)
- وسائل المناولة الأرضية ذات الممرات الثابتة.

- وسائل المناولة العلوية و العمودية .
- وسائل المناولة الأرضية بدون ممرات ثابتة، وفي الأخير وبفضل التطور التكنولوجي فقد أصبح ( les robots ) والتي يتحكم فيها عن طريق الكمبيوتر مما سهل من حل وبطريقة اقتصادية لمشاكل المناولة [37](ص157) .

من خلال هذا الفصل نستخلص أهمية التوزيع كعنصر هام من عناصر المزيج التسويقي ودوره في تحقيق جمع المنافع للمنتج والمستهلك، و تأثيره المباشر والكبير على القرارات التسويقية الأخرى؛ والقنوات التوزيعية هي أداة التوزيع الأمثل لتحقيق أفضل إشباع للمستهلكين بتسهيل الجمع بين المنتجين والمستهلكين وتسهيل تدفق المنتوجات كل هذا يفرض حسن اختيار القناة وفقا لمعايير متعددة منها خصائص المستهلك والسلعة والمنتج....؛ تتشكل هذه القنوات من مؤسسات توزيعية تشمل تجار الجملة والتجزئة والوكلاء بحيث تضمن هذه المؤسسات تحريك السلع وتقديم الخدمات لكل من المنتج والمستهلك وتحت كل مؤسسة توزيعية تظهر العديد من الأنواع والتي تتناسب مع نوعية وطبيعة السلعة في السوق، بالإضافة إلى الأنشطة التوزيعية والتي تعمل على توزيع المنتجات بأقصى كفاءة ممكنة إلى المستخدمين النهائيين لها، حيث أن الأنشطة التوزيعية هي الأدوات المستخدمة في تسهيل انسياب السلع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك حيث يحتاج المشروع إلى تنظيم انسياب السلع بالإضافة إلى انسياب المعلومات.





## الفصل الثاني:

### أهمية التخطيط الاستراتيجي ونظم المعلومات في تدعيم الكفاءة التوزيعية

إن أهمية التوزيع لا تكمن فقط في الأساليب المستخدمة في إيصال السلع فقط ، وإنما في تناوله بفلسفة حديثة وبطريقة حيوية وفعالة ألا وهي الكفاءة التوزيعية حيث يتناول هذا الفصل النظر في جوانب متعددة وحديثة في مقومات هذا المفهوم والذي عولجت في كثير الأحيان بقصور في الرؤيا ، حيث يتطلب تحقيق الكفاءة في التوزيع الفهم العلمي والمنهجي للنظام التوزيعي والنظر إليه ككل متكامل وموحد ، ومن ناحية أخرى بالقدرة على التفهم الجيد للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتعامل معها جيدا بالاستعانة بنظام معلومات توزيعي كفاء وفعال ، مع بناء إستراتيجية توزيعية توجه المسؤولين عن الأنشطة التوزيعية ، ويمكن المؤسسة في النهاية من تحقيق رسالتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية .

### 1.2. أهمية الكفاءة التوزيعية ومؤشرات تقييمها

تتميز بيئة الأعمال والتي تنشط فيها المؤسسة بالتغيرات السريعة والتطورات المتلاحقة وهذا ما يفرض على المؤسسة تبني مداخل حديثة في التسيير والتحسين المستمر لوظائفها للوصول إلى التميز في الأداء وتحقيق مزايا تنافسية مما يتيح لها البقاء في الأسواق ومن المداخل التي يمكن أن توفر للمؤسسة فرصا لتحسين أدائها مفهوم الكفاءة التوزيعية .

#### 1.1.2. مفهوم الكفاءة

إن مفهوم الكفاءة يقتصر على كيفية استعمال الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما [47](ص38) أي أنها تعني الحصول على أكبر كمية ، نظير أقل تكلفة أو إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى [48](ص128) ، كما يرتبط مفهوم الكفاءة بعنصر التكلفة

والعلاقة بين المدخلات والمخرجات أي مدى الرشد في استخدام الموارد المتاحة، وتقاس كفاءة أي مؤسسة بتطبيق العلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة (أو كمية) المخرجات}}{\text{قيمة (أو كمية) المدخلات}}$$

وتجدر الإشارة إلى الاختلاف بين مفهومي الكفاءة والفاعلية، فالفاعلية تعرف على أنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك [49](74) فالفاعلية تقاس انطلاقاً من أهداف المؤسسة إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها (1)[50](ص127)، ويتم توضيح أهم الفروقات بين الكفاءة والفاعلية كالتالي [51](ص15):

- الكفاءة عامل داخلي يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد، بينما الفاعلية عامل خارجي يعكس علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية وكيفية تحقيق الأهداف.

- تحقيق الكفاءة يتم في إطار زمني قصير الأجل، في حين تتحقق الفاعلية في نطاق زمني طويل الأجل.

- يقع عبء الكفاءة على عاتق الإدارة التشغيلية، في حين تقع مسؤولية الفاعلية في تحقيق الأهداف على عاتق الإدارة العليا. [52](ص63)

ومنه فإن استقرار واستمرار بقاء المؤسسة ونجاحها يكون مرتبطاً بتحقيق الدرجة المقبولة من الكفاءة والفاعلية في وقت واحد، فتحقيق الفاعلية عند تحقيق الأهداف المسطرة، كما يجب أن يتم الوصول إلى هذه الأهداف بتكاليف منخفضة حتى تكون كفاءة المؤسسة مرتفعة.

فالكفاءة والفاعلية مفهومان متلازمان داخل المؤسسة؛ والكفاءة هي الاستخدام الأحسن للموارد، فحسن الاستخدام والترشيد يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف المسطرة وهنا يتم الحكم على درجة فاعلية المؤسسة. [53](ص3).



و عليه يتم صياغة العلاقة بين الكفاءة والفاعلية كالتالي:

الجدول 6: العلاقة بين الكفاءة والفاعلية [50] (ص 127)

الكفاءة

		منخفضة	مرتفعة
الفاعلية	فعال	الحالة الأولى	الحالة الرابعة
	غير فعال	الحالة الثالثة	الحالة الثانية

من الشكل رقم (6) تظهر أربع حالات كما يلي:

الحالة الأولى: تمكنت المؤسسة في هذه الحالة من تحقيق أهدافها ولكن بتكاليف باهظة، وتعتبر المؤسسة في هذه الحالة فعالة إلا أنه عليها تحسين وترشيد الموارد المتاحة لها.

الحالة الثانية: تعتبر المؤسسة في هذه الحالة غير راشدة وغير فعالة لعدم الاستخدام الأمثل للموارد وبدون تحقيق الأهداف المخططة بنجاح.

الحالة الثالثة: يوجد رشد في استخدام الموارد المتاحة إلا أن المؤسسة لم تصل إلى تحقيق الأهداف المخططة بنجاح وبالتالي هناك كفاءة مع انعدام الفاعلية.

الحالة الرابعة: هناك استخدام للموارد المتاحة بشكل جيد، وتحقيق للأهداف المخططة فالمؤسسة الكفاءة وفعالة في آن واحد.

## 2.1.2. الكفاءة التوزيعية

إن التطور الكبير وتعدد المنتجات في السوق وتنوعها واشتداد المنافسة وانتشار المستهلكين، أصبح يتطلب إيصال المنتجات جهودا كبيرة، كل هذا جعل إدارة التوزيع تهدف إلى إيصال المنتجات في الزمان والمكان المناسبين وبأقل التكاليف الممكنة، حيث أن التوزيع الكفاء يعطي إمكانية للمؤسسة للحصول على ميزة تنافسية بربط المؤسسة بالمستهلكين .

### 1.2.1.2. مفهوم الكفاءة التوزيعية

يعرّف M. flser الكفاءة التوزيعية على أنها القدرة على الإمداد و التموين في درجة الخدمة المطلوبة من الزبائن [54](ص129) كما تعرّف على أنها توجيه الاهتمام لكل من التكلفة و الخدمة معا ،والهدف منه تخفيض التكلفة الكلية للتوزيع بالنسبة لدرجة معينة من خدمة العميل [10](ص72) ،بمعنى أن الكفاءة التوزيعية تعني قيمة الناتج من عملية التوزيع – المخرجات- ومقارنتها بالمدخلات الإجمالية أي :

مخرجات النشاط التوزيعي

\_\_\_\_\_ = الكفاءة التوزيعية

مدخلات النشاط التوزيعي

ومنه فإن الكفاءة التوزيعية تظهر أحسن في الحالات التالية:

- زيادة مخرجات المؤسسة من النشاط التوزيعي مع انخفاض مدخلاته منه، أي زيادة الإيرادات الناتجة عن النشاط التوزيعي مع انخفاض تكاليفه.
  - زيادة مخرجات التوزيع مع بقاء المدخلات ثابتة أو انخفاض المدخلات مع ثبات المخرجات.
  - زيادة المخرجات بنسبة أكبر من زيادة المدخلات.
- فالكفاءة التوزيعية ترتبط بالنواتج التي تستخدمها المؤسسة في ممارسة نشاط التوزيع ومقارنتها مع تكلفة الحصول على ذلك الناتج وتكون المؤسسة كفاءة في إدارة نشاطها كلما كانت النتائج عالية مقارنة مع تكاليف القيام بذلك النشاط،ويمكن إيضاح مفهوم الكفاءة التوزيعية في المثال التالي :لدينا مؤسستان تابشان نشاطا توزيعيا نقول عن احدهما أنها أكثر كفاءة من الأخرى إذا أعطت

مخرجات أكثر من الثانية مع استعمال نفس الكمية من المدخلات (أي نفس التكاليف) أو أن إحداهما تعطي نفس مخرجات الأخرى باستعمال مدخلات أو تكاليف أقل منها.

فمخرجات العملية التوزيعية تتمثل في حالة الرضا لدى العملاء (\*)، أما المدخلات فتشمل مختلف المصادر والمتمثلة في العمل، رأس مال... الخ والتي تستخدمها المؤسسة في نشاطها التوزيعي وكنتيجة فإن أي تغير يقلل تكلفة المدخلات لإنجاز وظيفة معينة وبدون أي تقليل رضا وقناعة العملاء سيكون تحسينا للكفاءة [29](ص34).

### 2.2.1.2. أسس الكفاءة التوزيعية

تتأثر الخدمات المقدمة للعملاء إلى حد كبير بمستوى كفاءة الأداء التوزيعي فمستوى ونوعية الخدمات المقدمة للعملاء تعتبر من العوامل الأساسية المحددة لقدرة المشروع التنافسية، ويتطلب الأداء التوزيعي الأكفأ مجموعة من الأسس هي [43](ص138):

- الدينامكية: يقصد بها قدرة النظام التوزيعي على تغطية المتطلبات من المواد و المنتجات فالإمكانية العالية تمكن من التحسين في الأداء التوزيعي ومن ثم توفير المنتج إلى المستهلك مما يؤدي إلى عدم حصول حالات الاختناقات في المخازن أو حالات العجز أو التكدس والذي لا يناسب إمكانات النظام في السيطرة والتحرك في الأوقات و الأماكن الملائمة ، ومن هنا تلعب الأنشطة المساعدة للنظام (المناولة، النقل.....) دورها في تحسين الإمكانية للنظام ومن ثم تطوير الكفاءة التوزيعية.

- النوعية: تتعلق بإيجاد المعالجة لأقل معدلات من الأخطاء التي تحصل عند التسليم والتجهيز، فبالرغم من الخطط والاحتياطات والوسائل المساعدة في تسيير عمل النظام التوزيعي إلا أنه قد تحدث العديد من المشاكل والتي تؤثر على عمليات التسليم والاستلام والتجهيز والخزن وذلك نتيجة للتعقيد الكبير والذي يمتاز به النظام التوزيعي ومن هنا يظهر دور النوعية في التأثير على كفاءة النظام التوزيعي.

-القدرة: إن الظروف الواقعية التي تعمل في ظلها المؤسسات تتطوي على قيام إدارة التوزيع بخدمة عدد كبير من المنتجات في عدة أسواق من خلال عدة أنواع من القنوات التوزيعية وفي ظل هذه الظروف المعقدة يجب أن يتميز النظام التوزيعي بالمرونة والقدرة على مواجهة مختلف الظروف. فالقدرة تشير إلى الطاقة الاستيعابية والفترة الزمنية التي يتطلبها النظام في استلامه للمواد والمنتجات وإيصالها إلى المستهلك، وتظهر أهمية هذا الاتجاه من خلال التوجه الحالي للمؤسسات نحو تحقيق أهداف النمو بتنمية وتطوير منتجات جديدة، ويتأثر هذا الاتجاه بطبيعة ومرونة نشاط التوزيع ويرجع هذا إلى [55](ص88):

- التوسع في خط المنتجات يعني زيادة الحاجة إلى نوعيات متباينة من المناولة والتغليف والنقل فقد تحتاج بعض المنتجات إلى وسائل نقل ذات طبيعة خاصة مما يزيد في درجة تعقيد النظام التوزيعي وزيادة الحاجة إلى توفير المرونة في الأداء.

- تنوع المنتجات بتعامل المؤسسة مع عدة أسواق وذلك من خلال عدد من منافذ التوزيع المتنوعة والتي يترتب عليها تناقص حجم الشحنات المنقولة خلال كل منفذ من منافذ التوزيع وبالتالي يصعب تجميع عمليات النقل للحصول على وفورات في تكاليف التوزيع.

- إن تنوع المنتجات يتطلب الدقة والمهارة في إدارة عمليات التوزيع بحيث لا يعجز نظام التوزيع على توفير المنتجات عند ظهور الطلب عليها من ناحية وعدم المبالغة في تخزين والنقل لسلع لا يوجد الطلب عليها.

### **3.2.1.2. أهداف الكفاءة التوزيعية**

إن الهدف الأساسي للكفاءة التوزيعية هو دعم المركز التنافسي للمؤسسة وذلك عن طريق تحقيق مستوى عالٍ من الإشباع لحاجات المستهلك عند مستوى منخفض من التكاليف، وهناك مجموعة من الأهداف التي يمكن تحقيقها بواسطة الإدارة الكفأة للتوزيع وتتمثل في: [56](ص362)

- تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء: إن التوزيع الكفء يحقق خدمة عالية المستوى للعملاء سواء الوسطاء أو المستهلكين النهائيين وهي سمة أساسية في تسويق السلع النمطية خاصة والتي يكون فيها متغير خدمة العملاء هو العامل الأساسي في تفضيل المستهلك مؤسسة على أخرى.

- المساعدة في زيادة حجم المبيعات: يمكن أن يساهم نظام التوزيع الكفء في زيادة مبيعات الشركة حيث يعمل على التقليل من ظروف عدم توفر السلعة ومن ثمة تحقيق رضا المستهلك و التقليل من دورة الطلبية ومتطلبات التخزين مما يخفف من التكاليف و زيادة القدرة على منح الخصوم و تخفيض الأسعار مما يؤثر على حجم المبيعات و الحصة السوقية بصفة عامة.

- تحقيق المنفعة الزمنية و المكانية: يعمل التوزيع بدرجة كبيرة في توفير السلعة في المكان والزمان الملائمين وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المناسبة بسرعة التسليم والتخزين، واختيار المواقع الملائمة ووسائل النقل الأكثر فاعلية ، وتشكيل الأحجام المناسبة لاستعمال المستهلك النهائي و الصناعي ، أي تقسيمها حسب القالب.

-استقرار الأسعار: تؤدي الكفاءة في التوزيع إلى استقرار الأسعار في العديد من الصناعات فعند تشبع السوق بسلعة معينة يمكن تخزينها إلى أن تتوازن قوى العرض والطلب بالنسبة لها وبالتالي تفادي انخفاض الأسعار وتحقيق الاستقرار في الأسواق [28](ص229).

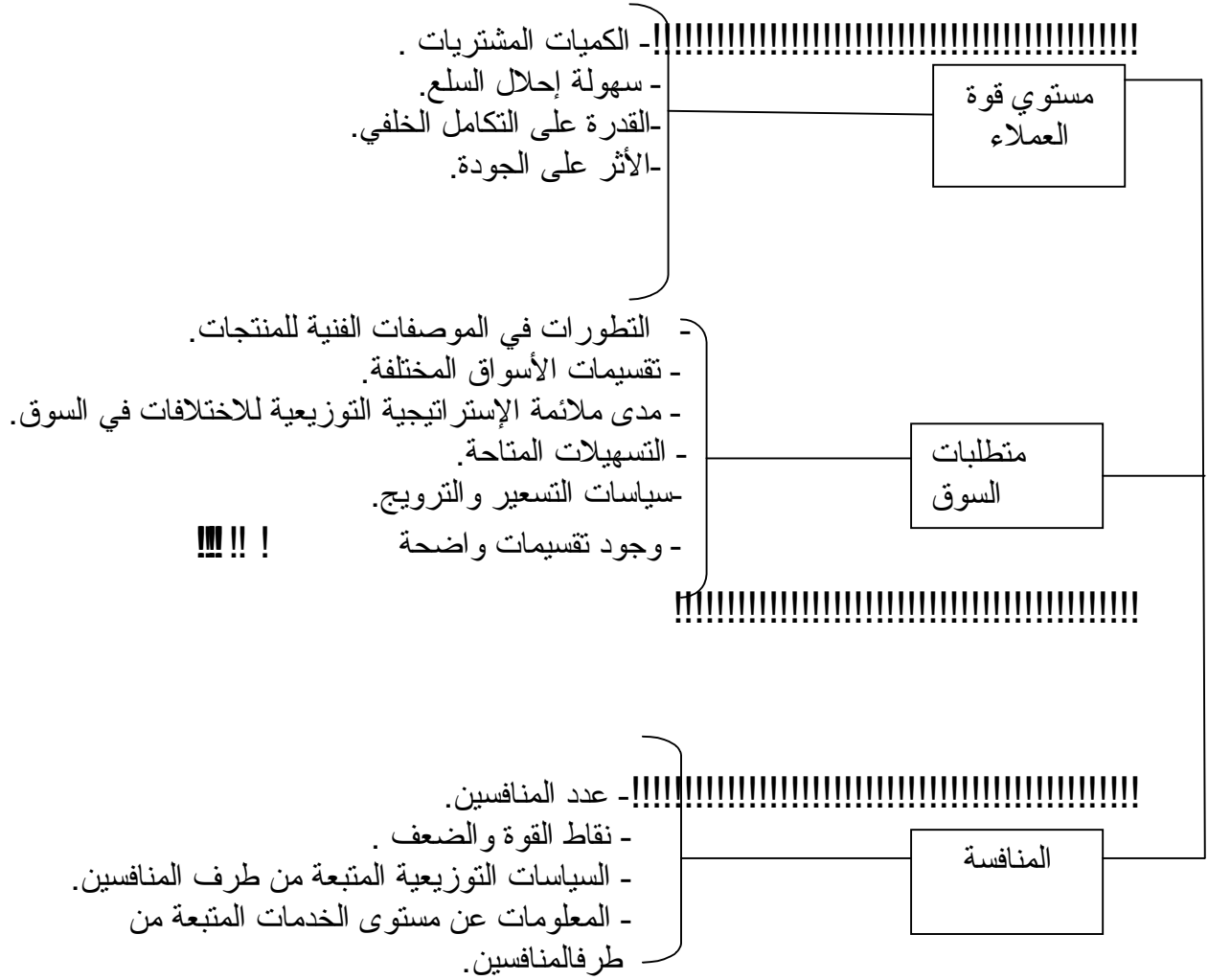
### **3.1.2. تقييم كفاءة الأداء التوزيعي**

حتى يكون الأداء التوزيعي على درجة عالية من الكفاءة، فإن هذا يتطلب القيام بعملية القياس والتحليل الشامل لمختلف أوجه النشاط بغية معرفة مدى قدرة الوظائف على تحقيق الأهداف المخطط لها، وتحديد مدى الانحرافات عن الأهداف الفعلية أو المحققة، مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها.

### **1.3.1.2. العوامل المؤثرة على الأداء التوزيعي**

تتأثر عملية الكفاءة التوزيعية بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، ويتطلب ذلك تجميع ودراسة المعلومات عن مختلف العوامل المؤثرة على النشاط التوزيعي والتي يجب أخذها في الاعتبار عند عملية التقييم كالتالي: [33](ص95)

-العوامل الخارجية: وتشمل العناصر البيئية المحيطة والمؤثرة في النظام التوزيعي والتي يلخصها الشكل رقم(12)



الشكل 12:العوامل الخارجية وأثرها على تقييم الكفاءة التوزيعية[33](ص98)

من خلال الشكل رقم (12) فإن العوامل الخارجية تتضمن ما يلي:

مستوى قوة العملاء: [57](ص161)

- تبرز قوة العملاء من خلال طلبهم فيما يخص الجودة ،آجال التسليم والتي تؤثر على مردودية ونمو المؤسسة ، بشكل عام لما يكون فائض في العرض تكون الوضعية لصالح العملاء الذين يملكون قوة ضغط على الموردين الذين يرغبون في توزيع فائضهم ،ويعتبر العميل أو مجموعة العملاء ذوي قوة إذا توفرت فيهم مايلي :
- الشراء بكمية كبيرة .
- تغيير المورد لا يتحمل العميل تكلفة كبيرة .

- سهولة إحلال المورد لكثرة عددهم نتيجة نمطية المنتج .
- القدرة على التكامل الخلفي من خلال إنتاج السلعة .
- لا يؤثر المنتج على الجودة النهائية ، أو سعر المنتجات أو الخدمات ، ومنه سهولة استبدالها .

#### - المنافسة :

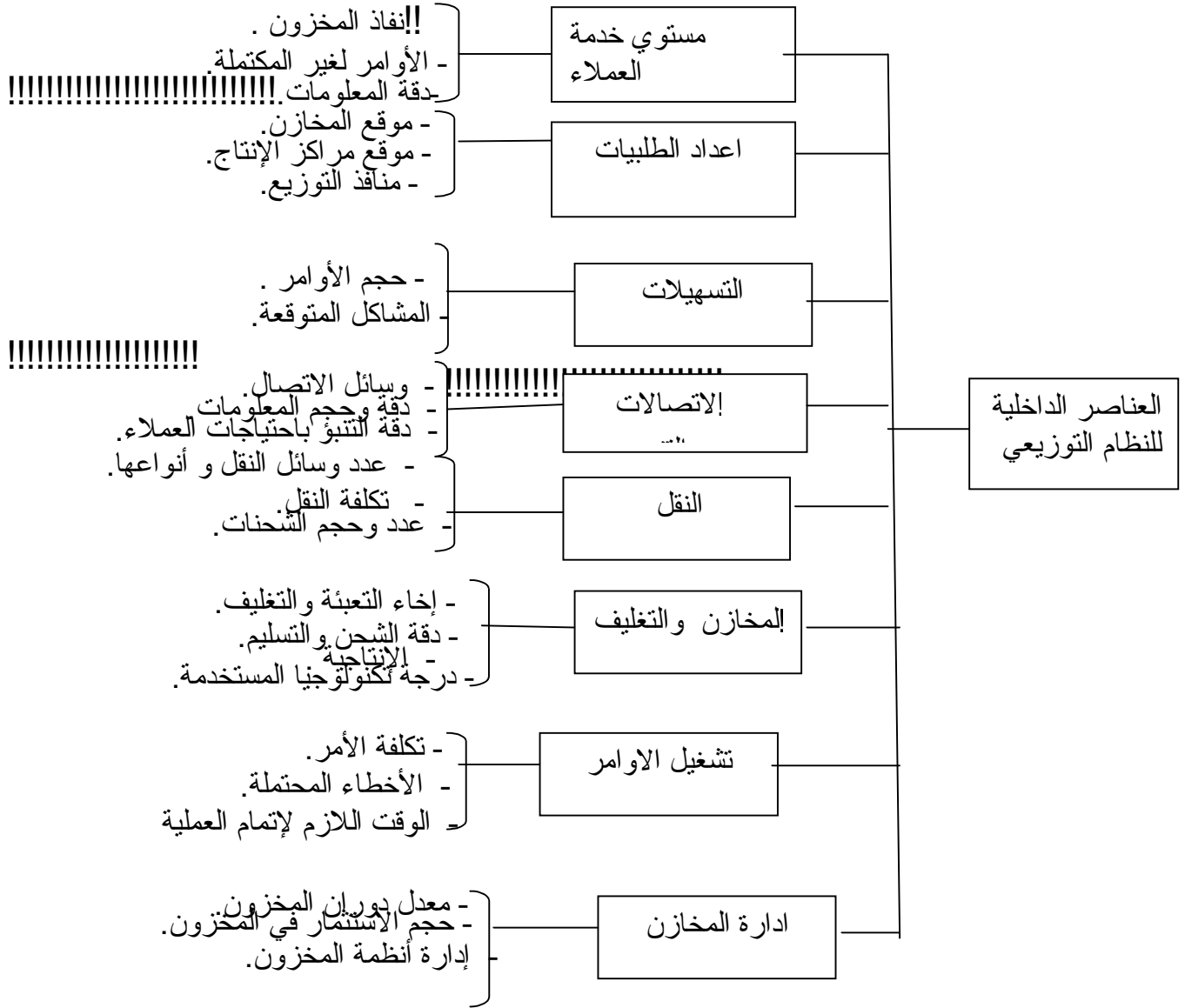
- يعد تحليل المنافسة من الأمور الهامة في سوق السلعة و الخدمة : حيث تقوم المؤسسة بجمع المعلومات عن ظروف المنافسة و لهذا تستعمل نظم المعلومات لجمع المعلومات عن استراتيجيات المنافسين ، هذه المعلومات تتضمن [58](ص278) :
- \* العدد الهام للمنافسين الذي يرفع من درجة المنافسة .
  - \* نقاط القوة والضعف لدى المنافسين .
  - \* السياسات التوزيعية والتي يتبعها المنافسون .
  - \* معلومات عن مستوى الخدمات التي يقدمها المنافسون لعملائهم.

#### - متطلبات السوق:

- يتكون السوق من العديد من العناصر والتي على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار عند تقييمها للكفاءة التوزيعية وتتمثل فيها: [33](ص96)
- التطورات في المواصفات الفنية للمنتجات والخدمات.
  - تقسيمات الأسواق المختلفة.
  - مدى ملائمة الإستراتيجية التوزيعية لاختلالات الأسواق.
  - سياسات الترويج والتسعير.
  - وجود تقسيمات واضحة للأسواق والسلعة.

#### -العوامل الداخلية:

- وتشمل تقييم العناصر المكوّنة للنظام التوزيعي من تقييم للنشاط النقل وتقييم إدارة المخزون والرقابة عليه، ومدى دقة تشغيل الأوامر ، وإعداد الكميات المطلوبة ، وأخيرا تقييم الهدف الأساسي للنظام التوزيعي وهو مستوى الخدمة للعملاء، ويخلص الشكل رقم(13) العناصر الداخلية للنظام التوزيعي ، حيث يعتبر تقييم الأداء للنظام الكلي هو نتيجة للتقييم المتكامل للأداء كل نشاط على حدى:



الشكل 13: العناصر الداخلية للعمليات [33] (ص99).

### 2.3.1.2. معايير تقييم كفاءة الأداء التوزيعي

المعايير هي بمثابة مقاييس يتم بموجبها قياس الشيء والظاهرة المراد قياسها وبدونها لا يمكن معرفة الانحراف، ويتم تحديد المعايير في شكل أهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطة، وهي تستعمل كمعايير رقابية يتم على أساسها تقييم كفاءة النشاط، وعليه فإن وضع المعايير يرتبط أساساً بوظيفة التخطيط، حيث أن الخطة تتضمن تحديد مؤشرات محددة تعكس مدى تحقيق أهداف الخطة



الموضوعة وعن طريق هذه المؤشرات يمكن التأكد من فاعلية الوظيفة التخطيطية ثم تتم الرقابة باستخدام هذه المعايير كمقاييس للحكم على كفاءة أداء النشاط.

و معايير تقييم الكفاءة التوزيعية لها صور مختلفة منها:

- معايير كمية: تتضمن هذه المجموعة المعايير التالية: معدل تكلفة التوزيع للوحدة، عدد الوسطاء الذين توقفوا عن العمل، عدد ونسبة الوسطاء، مستوى خدمة المستهلك على أساس المنتج والقطاع من السوق، القدرة على استيعاب التكنولوجيا الجديدة.
- معايير النوعية: و تتعلق بنوع الأداء المطلوب مثل: درجة تداخل أو ازدواج الوظائف، العلاقات مع مجموعات المستهلكين، العلاقات مع الاتحادات التجارية، درجة التتميط للمهام.
- معايير التكلفة: وهي بمثابة مقاييس مالية مثل: تكلفة التخزين، تكلفة النقل.

وتتأثر هذه المعايير المذكورة بمجموعة من العوامل والتي تؤثر على ملائمتها ودرجة صحتها و ثباتها وموضوعيتها و إمكانية الاعتماد عليها منها: [59](ص11)

- أهداف المؤسسة وأولوياتها.
- الموارد المتاحة كما ونوعا.
- طبيعة عمل المؤسسة وتنوع أنشطتها.
- التغييرات التنظيمية والفنية والإنسانية.

ونظرا لتعدد المعايير المستخدمة في عملية التقييم لابد من توفر الشروط التالية: [60](ص37)

- لكي تصبح واقعية لابد من صياغتها على الظروف المتوقعة أثناء فترة و موضع استخدامها كأداة قياس.

- يجب أن تتم المعايير على أساس علمي وتجريبي متحكم فيه ،وأن يعتمد في ذلك على بيانات موضوعية حتى لا يكون هناك مجال للحكم الشخصي.

- سماح المعيار المختار بمقارنة أداء المؤسسة حاليا بأدائها في فترات سابقة وكذا مقارنة هذا الأداء بالمؤسسات الأخرى.

- كون المعيار واضحا وغير معقد، فالصيغ الأقل تعقيدا تكون مفهومة بطريقة أحسن من قبل من يستخدمها وتتطلب وقتا أقل في جمع البيانات [61](ص13).

بما أن العوامل المؤثرة على الكفاءة التوزيعية متعددة ومتداخلة، فإن هذه الوضعية سوف تتعكس على معايير المستخدمة في الحكم على الكفاءة التوزيعية والإدارة المكلفة بإدارته، ويختلف الباحثون في مضمون وشكل وتسمية وعدد المعايير المستخدمة، إلا أنهم يتفقون أن المعايير لا بد أن تأخذ الكفاءة التوزيعية من أكثر من جانب، لذا فيمكن تصنيف المعايير إلى:

نسبة التسليمات في الوقت المتوقع [55] (ص 377):

عدد الأوامر المشحونة خلال فترة

\*

عدد الأوامر الواردة في نفس الفترة

عدد الأوامر المشحونة خلال الفترة

\*

عدد ساعات العمل المباشرة خلال نفس الفترة

-إنتاجية النقل [55] (ص 377):

عدد الأطنان المنقولة لمسافة معينة

\*

إجمالي تكاليف النقل الفعلية

محطات التوقف

\*

إجمالي تكاليف النقل الفعلي

عدد الشحنات المنقولة

\*

إجمالي تكاليف النقل الفعلية

معدل دوران المخزون [62](ص41):

تكاليف المبيعات

\*

تكلفة المخزون السلعي

صافي المبيعات

\*

إجمالي تكلفة المخزون

عدد الوحدات المباعة الكلية

\*

عدد وحدات المخزون الكلية

صافي المبيعات السنوية

\*

متوسط المخزون

-إنتاجية المخازن [40](ص241):

المساحة المستغلة

\*

إجمالي تكلفة المخزون خلال نفس السنة

-إنتاجية المناولة [63](ص430):

إجمالي تكلفة المناولة

\*

إجمالي قيمة المواد المستلمة والصادرة

إجمالي قيمة الخسائر بسبب المناولة

\*

إجمالي قيمة المواد المستلمة والصادرة

ربحية القنوات التوزيعية المستخدمة:

يستخدم هذا المعيار لتحديد العائد على الاستثمار المرتبط بالقناة التي يتم التعامل معها

كالتالي [6](ص247) :

$$R_i = \frac{S_i - C_i}{S_i}$$

$R_i$ : معدل ربحية القناة.

$C_i$ : تكاليف التوزيع للقناة.

$S_i$ : رقم الأعمال المحقق من طرف القناة.

## 1.2. التخطيط الاستراتيجي للتوزيع

يتطلب تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة والمتعلقة بالربحية والنمو والوضع التنافسي... الخ وتحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، إن تحديد هذا التوجه ينطوي على الإبداع والابتكار ببلورة رؤية مستقبلية يتم ترجمتها إلى خطة تنفيذية، وعلى هذا الأساس يتم تجزئة الخطة العامة إلى مجموعة من الخطط الجزئية للوظائف المختلفة ومنها وظيفة التوزيع، حيث يتطلب التسيير الكفاء للتوزيع ترشيد القرارات الإدارية الخاصة به.

### 1.1.2. مدخل إلى الإستراتيجية

إن التغيرات المستمرة في العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة، تضطرها للتحرك حيث تعتبر من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات، هذا التغير المستمر في العوامل البيئية، يضطر المؤسسة لوضع إستراتيجية تسيير عليها لمواجهة التهديدات التي تعترضها واقتناص الفرص المتاحة لها.

#### 1.1.1.2. مفهوم الإستراتيجية:

تعتمد المؤسسات في الوقت الحاضر على مفهوم الإستراتيجية في مواجهة المنافسة والتغيرات البيئية المتسارعة حيث تعرف الإستراتيجية على أنها التلميح الموجه للمؤسسة الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها في ظل الفرص والمخاطر البيئية [43](ص86) عرفها Chandler وتوزيع الموارد بأنها تحديد الاهداف الرئيسية بعيدة المدى للمؤسسة الضرورية وتبني الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف [64](ص2). كما عرفها Thomas على أنها خطط وأنشطة المنظمة التي تم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة و أهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بصورة فعالة وذات كفاءة عالية [43](ص41) كما يعرفها F.J.Goullar على أنها تعظيم استعمال الموارد ما بين الأنشطة بغرض الحصول على مواقع ريادية [65](ص52). أما Glueck et Jauch فيرى أن الإستراتيجية خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات البيئية و التي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة من خلال تنفيذها الجيد [64](ص2).

من خلال ما سبق يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها نمو لأهم الأهداف والغايات والسياسات والخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف ،تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به المنظمة وتريد أن تكون فيه وما هو الشكل الذي تريد أن تصبح عليه [67](ص48).  
وتؤكد التعاريف السابقة على أن الإستراتيجية هي [6](ص15):

- خطة ديناميكية مرنة وتحركات إستراتيجية من قبل المؤسسة أو نمط من القرارات والتصرفات اللازمة لإنجاز نهاية أو غاية معينة (أهداف،غايات،رسالة المؤسسة).
- استجابة أو مبادرة من قبل المؤسسة لتعديل موقفها التنافسي إزاء تصرفات وردود أفعال المنافسين وصولاً إلى وضع مستقبلي أفضل.
- تكييف أو توافق أو توازن أو تأقلم لاستغلال موارد المؤسسة (قدرات و إمكانيات) في مواجهة ظروف البيئة الخارجية(الفرص والتهديدات)
- وتظهر أهمية الإستراتيجية من كون [68](ص218):
- المؤسسة لا يمكنها الاستمرار دون إستراتيجية واضحة.
- الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة هي الإستراتيجية.
- إعداد الإستراتيجية هو أولى الأولويات.
- القرارات الإستراتيجية هي الأهم في المؤسسة وهي التي تحدد نجاحها أو فشلها.

### 2.1.1.2. رسالة المؤسسة

إن اللبنة الأولى في صياغة الإستراتيجية تتمثل في صياغة رسالة المؤسسة والتي تعرف على أنها الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة، والتعبير الأكثر تفصيلاً للنشطة، والمنتجات، ومصالح المؤسسة وقيمها الأساسية من جهة أخرى [69](ص23)

كما يعبر عنها على أنها الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارستها [57](ص98).

كما يصفها البعض على أنها دستور المؤسسة، والمرشد الأساسي للاستراتيجيات التي يتخذها، وهي تعبير بشكل عام عن الفلسفة التي تضعها المؤسسة لتحقيق أهدافها الأساسية التي تسعى لبلوغها [70] (ص43)، ومنه يمكن القول أن رسالة المؤسسة هي الفكر الذي يميز المؤسسة عن مثيلاتها من المؤسسات والذي يحدد الغرض أو الأغراض من وجودها والذي يصنع الملامح الرئيسية للسلعة والسوق الذي يعمل فيها [71](ص55)، ورسالة المؤسسة ليست ثابتة فالتغييرات الداخلية والخارجية لبيئة المؤسسة تستلزم مراجعة وثيقة الرسالة فأحمد ماهر يرى أن رسالة المؤسسة لا بد أن تشتق من البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، فتبدأ المؤسسة برسالة معينة وبمرور الوقت، وتغيير العوامل البيئية المحيطة، فإن هذه الرسالة لا بد من إدخال تعديلات عليها لكي توائم المتغيرات التي تواجهها المؤسسة [70](ص43).

فوجود رسالة لمؤسسة يساعد على [72](ص55):

- تحديد الأسباب الرئيسية لوجود المؤسسة.

- تحديد الشرعية الاجتماعية أو القانونية للمؤسسة.

- تحديد الفلسفة العامة للمؤسسة تجاه كل من الزبائن والمجتمع والمنتجات التي تقدمها و إطراف التعامل الأخرى والنظرة للمستقبل.

- الربط بين الوظيفة أو المستويات الاجتماعية للمؤسسة وأهداف المؤسسة الرئيسية .

أما أهم الخصائص التي يجب أن تتميز بها الرسالة الجيدة فيمكن حصرها في [73](ص15):

كون الرسالة محددة حتى يمكن أن يكون لها تأثير على سلوك مجموع المستخدمين في كل المؤسسة  
 تحديدها يعتمد على حاجيات المستهلك وإشباعها ،وليس على خصائص المنتج.  
 تعكس مهارات المؤسسة.  
 تظهر الفرص والتهديدات  
 يمكن تحقيقها.  
 -انصافها بالمرونة.

### 3.1.1.2. الأهداف

يمكن وضع أهداف المؤسسة من تحويل الرسالة إلى واقع فعلي ،بل هي تمثل تعهد والتزام إداري  
 بتحقيق نتائج معينة أو الوصول إلى مستويات معينة من الانجازات فالأهداف هي النتائج المطلوب  
 تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي [74](ص122) ،فالأهداف تمثل النتائج  
 المرغوب في الوصول إليها من ممارسة الأنشطة المخططة ،حيث تحدد الأهداف ما الذي يجب  
 انجازه ومتى ،مما يتطلب التعبير عنها في صورة كمية وتحديده بفترة زمنية ووفقا لجدول زمني  
 معين.

- وأهم الشروط اللازمة لوضع الأهداف بشكل فعال هي: [56](ص55)
- وضع الأهداف بشكل محدد.
  - التركيز على الانجازات والنتائج ،وليس الأنشطة أو السلوكيات.
  - وضع أهداف قابلة للقياس.
  - تحديد جدول زمني للانجاز.
  - إدخال قدر من التحدي بها مع قابليتها للانجاز.

- وأهم الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها: [73](ص15)
- الربحية.
  - الكفاءة.
  - النمو.
  - تنمية ثروة الملاك أو المساهمين ( العائد ،الأسعار، الأسهم)



- استغلال الموارد.

- السمعة أو الشهرة.

- القيادة السوقية.

- البقاء.

## 2.2. التخطيط الاستراتيجي

أدى التغير الكبير في المفاهيم الإدارية و التوجه نحو اقتصاد السوق في العديد من الدول وزيادة المنافسة إلى تبني العديد من المؤسسات الاقتصادية مفهوم التخطيط الاستراتيجي كفلسفة ومنهاج تسييري لجميع الأنشطة الإدارية ،فهدف التخطيط الاستراتيجي هو المكاملة والتوليف بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والمتغيرات البيئية المحيطة وذلك للوصول إلى حالة التوازن والاستقرار للمؤسسة في الأجل الطويلة والمتوسطة.

### 1.2.2. مفهوم التخطيط الاستراتيجي

عرف Kotler التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية الإدارية التي تهتم بإدارة وإدامة العلاقة بين الأهداف والمهارات ،والمواد والفرص المتغيرة ،حيث يعمل التخطيط الاستراتيجي على رسم وإعادة ترتيب الأنشطة والمنتجات بالشكل الذي يحقق النمو والأرباح المستهدفة [6](ص146).

من خلال التعاريف السابقة يمكن ملاحظة الأثر الكبير للعوامل البيئية للمؤسسة في تحديد الأهداف المستقبلية ،والدور الكبير للتخطيط الاستراتيجي في فهم وتوظيف العوامل المحيطة في تحديد الأهداف و العمل على إنجازها وتشكيل الاستراتيجيات التسويقية التي تساعد المؤسسة في توسيع أسواقها وزيادة حصصها السوقية ،فالتخطيط الاستراتيجي هو: [75](ص42)

- التنبؤ بشكل المؤسسة في المستقبل.

- تصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل.

- رؤية رسالة وأهداف المؤسسة

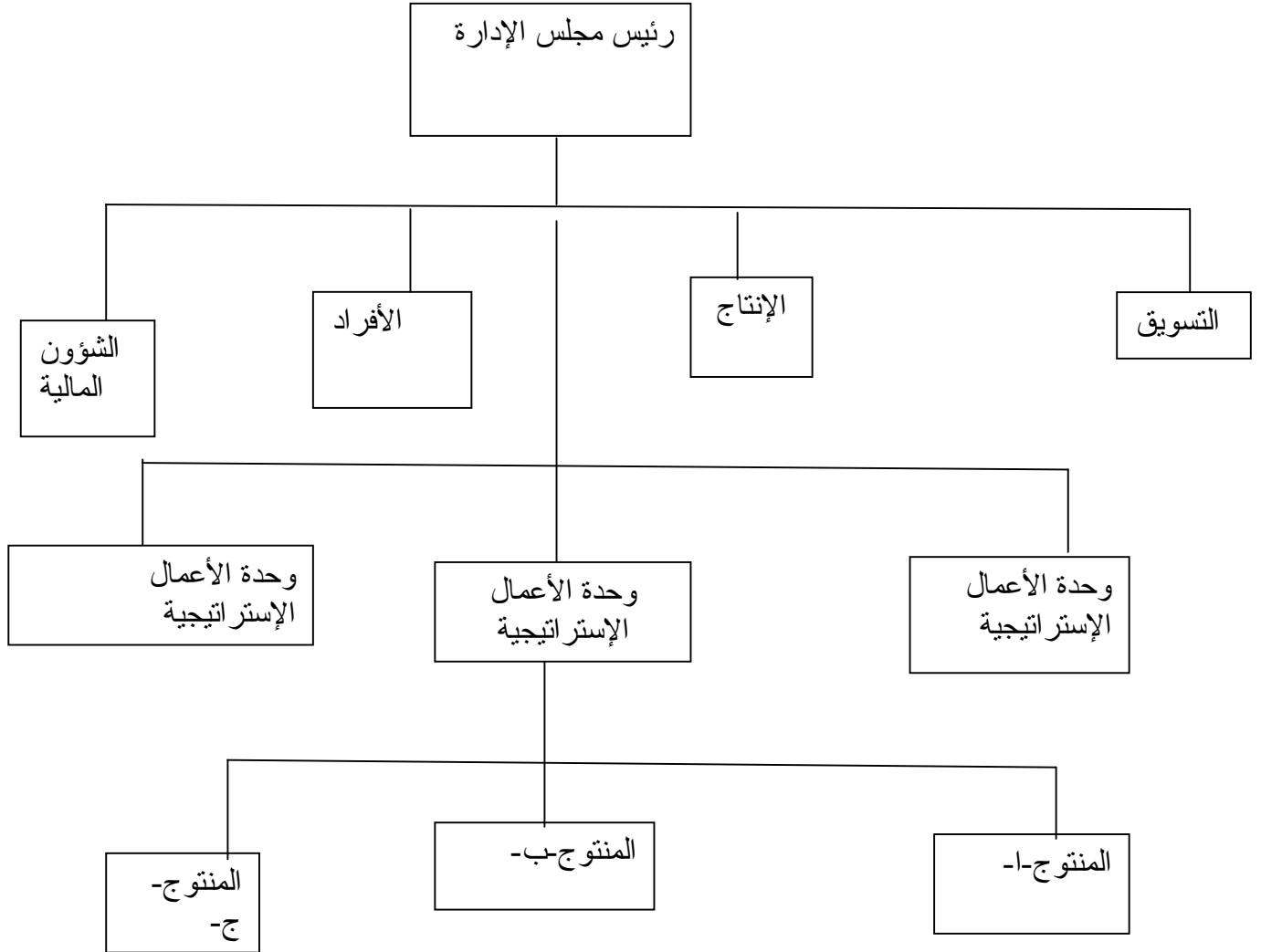
- تحيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها المؤسسة.

## 2.2.2 مبررات ومعوقات التخطيط الاستراتيجي

- تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال مجموعة من الأهداف المتوخاة منه:
- يسهل التخطيط الاستراتيجي من تعقد البيئة ويمكن من رفع درجة القدرة التنافسية للمؤسسة ومن جهة أخرى يسمح باستغلال الفرص المتاحة والتخفيف من التهديدات المحتملة.
  - يساهم التخطيط الاستراتيجي في تقدير النمو المتوقع مما يساعد على تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة وهو ما يعبر عنه بنتائج الأداء للدلالة على ما تم تحقيقه من أهداف. [77](ص34)
  - يعمل على خلق وزيادة التنسيق بين مختلف الأنشطة والذي يمكن من حسن استخدام الموارد المتاحة وتوجيه استعمالها في المشاريع ذات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية على المدى الطويل والمتوسط. [78](ص199)
  - يسهل من المراقبة الجيدة للتغير في أذواق ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة، مما يمكن من تغير وتعديل المزيج التسويقي للسلعة المنتجة أو المخطط لإنتاجها.
  - يحقق مزايا تنافسية من خلال مساهمته في تحليل الأسواق المستهدفة وتشخيص مختلف العوامل المؤثرة عليها .
  - وعلى الرغم من المزايا المتعددة للتخطيط الاستراتيجي والتي تم التعرض لها والتي تجعله من أهم الوظائف الإدارية إلا أن هناك مجموعة من القيود التي تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي منها [79](ص35):
  - الاضطراب البيئي: وهو ما يجعل التخطيط الاستراتيجي عبارة عن استشراف للمستقبل ويعود ذلك الى:
    - \*التسارع الكبير لعناصر البيئة (القانونية، السياسية.....)
    - \*صعوبة وكلفة متابعة التغير بشكل مستمر.
  - ضياع الوقت والانطباع للشئ لدى المديرين: من الإعاقات الهامة للتخطيط الاستراتيجي :
    - \*استنزاف المناقشات حول الرسالة و الأهداف للوقت الكبير من الإدارة العليا.
    - \*نقص الالتزام بالتنفيذ للخطة يؤثر على مستوى المدراء.

### 3.2.2 مستويات التخطيط الاستراتيجي

يمكن النظر للتخطيط الاستراتيجي من خلال ثلاث مستويات وذلك حسب حجم المؤسسة وتنوع أنشطتها ومنتجاتها حيث ظهرت في السنوات الأخيرة مجموعات عملاقة تتميز بالتنوع الإنتاجي، لذا استحدث مصطلح \* (Domain deactivate Stratigique :DAS) وذلك بهدف زيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، ويخلص الشكل رقم(14)المستويات المختلفة للتخطيط الاستراتيجي.



الشكل 14:مستويات التخطيط الاستراتيجي [43](ص149)

\*- هي أجزاء من المؤسسة تمتلك حرية التعامل باعتبارها مراكز إنتاج لها إدارتها وموردها الخاصة بها لكنها تتكامل مع الوحدات الأخرى في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

من خلال الشكل رقم (14) تبرز ثلاثة مستويات هي:

-التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة ككل:

يتم في هذا المستوى الإداري عملية تخطيط كل الأنشطة المرتبطة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف الإستراتيجية في ضوء الموارد المتاحة في المؤسسة، والفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية "مع الاهتمام بتوزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل في الأنشطة وعمليات هذه الوحدات [69](ص17).

-التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

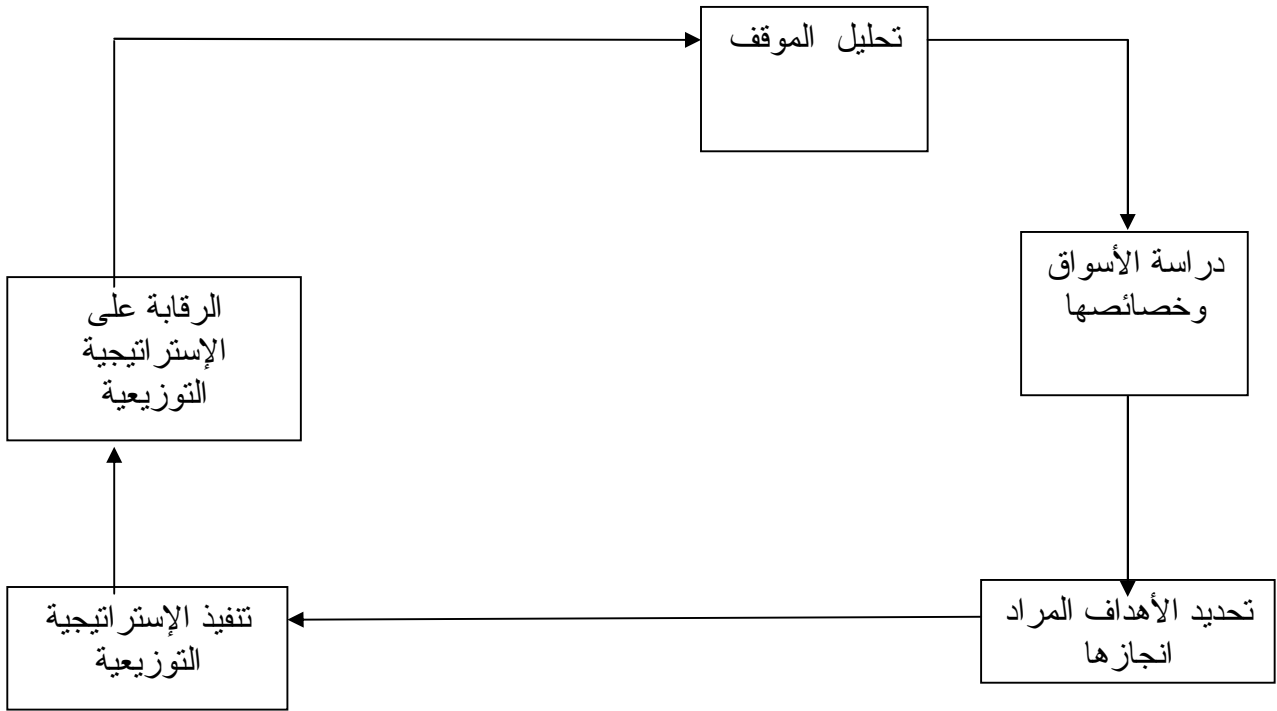
تتم على هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية لكل وحدة على حدى انطلاقاً من الأهداف الكلية للمؤسسة والإمكانات الخاصة بكل وحدة في ظل التحليل الدقيق لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للوحدة حيث يشترك رؤساء الوحدات مع أعضاء الأنشطة بها في صياغة الاستراتيجيات مع شرط التناسق مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة [70](ص21).

-التخطيط الاستراتيجي على المستوى السلي: يحتوي التخطيط الاستراتيجي على هذا المستوى

اختيار الأهداف السوقية ووضع البرامج طويلة الأمد واختيار المزيج التسويقي المتضمن أنشطة المنتج ونظام التوزيع وهيكل الاعتبار والنشاط الترويجي، بمعنى أن الإدارة على هذا المستوى تهتم بوضع الأهداف والاستراتيجيات و النشاط التسويقي للمنتج، وما يتميز به التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة أو ذات المنتج الواحد هو اندماج المستويات التخطيطية الثلاثة في هذا الشكل من التخطيط.

## **4.2.2. مراحل التخطيط الاستراتيجي للتوزيع**

تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي للتوزيع من مجموعة من الخطوات المتتالية والمنكاملة، وعلى الرغم من الاختلافات الشكلية بين الكتاب من حيث العدد والترتيب، لكن المهم هو شموليتها على الأنشطة الرئيسية مع بقاء الاختلافات من حيث التفاصيل ودرجة التعقيد والسبب في ذلك هو الاختلاف بين المؤسسات من حيث الحجم وطبيعة النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة والعوامل البيئية المحيطة، وعموماً فعملية التخطيط الاستراتيجي للتوزيع تمر بعدة مراحل تكون بدايتها الإستراتيجية العامة للمؤسسة والمتمثلة في رسالتها وأهدافها وقد تم التعرض إليهما في المطلب الأول، أما بقية المراحل فيلخصها الشكل رقم (15).



الشكل 15: مراحل التخطيط الاستراتيجي للتوزيع [84](ص125)

من خلال الشكل رقم (15) تبرز مجموعة من المراحل كالتالي:

تحليل الموقف: تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي بتحليل الظروف المتعلقة بالموقف الحالي للمؤسسة ويشمل: درجة المنافسة وحجمها، أدوات التطوير، درجة ثبات الطلب، تقدير نوعية العملاء الحاليين والمرقبين [80](ص113)، كل هذه العوامل يمكن إيجازها في:

- الفرص والتهديدات: تنتج الفرص من خلال التغيرات التي قد تحدث في السوق أو عدم قدرة المنافسين على تلبية حاجيات، التوفر على شبكات توزيع واسعة، صعوبة دخول المنافسين للأسواق [27](ص113)، أما التهديدات فهي عبارة عن عراقيل تواجه المؤسسة وتؤثر على قدرتها في خدمة الأسواق.

نقاط القوة والضعف: تنتج عن الإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة فنقاط القوة تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة لمواجهة المنافسين وغزو الأسواق، أما نقاط الضعف فتمثل تهديدات تؤثر على مستقبل المؤسسة .

مثل: ارتفاع تكاليف النقل والتوزيع..الخ، أما نقاط القوة فتتمثل في: مستوى خدمات جيد للعملاء، توفر شبكات توزيع قوية..الخ

دراسة السواق وخصائصه: يتوقف تصميم الإستراتيجية التوزيعية على نوعية السوق الذي تنشط فيه المؤسسة واتجاهاته وطبيعة المنافسة فيه، فاتخاذ القرارات الإستراتيجية يتطلب دراسة العديد من المتغيرات مثل [81](ص148): خصائص المستهلكين، اتجاهات الأسعار، حجم الطلب الحالي والمستقبلي، المؤسسات المنافسة في السوق المستهدف، نظم التوزيع المتبعة من طرفهم، ومن ثم يتم اختيار الإستراتيجية التوزيعية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

تحديد الأهداف: بعد تحليل الموقف وتحديد الفرص والتهديدات، وإبراز نقاط القوة والضعف يتم الانتقال إلى تحديد الأهداف التوزيعية والتي تعتبر أساس التخطيط الاستراتيجي، ومن الميزات التي يجب إن تتصف بها الأهداف هي: الواقعية، الانسجام مع الأهداف العامة للمؤسسة، قابليتها للقياس لتسهيل التعديل المناسب للإستراتيجية.

- التنفيذ: يتم تنفيذ الإستراتيجية التوزيعية عن طريق مجموعة من المراحل والمتمثلة في:  
- تصميم نموذج التحليل: يعرف بأنه مجموعة من المعلومات والقيود المرتبطة بموقف معين والتي يتم تجميعها لأغراض التحليل، ويسهل استعمال نموذج التحليل من معرفة السياسات البديلة على الأداء قبل بدء مرحلة التنفيذ الفعلي أي قبل تخصيص الموارد.

تحديد ميزانية التوزيع: تقوم المؤسسة بتحديد ميزانية التوزيع والتي يتوقف تحديدها على أساس الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها، كما يمكن أن تحدد على أساس نسبة من رقم الأعمال.  
- التنسيق بين الأنشطة التوزيعية: الأنشطة التوزيعية هي الوسيلة التي يمكن من خلالها تجسيد الإستراتيجية على أرض الواقع، بحيث يتم تصميم المزيج التوزيعي وفق المكانة المرغوبة من طرف المؤسسة.

- الرقابة على الإستراتيجية التوزيعية: وأخيرا فإنه يجب على المؤسسة مراقبة الإستراتيجية التوزيعية، ومقارنة الأداء الفعلي مع المخطط، بواسطة معايير مختارة لقياس الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار أن تكون أكثر تفصيلا، ويتم التعبير عنها كمياً، مع ارتباطها بفترة زمنية محددة مثل: حجم المبيعات لكل منطقة جغرافية، تكلفة المبيعات ونسبتها إلى حجم المبيعات، حجم الأرباح [81](ص150).

## 3.2. نظام معلومات التوزيع

يهدف نظام المعلومات التوزيعي إلى رفع كفاءة المؤسسة التوزيعية بواسطة توفير المعلومات وتدعيم قرارات المديرين، إن اتخاذ القرارات السليمة لا يتم إلا في وجود المعلومات المطلوبة لاتخاذ هذه القرارات بالنوعية والتوقيت والحجم المطلوب، هذه القرارات التوزيعية تتعلق بإدارة العمليات وتشمل تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الأنشطة التوزيعية.

### 1.3.2. المعلومات والبيانات

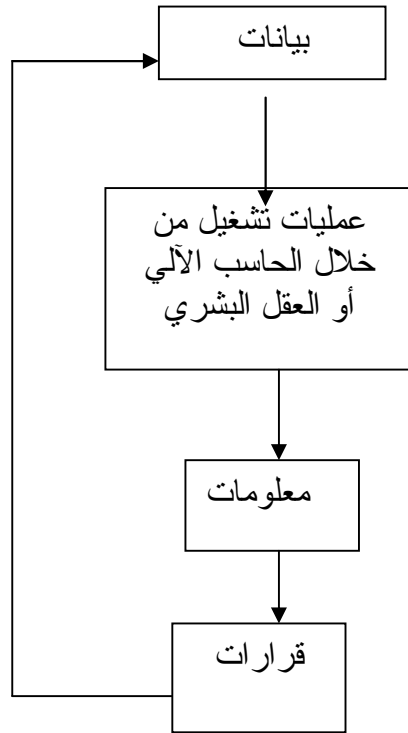
لقد واكب ازدياد أهمية المعلومات في المؤسسة التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال مما أدى إلى أن تصبح عنصرا حيويا يحدد مصير المؤسسة.

#### 1.1.3.2. مفهوم المعلومات والبيانات

عادة ما يستخدم مصطلحا البيانات والمعلومات في الحياة العملية كمترادفين لوصف شيء ما على الرغم من الاختلاف الكبير في مفهوم ومعنى كل منهما، لذا يتطلب الأمر توضيح معنى ومفهوم كل من المصطلحين حتى يتم الفهم الصحيح لمعنى تشغيل البيانات.

البيانات ه يتلك الحقائق والأرقام والحروف والكلمات والإشارات التي تعبر عن فكرة ما، أو حدث معين أو موقف محدد [82](ص42)

فعلى سبيل المثال فأرقام الإنتاج وأرقام مستويات المخزون وعدد العمال... الخ تعبر عن حقائق مجردة ليست ذات دلالة في ذاتها أي لو تركت على حالها لن تضيف شيئا إلى معرفة مستخدميها مما يؤثر على سلوكهم في اتخاذ القرارات، أما المعلومات فهي البيانات التي تم اعدادها في شكل أكثر نفعاً لمستغليها، والتي لها قيمة محرّكة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها [83](ص97)، ويمكن التعبير عن العلاقة بين البيانات والمعلومات في الشكل رقم(16).



الشكل 16: دورة البيانات - معلومات [85] (ص 14).

### 2.1.3.2. خصائص المعلومات الجيدة:

من خلال مناقشة التعاريف السابقة والخاصة بالترقية بين مفهومي المعلومات والبيانات حيث إن مخرجات النظام من المعلومات التي لا يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات إلا إذا توفرت فيها الخصائص التالية [86] (ص 50):

-الملاءمة: بمعنى ملائمة المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله، ويمكن الحكم على مدى ملاءمة وعدم ملاءمة المعلومات بمدى ارتباطها بموضوع القرارات وأثرها على سلوك مستخدميها. فالمعلومات الملائمة هي تلك التي ترتبط بموضوع القرار وتؤثر على سلوك متخذ القرار وتجعله يعطي قرار يختلف عن ذلك القرار الذي كان سيتخذه في حالة غياب هذه المعلومات.

-الوقتية: بمعنى تحصيل ومعالجة المعطيات في أقرب وقت ممكن، لكي لا تفقد المعلومات حداثتها ونفعها لدى مختلف مستويات القرار، وفي حالة وصول المعلومة متأخرة عن موعد الحاجة إليها فإنها ستفقد قيمتها. (1) [87] (ص 154).

-السهولة والوضوح: بمعنى كون المعلومات واضحة وخالية من الغموض، ومتناسقة فيما بينها دون تعارض ويكون عرضها حسب احتياجات المستخدمين .



-الصحة والدقة: يقصد بالمعلومات الصحيحة أن تكون معلومات حقيقية عن الشيء الذي تعبر عنه، ودقيقة بعدم وجود أخطاء أثناء الإنتاج والتجميع والتقرير عن هذه المعلومات.

-الشمول:بمعنى كون المعلومات المقدمة معلومات كاملة تغطي كافة الجوانب و الاهتمامات لمستخدميها أو جوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها القرار ،كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي،بحيث لا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض عمليات تشغيل إضافية حتى يحصل على المعلومات المطلوبة.

-القبول: بمعنى أن تقدم المعلومات في الصورة وبالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومات من حيث الشكل ومن حيث المضمون ،فمن حيث الشكل يمكن أن تكون المعلومات في شكل تقرير مكتوب بلغة سهلة وواضحة ومفهومة في شكل جداول أو إحصائيات أما من حيث المضمون فيتعلق بدرجة التفاصيل المطلوبة،فلا تكون مختصرة أكثر من اللازم بحيث يفقدها معناها ولا مفصلة أكثر من اللازم مما يؤدي إلى سرعة ملل مستخدميها وبالتالي عدم القدرة على التركيز للحصول على المعلومة المطلوبة. [88](ص16)

### **3.1.3.2. أنواع المعلومات:**

إن تصنيف المعلومات يكتسي أهمية كبيرة، في تحقيق كفاءة نظام المعلومات وتصنف

المعلومات إلى:

-المعلومات حسب طبيعة النشاط الإداري :إن وجود مختصين مختلفين في مستويات التنظيم المختلفة وكذا تعدد المجموعات ذات المصالح المختلفة أدى إلى ضرورة تنوع المعلومات وعليه يمكن تقسيم المعلومات إلى:

- معلومات خاصة بالتخطيط الاستراتيجي:هي المعلومات التي تساعد المؤسسة في معالجة ورسم الاستراتيجيات والاتجاهات طويلة الأجل سواء في المؤسسة أو البيئة الخارجية.

- معلومات خاصة بالرقابة التشغيلية:وهي المعلومات التي تقوم بدعم مدير الإدارة التشغيلية وذلك بمتابعة عناصر النشاط والتحويلات من وإلى المؤسسة. [89](ص57)

-المعلومات حسب أسلوب تجميعها :حسب هذا التصنيف فإن للمعلومات شكلين هما:

- معلومات أولية:وهي التي تجمع خصيصا لغرض اتخاذ قرار معين، وتتميز في الغالب بعدم قابليتها للتعميم، ويتطلب جمعها وقتا طويلا وجهودا بشرية كبيرة وتكاليف باهضة.

[28](ص322)

- معلومات ثانوية: وهي المعلومات التي سبق جمعها إما بواسطة المؤسسة ذاتها، أو بواسطة

أجهزة خارجية. [26](ص115)

-المعلومات حسب مستوى الدقة: تصنف المعلومات حسب هذا المبدأ إلى:

-حقائق:يمكن ملاحظتها بسهولة ولا تحتاج إلى جهد كبير من طرف المؤسسة.  
-تنبؤات:هي التطلع إلى المستقبل، برؤية إستشرافية سواء على المدى القريب أو البعيد.

### **4.1.3.2. دور المعلومات:**

للمعلومات استعمالات متعددة تتحدد حسب الهدف من استعمالاتها (داخلية، خارجية) ويمكن

حصر استعمالاتها في: [90](ص99)

-المعلومات أداة لدعم مسار التسيير: إن مسار التسيير عبارة عن التوفيق بين مجموعة من الأنشطة والقرارات بغية توليد نتائج مرغوب فيها من طرف المؤسسة، لذا ينبغي أن تكون مختلف العمليات المشكلة للمسار مترابطة فيما بينها لأنها تنتج وتستعمل وتخزن لهذا فإن بقاء المؤسسة مرتبط بمدى أدائها بضمان إمدادات معلوماتية كافية.

-المعلومة أداة للاتصال داخل المؤسسة: بضمان التنسيق بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، عن طريق تبادل بيني للمعلومات، بحيث أصبحت وظيفة الاتصال المحدود بواسطة اختيار بنية مختلف الأطراف هدفا بحيث يسهل الاهتداء إليه، وازداد هذا الجانب وضوحا مع انتشار استعمال قواعد البيانات، علم المكتبات، ظهور الانترنت .

-المعلومات أداة دعم للخبرات الفردية داخل المؤسسة: تساهم المعلومات في الرفع من ذكاء المؤسسة لأن القدرة المعرفية للمؤسسة تتمثل في حقيقة قدرة الأفراد الذين تتكون منهم، بحيث تشكل المعرفة، من النماذج المعرفية التي تجمع ثم تصفى وتعالج المعلومات لتحسن هذه النماذج بفضل المعلومات المتاحة.

المعلومة أداة للربط مع المحيط: إن للمعلومة دور توديه مع محيط المؤسسة، سواء تحت شكل معلومات مندمجة في منتج معين، أو تحت شكل أنظمة معلومات بين مؤسسات مختلفة فتكنولوجيا المعلومات يمكن اعتمادها من أجل تقوية وتمتين قاعدة المركز التنافسي للمؤسسة من خلال تغيير وبعث علاقة جديدة "زبون \_ مورد" كاعتماد بعض الموردّين وسائل اتصال لتسهيل الطلبات.

### **2.3.2. مفهوم ووظائف وموارد نظم المعلومات**

تلعب نظم المعلومات دورا هاما في إدارة المؤسسة خاصة مع ما يشهده العالم الآن من تحولات نحو العولمة و الاتجاه المتزايد نحو اقتصاد الخدمات، والعمل عن بعد وغيرها من الظواهر، حيث تصبح معها المعلومات سلاحا استراتيجيا يدعم بقاء المؤسسات و استمراريتها في السوق.

### 1.2.3.2 مفهوم نظام المعلومات

يمكن إرجاع الاختلافات الكبيرة في التعاريف لنظام المعلومات إلى الخلفيات العلمية والعملية لمختلف الباحثين والمهتمين بهذا المجال ، فيعرفه جلال العبد ومنال الكردي بأنه تلك النظم التي تستخدم نظم الحاسب الآلي في توفير احتياجات المديرين المختلفة من المعلومات اللازمة لأداء وظائفهم واتخاذ قراراتهم، ويتكوّن هذا النظام للمعلومات من شخص واحد على الأقل يواجه مشكلة معينة ، داخل نسق تنظيمي معين ، ويحتاج لحلها إلى وجود بعض المعلومات التي يتم توفيرها من خلال وسيلة معينة [91](ص7) كما يعرف على أنه مجموعة العناصر المترابطة بينها لإنتاج المعلومات وذلك بمعالجتها وتخزينها من أجل استخدامها في الرقابة واتخاذ القرارات في المؤسسة [92](ص27) فنظام المعلومات يحتوي على معلومات تتعلق بالتنظيم والبيئة المحيطة ، ويتم إنتاج المعلومات من خلال ثلاث أنشطة رئيسية المدخلات والعمليات التشغيلية والمخرجات كما أن التغذية العكسية هي مخرجات ترتدّ إلى الأفراد المسؤولين عن الأنشطة في المؤسسة لتقييم وتحسين المدخلات، تنتج هذه العمليات الثلاثة المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لاتخاذ القرارات ورقابة العمليات وتحليل المشاكل .

من التعاريف السابقة ينتج: [93](ص10)

- نظام المعلومات يمكن أن يكون نظاماً رئيسياً يجمع ويوزع المعلومات وفق برامج وقنوات محددة (الاجتماعات الرئيسية ، الخطابات..... الخ) أو نظاماً غير رسمي يجمع ويوزع المعلومات عبر قنوات غير رسمية (الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي..... الخ) - إن المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات تكون معلومات تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل فتوفير المعلومات تمكّن المدير من معرفة وضع المؤسسة سابقاً وتوفير معلومات لمعرفة الوضع الحالي والمستقبلي .

- إن المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات قد تكون صورة شفوية أو مكتوبة ، والوضع العادي أن المعلومات تكون مكتوبة في شكل تقارير ، أو في بعض الأحيان يمكن أن تكون تسجيلات صوتية خاصة إذا كان مصدر المعلومات التي يتم الإمداد بها غير الحاسب الآلي .

[94](ص22)

- إن المعلومات المقدمة من نظام المعلومات مرتبطة بشكل كبير بالبيئة الخارجية حيث تمكن هذه المعلومات المؤسسة من معرفة الفرص المتاحة والتهديدات الممكنة .

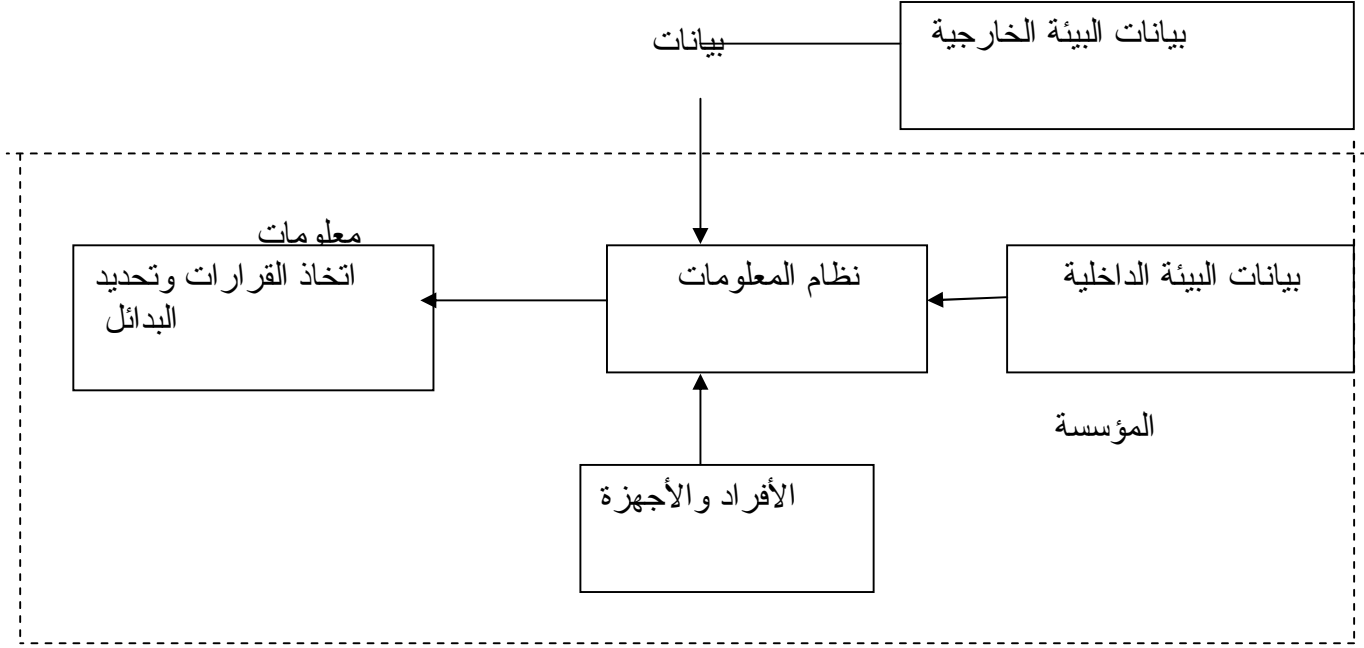
- لا بد من وجود أهداف يسعى نظام المعلومات إلى تحقيقها وذلك باستعمال وسائل يدوية

(الأوراق)، أو الآلية

(الحاسوب) أو أنظمة التحليل وبرمجيات حديثة إن هذه الأهداف تتمثل أساسا في مساعدة الإداريين في أداء

أعمالهم (الرقابة، التنسيق...الخ) ومساعدة المديرين في اتخاذ قراراتهم .

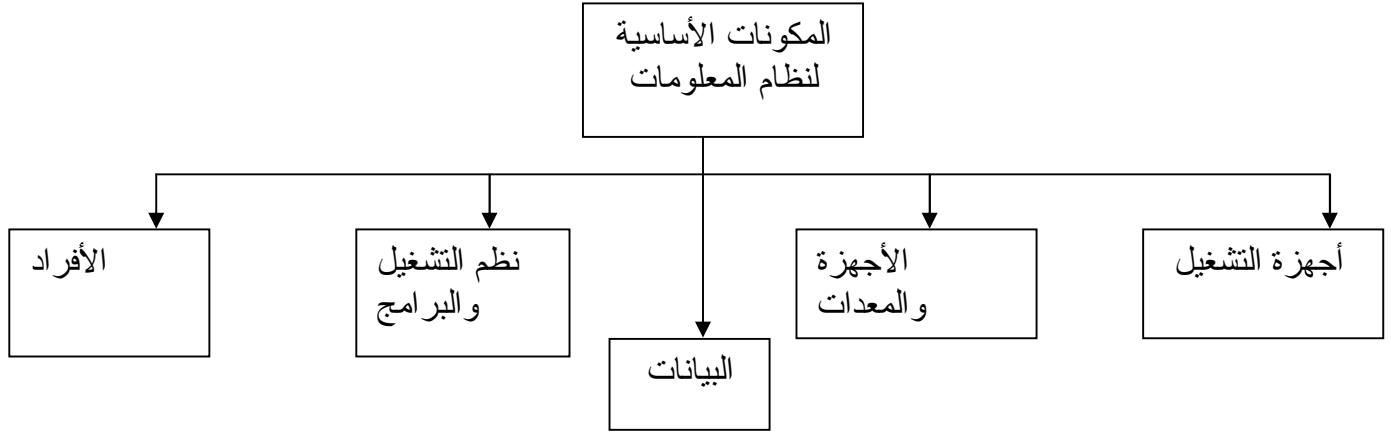
ويقدم الشكل رقم (17) نموذجا مبسطا للنظام المعلومات كالتالي :



الشكل 17: نموذج نظام المعلومات [95] (ص 55)

### 2.2.3.2. موارد نظام المعلومات

يحتوي نظام المعلومات على ثلاث مكونات أساسية يلخصها الشكل رقم (18)



الشكل 18: مكونات نظام المعلومات [94] (ص 123)

وفيما يلي توضيح لهذه المكونات:

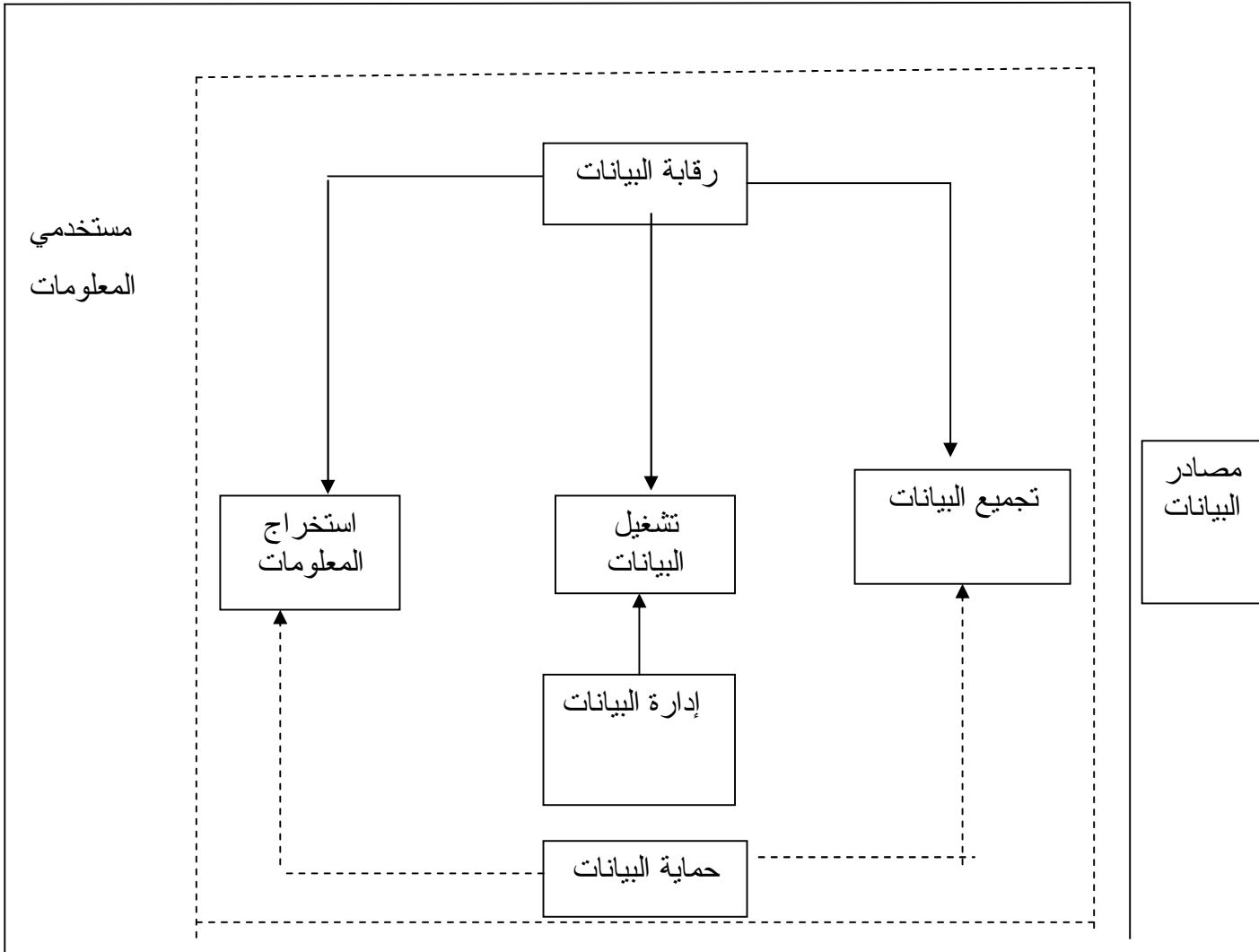
- الأجهزة والمعدات: وتشمل جميع الأجهزة والمعدات المستخدمة في إدخال وتشغيل البيانات و إخراج المعلومات منها: [91] (ص 33)
- نظم الحاسب يتكون من وحدات الإدخال (الفارة، لوحة المفاتيح)، وحدة التشغيل المركزية والتي توفر المعالجة الدقيقة ، وحدات الإخراج (الشاشة، الطابعة).
- الوسائط: وهي جميع الأشياء الملموسة والتي يتم تسجيل البيانات عليها من الورق CD- والأقراص.

- نظم التشغيل والبرامج: تحتوي على جميع تعليمات التشغيل ومن أمثلة هذه الموارد:
- برامج النظام: من أهمها برامج تشغيل النظام والتي تتحكم في تشغيل نظام WINDOWS. المعلومات مثل
- برامج التطبيقات: والتي توجه إلى خدمة فئات معينة من المستخدمين مثل EXCEL، WORD
- الإجراءات: والمتمثلة في تعليمات التشغيل الموجهة لمستخدمي نظام المعلومات مثل برنامج أوفيس .

- الأفراد : إن توفر الأفراد ضروري لعمل أي نظام، و هناك نوعين أساسيين من الموارد البشرية الضرورية لتسيير نظام المعلومات هما :
- المستخدمين النهائيين : وهم الأفراد الذين يتعاملون مع النظام بصفة مباشرة و يستخدمون مخرجاته المجهزة بواسطة الآخرين منهم : المحاسبين ، رجال البيع ، المهندسين ، المديرين، العملاء، وبدون المستخدمين النهائيين، فإن نظام المعلومات لن تكون له فائدة، فالمستخدم النهائي هو الذي ينشئ الحاجة للمعلومة في الغالب .
- الأخصائيون في نظام المعلومات :وهم الذين يطورون ويشغّلون النظام ويشمل أفرادا مثل:
- \* محلي النظام :يقومون بتصميم نظام المعلومات بناءا على متطلبات المعلومات التي يحصلون عليها من المستخدمين النهائيين.
- \* مطوري النظام :يقومون ببناء برامج الحاسب الآلي باستخدام التفاصيل التي توفر لهم .
- \* مشغلي النظام :مهمتهم المساعدة في تشغيل ومتابعة وصيانة نظم المعلومات.

### 3.2.3.2. وظائف نظم المعلومات:

يقوم نظام المعلومات بعدة وظائف يلخصها الشكل رقم (19)



الشكل 19: وظائف نظام المعلومات [95] (ص 65)

حسب الشكل رقم (19) فإن أهم الوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات هي: [85] (ص 38)  
 -الحصول على البيانات: تختص هذه الوظيفة في اختيار وتحديد البيانات اللازمة لاحتياجات  
 متخذي القرارات سواء من مصادرها الداخلية أو الخارجية.

### -أنشطة إدخال البيانات :

عن طريق إدخال البيانات وتجميعها وإعدادها للتشغيل وتشمل أنشطة مثل: التسجيل والتحرير، وفي العادة يتم إدخال البيانات مباشرة إلى الحواسيب أو تسجيلها على وسيط مادي إلى حين إدخالها إلى الحاسب.

-أنشطة تشغيل البيانات: تتضمن هذه الوظيفة تجميع وتحليل البيانات والتحقق من صحتها وفقا لإجراءات وبرامج معدة مسبقا بناء على: [96](ص55)

- تحديد طبيعة استخدام المعلومات لمواصفات المعلومات المطلوبة ومن ثم طريقة معالجة البيانات.

- رأي الخبراء، حيث يشترك المتخصصون في وضع تعليمات وبرامج التشغيل اللازمة لإعداد التقارير المطلوبة.

- تحدد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة للإجراءات الفنية للتشغيل.

إن الهدف من هذه المعالجة هو الحصول على المعلومات اللازمة لخدمة احتياجات المستخدم النهائي والتمثلة في: [91](ص37)

- الحساب: وتشمل عمليات الجمع والطرح والقسمة وحساب المتوسطات.

- الفرز والترتيب: يعني الفرز والترتيب ووضع البيانات في تسلسل منطقي أو حسابي معين.

- التصنيف: يهدف التصنيف إلى وضع البيانات في قطاعات أو فئات طبقا لخصائص مشتركة بصورة ذات معنى .

- التلخيص: يهدف دمج وتلخيص كمية كبيرة من عناصر البيانات بحيث تصبح أكثر قابلية لاستيعاب بما يحقق الاستفادة المطلوبة للمستخدم.

-تخزين البيانات: تحفظ جميع البيانات التي تم الحصول عليها ثم تحفظ وتخزن بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة وترتبط طريقة الحفظ على نوع التكنولوجيا المتوفرة.

-استخراج البيانات: بعد تشغيل البيانات يتم استخراج المعلومات في شكل رسائل أو تقارير أو صور بيانية والتي يمكن أن تصل إلى المستخدم من خلال شاشة العرض أو في شكل مطبوعات أو من خلال وسائط متعددة .



-إيصال المعلومات إلى مستخدميها :

يقوم نظام المعلومات بإيصال المعلومات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب لاحتياجات مراكز القرار بالمؤسسة والتأكد من تلبية نظام المعلومات لاحتياجات متخذي القرارات من المعلومات.

### 3.3.2. تصميم وإدارة نظام معلومات التوزيع :

يرتبط نجاح المؤسسة في اتخاذ القرارات الإدارية بدرجة كبيرة على مدى نجاحها في اتخاذ القرارات السليمة المرتبطة بالتوزيع، ويتطلب هذا بدوره وجود نظام معلومات متكامل عن الأسواق والمتعاملين والمستلزمات ووسائل النقل والتخزين والتعبئة والتغليف ووسائل الحركة وغيرها من الوسائل ذات التأثير المباشر على أداء التوزيع.

#### 1.3.3.2. أهدافه وخصائصه

تمكّن كفاءة وفاعلية نظام المعلومات التوزيعي من تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج أهمها :  
[97](ص327)

- تزويد إدارة المؤسسة ببيانات المفاضلة بين امتلاك أو تأجير وسائل النقل في ظل اعتبارات الزمن والوقت والكلفة وبما يتفق و احتياجات العملاء .
- يساعد نظام المعلومات التوزيعي في تحديد الأماكن المناسبة للمخازن الرئيسية والفرعية ومساحتها وتسهيل اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشأن شبكات التوزيع وعلاقتها بمراكز الإنتاج والصيانة .
- يساهم نظام المعلومات التوزيعي في عملية التقييم لأداء إدارة التوزيع والعاملين فيها وكذلك تقييم فعالية القرارات الإدارية والتي تتخذها الإدارة بشأن كمية ووقت وتكلفة النقل والتخزين وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات عن الأداء الفعلي ومقارنته بالنتائج المستهدفة وكذلك اتخاذ القرارات التصحيحية لزيادة فعالية وكفاءة الأنشطة التوزيعية.
- المساهمة في وضع خطة إستراتيجية لوظيفة التوزيع وإظهار المسؤولين لتداولها وحفظها ومتابعة تحديثها والتأكد من سلامة استخدامها لأغراض التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية لوظيفة التوزيع ، أما خصائص النظام التوزيعي فلا بد أن تنتج بناء على الأهداف المتوخاة منه ، ومنه فلا بد أن تتم عمليات الإدخال و التشغيل والتخزين واستخراج المعلومات من النظام من خلال تلك الأهداف المطلوبة من نظام المعلومات التوزيعي في المؤسسة ولتحقيق

فاعلية وكفاءة نظام المعلومات التوزيعي لا بد من توفر مجموعة من الخصائص أهمها :  
[76](ص641)

- التكامل والترابط مع الأنشطة الأخرى :

تتطلب فاعلية وكفاءة نظام المعلومات التوزيعي اتخاذ مجموعة من الأعمال تتعلق بترابط و تكامل الأنشطة التوزيعية مع باقي أنشطة المؤسسة، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :  
- ما هي البيانات المطلوبة والمعلومات عن عناصر البيئة الخارجية والداخلية لتشغيل نظام المعلومات التوزيعي .

- ما هي مصادر الحصول على البيانات والمعلومات سواء المتوفرة أو غير متوفرة من أجل تشغيل نظام المعلومات التوزيعي؟

- ما هي البيانات المتوفرة لدى المؤسسة ويمكن الاستفادة منها في تشغيل نظام المعلومات التوزيعي ؟

- ما هي الأطراف المعنية و المسئولة عن توفير هذه البيانات والمعلومات وما هي أدوار كل منها ،وكيف يتم التنسيق بينها؟

- سرعة تلبية مطالب الأنشطة والإدارية الأخرى: تتطلب فاعلية نظام المعلومات التوزيعي سرعة تلبية مطالب الإدارة و الأنشطة المختلفة و بطريقة تتفق مع إمكانياتها و أهدافها .

- ملائمة التخزين :

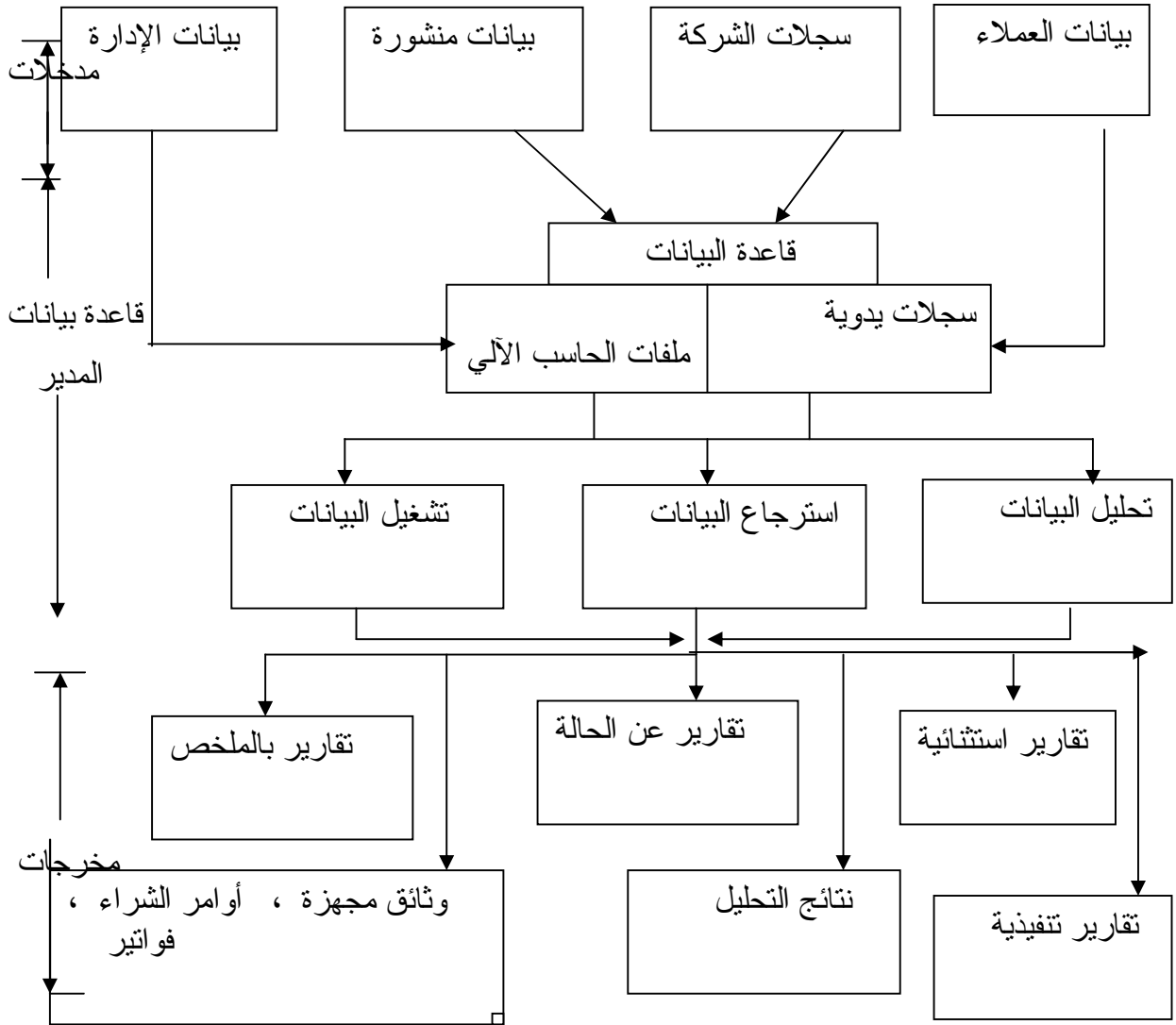
تتطلب فاعلية وكفاءة نظام المعلومات التوزيعي أن تتم عمليات الاسترجاع وتشغيل و تحليل البيانات بالطريقة التي تتوفر المخرجات الملائمة في صورة تقارير ومستندات تتفق وسرعة اتخاذ القرارات، ويتطلب ذلك مجموعة من الاعتبارات هي [76](ص364) :

- قدرة عملية الاسترجاع على استدعاء البيانات في صورتها الصلبة أو بعد تعديلها للوفاء باحتياجات مستخدميها.

-إمكانية التشغيل الفني والتحليل المنطقي للبيانات بالطريقة المناسبة لاستخراج الوثائق والمستندات أو التقارير التي اعتمادها في اتخاذ الإجراءات التنفيذية أو إصدار القرارات الإدارية.

### **2.3.3.2. مكونات نظام معلومات التوزيع**

إن الهدف الأساسي من جمع البيانات و معالجتها و تخزينها من طرف المؤسسة هو إمداد متخذي القرارات في جميع المستويات الإدارية ، ويظهر الشكل رقم (20) المكونات التفصيلية للنظام المعلومات التوزيعي كأحد الأنظمة الفرعية للنظام المعلومات الإداري.



الشكل 20 : العناصر الأساسية لنظام المعلومات التوزيعي [36](ص105)

يتم استعراض مكونات نظام معلومات التوزيعي كالتالي:

- المدخلات:

تبدأ عمليات نظام المعلومات التوزيعي بتحديد و تجميع و تنظيم البيانات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات من جانب الإدارة ، ومصادر هذه المعلومات متعددة ومتنوعة وأهمها [36](ص106):

- العملاء : يعتبر العملاء المصدر الأساسي للبيانات والتي تشمل على حجم المبيعات ، توقيت البيع ، مواقع البيع ، أوامر الشراء ، والتي تمكن المؤسسة من سهولة التنبؤ بالمبيعات في المستقبل وجميع القرارات الخاصة بالنقل والتخزين والمناولة .

-سجلات الشركة :تعد مصدرا هاما لنظام المعلومات التوزيعي وتحتوي في الغالب على :سجلات المبيعات المحاسبية،التكاليف ،الدراسات السابقة،تقارير المخازن....الخ،حيث يتم تصنيفها ومعالجتها مسبقا بشكل يمكن استغلالها في اتخاذ القرارات .

-بيانات الإدارة :وهي جميع الخبرات المتوفرة للمؤسسة من استشاريين داخليين ،مخططين،مندوبي بيع،أخصائي المشتريات وتتعلق هذه البيانات بتوقعات الطلب واتجاهاته وسياسات المنافسين .

-التقارير المنشورة:من طرف الأجهزة الحكومية والبنوك والمؤسسات المختلفة،كما قد تتوفر البيانات في أبحاث جامعية أو مجلات علمية ،ويتميز هذا النوع من البيانات بالعمومية والتقدم في الغالب لذا لا بد من بذل الجهود للوصول إلى بيانات منشورة محددة وحديثة.

#### -إدارة قاعدة البيانات:

يتمثل هدف نظام المعلومات التوزيعي في تحويل البيانات إلى معلومات لتسهيل اتخاذ القرارات إن إدارة قاعدة البيانات تشمل:

-تجميع وتنظيم البيانات :باختيار البيانات التي سيتم تخزينها واسترجاعها ،واختيار طرق وأساليب التحليل ،مع توضيح إجراءات تنفيذ البيانات ،وتنثار في هذا الصدد مجموعة من التساؤلات منها:

[55](ص282)

-مدي مساهمة البيانات المخزنة لاتخاذ القرارات .

-درجة السرعة المطلوبة لاسترجاعها .

-معدل تكرار استخدامها .

-استرجاع البيانات:تهدف إلى القدرة على استدعاء البيانات من قاعدة البيانات في شكلها الخام أو بشكل معدل تعديلا بسيطا .

تشغيل البيانات :أدى التطور الكبير في الإعلام الآلي إلى رفع من كفاءة العمليات التشغيلية بدرجة كبيرة وتشمل عملية تشغيل البيانات على العديد من الأنشطة مثل تجهيز الأوامر ، إصدار الفواتير ، الرقابة العامة على تدفق المواد .

-تحليل البيانات:يعتبر من أكثر أنشطة نظام المعلومات التوزيعي تعقيدا ويشمل نماذج أساليب الإحصائية ورياضية والتي تساعد على مواجهة المشاكل التخطيطية والرقابية المعقدة واتخاذ القرارات الإستراتيجية . [35](ص274)

-المخرجات:

يمثل العنصر الأخير لنظام المعلومات التوزيعي، وتتخذ المخرجات عدة أشكال منها:  
 -التقارير :تعتبر من أهم أشكال المخرجات وتشمل تقارير تكاليف الأداء، وتقارير مستويات المخزون، مستوى انجاز أوامر الشراء، تقارير مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط. [36](ص108)  
 -المستندات: تمثل الشكل الآخر لمخرجات نظام المعلومات مثل فواتير النقل، فواتير الحمولات. [55](287).

من خلال ما سبق يمكن استخلاص مايلي :

تتميز بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسة بالتغيرات السريعة والتطورات المتتالية، هذا ما يفرض على المؤسسة تبني مفهوم الكفاءة التوزيعية من اجل التحسين المستمر لوظائفها التوزيعية والتميز في الأداء وتحقيق مزايا تنافسية مما يتيح للمؤسسة البقاء في الأسواق .

يتطلب تحقيق الكفاءة التوزيعية للمؤسسة تحديد وتحقيق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، إن تحديد هذا التوجه ينطوي على الإبداع والابتكار، ببلورة رؤية مستقبلية يتم ترجمتها إلى خطة تنفيذية يتم تجزئة الخطة العامة إلى مجموعة من الخطط الجزئية للوظائف المختلفة ومنها الوظيفة التوزيعية، حيث يتطلب التخطيط الاستراتيجي للوظيفة التوزيعية اتخاذ العديد من القرارات الإدارية من تحليل للموقف، ودراسة الأهداف التوزيعية، تنفيذ الإستراتيجية التوزيعية، الرقابة التوزيعية.

أما نظام معلومات التوزيع فانه يعمل على رفع كفاءة المؤسسة بواسطة توفير المعلومات وتدعيم قرارات المديرين فاتخاذ القرارات التوزيعية السليمة لا يتم إلا في وجود المعلومات المطلوبة لاتخاذ هذه القرارات بالنعوية و التوقيت والحجم المطلوب، هذه القرارات التوزيعية بإدارة العمليات وتشمل تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الأنشطة التوزيعية.

### الفصل الثالث :

#### إسهام الكفاءة التوزيعية في تحسين أداء المؤسسة

تعد الكفاءة التوزيعية أحد الأدوات الأساسية لتحسين الأداء في المؤسسة ، فعدم توافر الكميات المناسبة من المنتجات تامة الصنع أو زيادة فترة التسليم أو ارتفاع تكاليف أداء الأنشطة التوزيعية يؤدي إلى التأثير السلبي على أداء المؤسسة ومن ثم ضعف المركز التنافسي وانخفاض الأرباح والمبيعات، الأمر الذي يترتب عليه الأخذ بمفهوم الكفاءة التوزيعية في الحساب عند الحديث عن تحسين الأداء في المؤسسة. ويتمثل الهدف الأساسي في تحقيق التفوق والتميز وتمكين المؤسسة من الريادة في قطاعها، وذلك من خلال التركيز والتنبؤ لمعايير ونظم علمية لتحقيق الكفاءة التوزيعية في محاولة لتحديد الاستراتيجيات التوزيعية الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف.

#### 1.3.1 ماهية الأداء

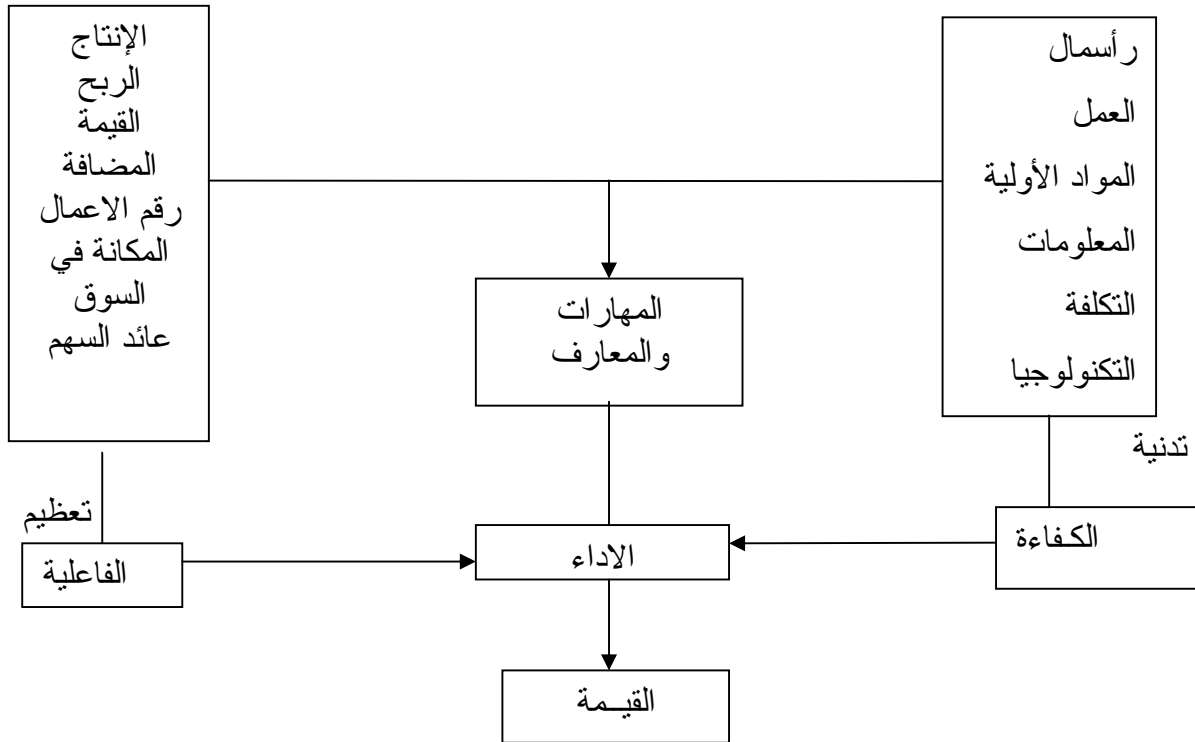
يعتبر الأداء من المصطلحات التسييرية الأساسية لذا فقد تناولته الكثير من الكتابات باعتباره الهدف الأساسي لكل مدير من أجل تحسينه وترشيده ، لكونه الأساس الذي يعكس مستوى النجاح أو الفشل الذي وصلت إليه المؤسسة ، لذا جاء هذا المبحث من أجل ضبط مفهوم الأداء وطرق تقييمه .

#### 1.1.3 مفهوم الأداء

أصبح الأداء من المفاهيم الأساسية للمديرين في جميع مستوياتهم التنظيمية ولكافة أنواع المؤسسات لأن مخرجات الأداء قد تكون ضارة لأرباح المؤسسة، أو قد تكون الأساس في بقائها ونموها وتعزيز قدراتها التنافسية.

اهتم العديد من الباحثين بدراسة الأداء ، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء ، وبيّرت الاختلاف لتعدد وتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم للأداء من اختلاف المعايير والمقاييس المتعددة في دراسة الأداء ، إلا أن أغلبهم يعبرون عنه بأنه "تلك النتائج المرغوبة والتي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها [98](ص216). ومع هذا الاتجاه فيعتبر عنه بأنه تأدية أي عمل و إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة ، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة [99](ص5) . يظهر من هذين التعريفين بأنه يتم التركيز على الأهداف طويلة الأجل والمتمثلة في البقاء والتكيف والنمو .

و من الباحثين من يرى أن الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفأة وفعالة [100](ص47)، من خلال هذا التعريف يظهر أن مفهوم الأداء واسع، ويشتمل في طياته العديد من المفاهيم ومن أهمها الكفاءة والفعالية ، فالأداء يرتبط بهما ارتباطاً وثيقاً ، والمؤسسة التي بلغت أهدافها لا يحكم عليها بارتفاع الأداء إذا كان قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها ولا على المؤسسات التي تمكنت من توظيف مواردها دون بلوغ الأهداف المتوخاة أو الاقتراب منها بنسبة مرضية ، ويمكن تلخيص هذا المفهوم في الشكل رقم(21)



الشكل رقم 21: الأداء من منظور الكفاءة والفاعلية [101](ص88)

من خلال ما سبق يمكن الحديث عن الأداء من خلال الموارد المتوفرة والأهداف المسطرة كما يكون جزئياً أي على مستوى نظام فرعي للمؤسسة، أو قد يكون كلياً للمؤسسة بحيث يشمل مختلف أبعادها. ويظهر في الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة والفرعية في تحقيقها [102](ص487).

### 2.3. تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء من العناصر الأساسية للإدارة حيث يعمل على إظهار المعلومات والبيانات والتي تستخدم في مدى تحقيق الأهداف ومن ثم التعرف على اتجاهات الأداء وبسبب من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد اتجاه المؤسسة وبرامجها الإستراتيجية.

### 1.2.3. مفهوم تقييم الأداء

تعني عملية تقييم الأداء إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق الأهداف المخططة ومعرفة وتحديد مقدار الانحرافات على ما تم تحقيقه فعلاً، مع تحديد الأسباب لتلك الانحرافات وأساليب معالجتها [103](ص190).

ما تعرف على أنها قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالنتائج المطلوبة تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث وما يحدث فعلاً ، ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها وتحديد قدرة المؤسسة على البقاء والنمو في الأجل القصيرة والطويلة والتعرف على موقف المؤسسة من المؤسسات المنافسة [99] (ص16).

من خلال التعريفين السابقين يمكن ملاحظة أن العملية التقويمية للأداء تهدف إلى معرفة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتعيين مدى انحرافات عن الأهداف الفعلية والمحقة مع تحديد الأسباب لتلك الانحرافات وأساليب معالجتها ، لذا فإن تقييم الأداء ما هو إلا قياس مدى استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة لتلك المؤسسات وتحديد نقاط القوة والضعف ومراكز المسؤولية على الانحرافات المسجلة .

و يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات التسيير والتي يحاول المسيرين أن يفترضوا بأن الخيار الاستراتيجي مفيد بصورة صحيحة وأنه يلبي أهداف المؤسسة [104](ص22).



### **2.2.3. أهمية تقييم الأداء:**

تبرز أهميته من خلال: [104](ص144)

- أن تقييم الأداء يظهر من خلال إمكانية المؤسسة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة.
- تساعد العملية التقييمية من التحقق من قيام الأنشطة والفروع لوظائفها بأفضل طريقة ، من خلال إبراز العلاقات التبادلية بين مختلف الأنشطة والفروع المكونة للمؤسسة محل التقييم .
- ترتبط عملية التقييم ارتباطا وثيقا بالتخطيط وعلى كافة المستويات سواء على المستوى الفروع أو الإدارة العليا.
- تحفيز أعضاء المؤسسة على تحصيل الأهداف التي تم تخطيطها وذلك بخلق جو عمل مرغوب فيه، يسهل الوصول لتحقيق ما كلف به من مهام.
- تحسين قاعدة تقييم الأداء، وذلك بعدم الاكتفاء بالتقييم والحكم على النتائج فقط وإنما استكمال العملية بإجراء تغييرات أو إصلاحات على البرامج والهيكل المتبناة، بعد عملية الكشف عن النقص ومصادرهما.
- اتخاذ القياسات والإجراءات اللازمة من أجل تقادي الفوارق الناتجة عن سوء التوازن في التسيير والذي يظهر بالمقارنة بين النتائج الفعلية والمرتبقة، فتقييم الأداء يهدف أساسا إلى التحكم في الحدث قبل وقوعه [105](ص5).

### **3.2.3. أسس ومراحل تقييم الأداء :**

يمكن إبراز مجموعة من الأسس والتي يتطلب اعتمادها في العملية التقييمية كالتالي:

[106](ص195)

#### **تحديد الأهداف :**

إن الغاية الأساسية لأي مشروع هو تحقيق هدف معين بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الجزئية، ولما كانت الغاية من تقييم الأداء هو معرفة إمكانيات تحديد الأهداف التي يفترض فيها أن تكون واضحة ومحددة لجميع العاملين و المسؤولين في المؤسسة ،لهذا فإن الاستعانة بالمؤشرات العلمية والعملية لتحديد تلك الأهداف أمر في غاية الأهمية ،فالتحديد الدقيق لأهداف المؤسسة ،يتطلب ترجمة أهداف المؤسسة ،ونظرا لتعدد مجالات وأنشطة المؤسسة مما أدى إلى تعدد الأهداف مثل: مجال التسويق ،القيمة المضافة ،الموارد المالية ،أداء العاملين وتطويرهم ،الربحية.... الخ.

### تحديد مراكز المسؤولية\* :

من العناصر الأساسية لتقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية الإدارية ضمن إطار المسؤولية، ومركز المسؤولية هو الجهة المسؤولة في اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد و الإمكانيات المتاحة له.

ولما كان الهدف من العملية التقييمية لا يقتصر على مدى تحقيق الوحدات لأهدافها، بل يتطلب تفسير الانحرافات وتحليلها وتشخيص أسبابها والجهات المسؤولة عنها، هذا الأمر يفرض تقسيم الوحدات إلى مراكز مسؤولية\* لكي يتم الربط بين الانحرافات ومراكز الإخفاق في انجاز المستوى المطلوب، ومن ثم دفع تلك المراكز إلى المساهمة في وضع الحلول أو التخفيف من تلك الاختلالات.

### تحديد الخطط التفصيلية:

من أجل استمرارية الأنشطة بالشكل المطلوب، فإن هذا يتطلب وضع الخطط التفصيلية لجميع الأنشطة، مع إظهار الموارد والإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذها والتي تضمن تحقيق الأهداف و بأقل التكاليف، كما يشترط في الخطط المرنة، بحيث تسمح بإجراء التعديلات الضرورية، وعلى هذا الأساس لابد أن تحدد الخطط التفصيلية على ضوء مايلي : [106](ص241) يجب أن تكون الأهداف العامة والجزئية واضحة، بحيث يمكن الوصول إليها بعيدا عن الغموض والاجتهاد الشخصي.

- ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط في المؤسسة.
- ضرورة التنسيق بين أهداف الأقسام والفروع التي تضمنها المؤسسة.
- ضرورة مساهمة جميع الأفراد في صياغة تلك الأهداف والذين سوف يساهمون في تنفيذها ضمن حدود مسؤولياتهم.
- أن تكون الأهداف قابلة للتكيف مع تغيّرات الظروف، مع ضرورة الالتزام بتنفيذ الأهداف المحددة في حالة تغيير الظروف.

---

\*مراكز المسؤولية: هي الالتزام والتعهد الذي يلتزم به المرؤوس اتجاه رئيسه في تنفيذ ما عهد إليه واجب ومنها مراكز التكاليف، مراكز المبيعات، مراكز الربحية.....الخ.

### - تحديد معايير تقييم الأداء:

لقد أصبحت عملية تحديد معايير تقييم الأداء من الصعوبة بمكان وذلك نتيجة لتعدد المعايير سواء التجارية أو الاجتماعية، ومن هنا لابد من التأكيد على مسألة اختيار المعايير التي تناسب الأهداف المحددة للمؤسسة وللوحدات المكونة لها، وفي الغالب فإن المعايير تختلف من وحدة إلى أخرى وذلك نتيجة لاختلاف العمليات والأهداف المرسومة والمحددة واختلاف الفترة الزمنية.

[72](ص225)

وجود جهاز مناسب للرقابة على تقييم الأداء: إن نجاح عملية التقييم الأداء تتطلب وجود جهاز مناسب للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي للأهداف المحددة، وتسجيل النتائج المحصل عليها.

أما أهم المراحل الأساسية في عملية تقييم الأداء فتتمثل في: [107](ص249)

- مرحلة جمع البيانات الإحصائية اللازمة لدراسة الأداء بصورة مفصلة وكافية جوانبه و أنشطته.  
- مرحلة التحليل الفني والمالي، فبعد الحصول على البيانات المطلوبة يتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج معينة.

-مرحلة الحكم على نتائج المرحلة السابقة، وطبيعة الانحرافات سواء كانت نوعية أو التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة، وقد يكون الانحراف قيما بسبب انخفاض الكمية أو فنيا بسبب اختلاف في العلاقات الإنتاجية بين الوحدات المختلفة.

### 4.2.3. معايير تقييم الأداء:

نتيجة لتعدد المعايير المستخدمة في عملية تقييم الأداء وعدم القدرة على استخدامها جميعا، لهذا يستحسن استخدام المعايير المناسبة مع النشاط المراد تقييمه، و لابد من التوافق بين المعايير المستخدمة وأي هدف من أهداف المؤسسة.

من جهة أخرى فإن المعايير المستخدمة في قياس أداء نشاط مؤسسة معينة، قد لا ينجح في قياس أداء مؤسسة أخرى، نظرا لاختلاف أهداف المؤسسات، كما أن معايير الأداء قد تكون ملائمة لقياس أداء مؤسسة ما إلا إنها قد لا تلائم قياس أداء نفس المؤسسة في فترة أخرى، كما يشترط في المعايير المختارة الدقة والسهولة و الموضوعية وفيما يلي توضيح لبعض المعايير المستخدمة في عملية التقييم:

[72](ص275)

### - معيار الطاقة الإنتاجية:

تعرف الطاقة الإنتاجية بأنها القدرة الإنتاجية المتوفرة في المؤسسة ضمن أسلوب إنتاجي معين وخلال فترة زمنية معينة، ويتم قياس وتخطيط هذه القدرة عينا في صورة ساعات عمل أو وحدات إنتاج.

إن الهدف لجمع الوحدات الاقتصادية هو استغلال الطاقة الإنتاجية بأعلى كفاءة ممكنة، حيث تأتي أهمية هذا المعيار كونه يرتبط ارتباطا وثيقا بين الطاقة الإنتاجية من جهة، وبين كل من التكاليف والأرباح والمبيعات من جهة أخرى حيث أنه كلما ارتفع الإنتاج، انخفضت حصة الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة وذلك من خلال توزيع إجمالي التكاليف على وحدات أكبر في حالة استغلال أمثل للطاقة، ومن ثم زيادة الوحدات المنتجة وتحقيق مرونة في الأسعار وتلبية احتياجات المجتمع من السلع والخدمات.

أما المؤشرات المستخدمة لقياس كفاءة الأداء باستخدام معيار الطاقة الإنتاجية فهي:

#### الإنتاج الفعلي

- مدى الانتفاع من الطاقة الفعلية عمليا

#### الطاقة الإنتاجية الفعلية

حيث أن الطاقة الإنتاجية الفعلية هي الطاقة الإنتاجية النظرية ( التي هي القدرة على الإنتاج بأقصى سرعة وبدون انقطاع) مستبعدا منها التعطلات المسموحة؛

مدى الانتفاع بالإمكانات المتاحة في المؤسسة خلال فترة زمنية، معينة وهو النسبة: الإنتاج المخطط/ الطاقة الإنتاجية التصميمية؛

#### الإنتاج الفعلي

- مدى تنفيذ أهداف الخطة =

#### الطاقة الإنتاجية المخططة

حيث أن الطاقة الإنتاجية المخططة تمثل كمية الإنتاج المستهدف الحصول عليه من السلع والخدمات خلال فترة الخطة.

- معيار القيمة المضافة :

تعرف القيمة المضافة بأنها القيمة التي تولدها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، كما تبين القيمة المضافة مدى مساهمة المؤسسة مع المؤسسات الأخرى الموجودة في الجسم الاقتصادي في تكوين الدخل الوطني [107](ص265) ويتم حساب القيمة المضافة من خلال المعادلة التالية :

القيمة المضافة = صافي الربح قبل الضرائب - تكلفة رأسمال المستخدم

ويمكن حساب القيمة المضافة في المؤسسة باتباع الخطوات التالية : [107](ص184)

- تحديد الإنتاج الإجمالي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة .
  - استبعاد كافة العناصر والمنتجات الخاصة بمؤسسات أخرى والتي استخدمت في إخراج هذا الإنتاج
  - طرح الإهلاكات للأصول الثابتة ومنه الوصول إلى القيمة المضافة الصافية .
  - تبويب العناصر الرئيسة للقيمة المضافة الصافية والتي تتكون من :
- \*الفائدة:وهو نصيب صاحب رأسمال مقابل المساهمة في

رأسمال المؤسسة.

\*الأجور والرواتب:وهي نصيب العامل نظير عمله.

\*الربح وهو الذي تحصل عليه المؤسسة.

-معييار معدل العائد على رأسمال المستثمر:

يعتبر من المعايير المهمة في تقييم الأداء حيث يظهر مقدار الربحية والذي يعتبر الهدف الأساسي للمؤسسات . ويعبر عن هذا المعيار بـ:

$$\text{معدل العائد عن الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي الاستثمارات}} * \frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}}$$

يتطلب المعيار فهم خاص لمكوناته وهي المبيعات ،التكاليف، رأسمال المستثمر وذلك من أجل الوصول إلى النتائج المطلوبة وذلك نتيجة لطبيعة المعيار ومكوناته الأساسية وهي الربح على المبيعات وسرعة دوران رأس المال.

أما أهم مزايا استعمال العائد على الاستثمار:

- يشجع على الاهتمام بالعلاقة بين المبيعات وتكاليف الاستثمار.
- يساعد على ترشيد التكاليف.
- يساعد على حسن إدارة الأصول.

ومن عيوبه:

- الاهتمام بالأقسام قد يكون على حساب الاهتمام بالمؤسسة ككل.
- اهتمام بالمؤسسة على المدى القصير قد يكون على حساب الاهتمام بالمؤسسة على الأجل الطويل.
- التركيز على الربحية فقط مما يؤدي إلى إغفال جوانب أخرى مثل سمعة المؤسسة... الخ.

#### معيّار الإنتاجية :

تعرف الإنتاجية على أنها العلاقة بين المخرجات و المدخلات معبرا عنها في شكل نسبة المخرجات إلى المدخلات [99](ص10) فهي العلاقة بين المدخلات والمخرجات ،نفقات و إيرادات،كمية الإنتاج والآلات فهي تختلف عن مفهوم الإنتاج كونها العلاقة بين الإنتاج ومكوّنات العملية الإنتاجية وبالتالي فهي تحمل تقريبا أكثر دقة للإنتاج في تقييم المؤسسة وكفاءة العامل وطريقة استخدام الآلة..... الخ.

تستخدم الإنتاجية للتعبير عن اتجاهين أساسيين: [107](ص210).  
-كمؤشر لقياس كفاءة المؤسسة من خلال الاتجاه العام لارتفاع أو انخفاض الإنتاجية فيها والذي يعكس درجة استثمار المؤسسة لمورديها، وهذا ما يعبر عنه باتجاه الإنتاجية الكلية  
-كمؤشر لقياس كفاءة أحد العناصر المكوّنة للعملية الإنتاجية داخل المؤسسة و هو ما يعبر عنه بالإنتاجية الجزئية ويتم التعبير عنها:

الإنتاج

\_\_\_\_\_ الإنتاجية الكلية

العمل + رأسمال + المواد الأولية + ....

الناتج

الإنتاجية الجزئية \_\_\_\_\_

أحد عوامل الإنتاج

وهناك معايير أخرى يمكن الاعتماد عليها منها: -تحسين العمليات الداخلية.

-رضا العملاء.

- حصة السوق.

- رضا الموظفين.

### 2.3. مداخل الأداء المتميز

إن ما تشهده البيئة من تحولات وما أفرزته من مداخل وأدوات لتحقيق التفوق والتميز وتمكين المؤسسة من الريادة في قطاعها، جعل الأبحاث والدراسات الحديثة تركز وتتبنى معايير ونظم علمية لتحقيق الأداء الفعال في محاولة لتحديد الاستراتيجيات، التي تمكن من الوصول إلى التميز أهم المداخل التي تستطيع المؤسسة تبنيها منها: إدارة الجودة الشاملة ، إعادة الهندسة، المقارنة المرجعية للأداء.

### 1.2.3. إدارة الجودة الشاملة

ظهر وبرز مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الأدبيات المعاصرة وأصبح يعبر عن فكر و تصرفات المدراء والموظفين في كافة المؤسسة، كما أصبح من معايير قياس كفاءة وفعالية المؤسسات وتقييم أداءها ومن هنا فان تصميم وتشغيل نظام إدارة الجودة الشاملة أصبح ركيزة نحو بلوغ درجة التميز واستكمال متطلباته، إن تطبيق الجودة الشاملة أصبح شرط للوصول إلى التميز وفي نفس الوقت فان تحقيق التميز دليل على نجاح إدارة الجودة الشاملة.

### 1.1.2.3. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

الجودة مصطلح Qualities والتي تعني طبيعة الشيء ودرجة صلاحيته [98](ص156) فهي لا ترمز للأفضل والأحسن دوما وإنما هي مفهوم يختلف فهمه حسب طبيعة الجهة المستفيدة منه سواء الزبون ، المصمم ، المجتمع ...

ولإبراز مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا بد من الاستعراض التاريخي متطور التعاريف المتقدمة ابتداء من الجودة وصولاً إلى ادارة الجودة.

عرف فيشر Fisher الجودة على أنها التميز في الأداء أو الخصائص في مجال الأعمال والصناعة إدارة الجودة الشاملة مع المعيار عند المقارنة الموضوع من قبل الزبون أو المؤسسة [107](ص182).

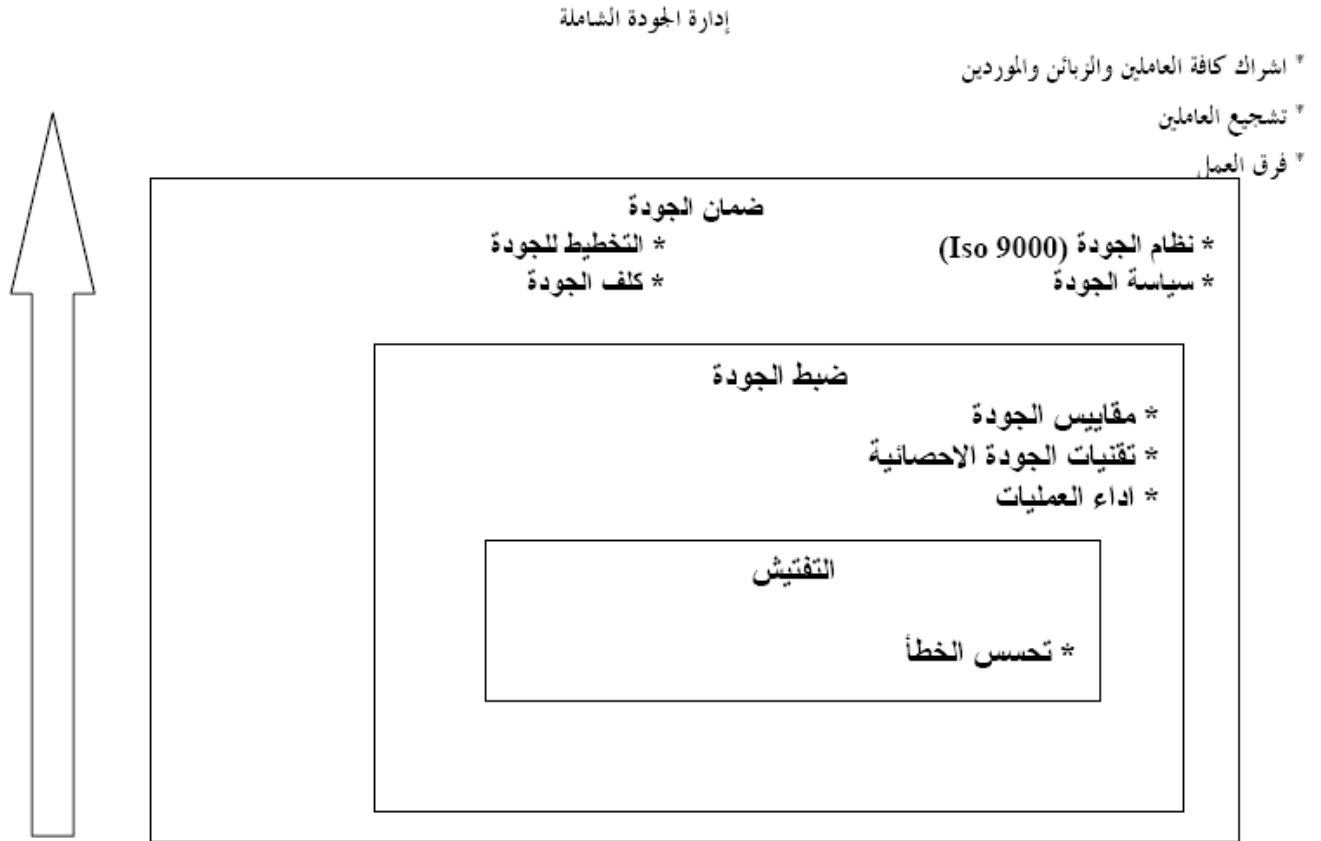
أما Iso8402 لسنة 1994 فقد عرفتها على أنها جميع خصائص وصفات المنتج أو الخدمة



التي تملك قدرات على لوفاء بحاجات العملاء الظاهرة أو الضمنية G.Taguch فيرى [108](ص57) أنها تقادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه للزبون وتشمل الخسارة الناجمة عن تلبية المنتج لتوقعات الزبون من جهة والإخفاق في تلبية خصائص الأداء من جهة أخرى [98](ص156).

تظهر التعاريف السابقة الخلفية الفلسفية لكل باحث ورؤيته لكيفية تحقيق المنتج لرضا العملاء كما أن تطوّر مفهوم إدارة الجودة الشاملة لم يأت دفعة واحدة وإنما نتيجة لتراكم تجارب علمية وتطبيقية استمرت مدة طويلة حيث تميز الأدبيات الإدارية بين أربع مراحل لتطور الجودة وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة وهي كما يلخصها الشكل (22).

الشكل رقم (22): تطور مفهوم الجودة



الشكل 22: تطور مفهوم الجودة [108](ص76)

### - مرحلة التفتيش:

تقوم عملية التفتيش على مبدأ مطابقة المنتج للمواصفات للتأكد من جودتها ، ومن ثم اعتبارها مقبولة من طرف المستهلكين بحيث تهدف عملية التفتيش إلى اكتشاف العيوب في المنتجات والتركيز على عدم وصول المنتجات المعيبة إلى العملاء وقد ساد الاعتقاد في هذه المرحلة أن الجودة مشكلة تتطلب الحل لضمان تماثل المنتجات، وهو ما يعني سياسة التوعية بالمنتج وليس الزبون.[110](ص222).

### - مرحلة ضبط الجودة: عرفت so9001 ارقم 2- 84 ( 1993 ) ضبط الجودة على

أنه هيكل يتألف من أساليب وأنشطة تشغيلية للوفاء باحتياجات الجودة [111](ص220)د في هذه المرحلة على الأساليب الإحصائية والتشغيلية لضبط والتحقق من مطابقة المنتج للمقاييس الجودة حيث تتم عملية المراقبة الإحصائية منذ البدء في الإنتاج بالتأكد من ملاءمة المدخلات قبل استخدامها، ومع التنفيذ يتعين تتبع جودة الوسائط للتحقق من جودة التشغيل للنظام الإنتاجي ونظام الجودة .

هذه المرحلة لم تتخلص من نقائص المراحل السابقة والتي اعتبرت الجودة مشكلة ولم يكن الهدف من الحل هو الوقاية، وإنما اكتفت بحل المشاكل بعد وقوعها [110](ص220).

### -مرحلة ضمان الجودة :

يعرف ضمان الجودة بأنه جميع الأنشطة التنفيذية المخططة والفورية التي تطبق من خلال نظام الجودة لإعطاء ثقة كاملة إن العمل سيحقق الجودة المطلوبة [112](ص7).

رکز مفهوم ضمان الجودة على مبدأ المنع والوقاية من خلال المراقبة الإحصائية ، الرقابة الكلية للجودة ،العيوب الكلية للجودة ،العيوب الصفرية ،كما لم تعد مسؤولية الجودة من مهام قسم الإنتاج فقط وإنما امتدت إلى باقي أقسام المؤسسة ابتداء بالتسويق بالتعرف على حاجيات المستهلك وخصائص المنتجات مرورا بالموارد البشرية وعمليات الشراء والتخزين مرورا بعمليات الإنتاج والبحوث والتطوير وختاما بتقديم المنتج أو الخدمة مع متابعة العميل ومدى رضاه [110](ص222).

### -مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

تمثل إدارة الجودة الشاملة آخر مرحلة لتطوير فكرة إدارة الجودة وهي شاملة لجميع المراحل السابقة،وقد قدمت العديد من التعاريف لإدارة الجودة من أهمها:

عرفها "جبلونسكي Jablonski" على أنها شكل تعاوني لتحريك المواهب والقدرات لكل العاملين

،لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر ،مستخدمة فرق العمل،من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في أي مؤسسة وهي :إدارة تشاركية ،التحسين المستمر للعمليات ،استخدام فرق العمل [110](ص220)،كما تعرّف على أنها فلسفة أو مجموعة الإرشادات تمثل القواعد الأساسية للتحسين التدريجي والمستمر لجودة المؤسسة ككل ،مما ينبغي التخطيط له بدقة وبشكل مستمر لكافة أعمال التحسين وتنفيذ الخطط ومراجعتها وتقويمها .

كما يعرفها كولKoolعلى أنها نظام إداري يضع رضا العميل في أول قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة المدى، حيث يوقر هذا النظام تحقيق رضا العميل و ينتج أرباحا ثابتة على المدى الطويل مقارنة بالإرباح المحدودة في الأجل القصير [114](ص70)

كما يعبر عنها ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة وهي مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسة الإدارة التي تؤكد الاتصالات في الاتجاهين وأهمية المقاييس الإحصائية ،أنها نتاج ممارسة الإدارة والطرق التحليلية التي تقود إلى عملية التحسين المستمر التي بدورها تؤدي إلى خفض التكلفة (1)[98](ص158)

من خلال التعاريف السابقة يمكن تصنيف مفهوم إدارة الجودة الشاملة ضمن ثلاثة اتجاهات أساسية:  
[98](ص159)

- التركيز حول احتياجات وتوقعات الزبون.
- التركيز على الوسائل والأدوات العلمية المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- التركيز على الأفكار والمفاهيم المستوحاة من المدرسة السلوكية في الإدارة من تطوير وتحفيز وتدريب للمهارات الفنية للعاملين.

وأهم المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن للمؤسسات تبنيها للوصول إلى أفضل أداء ممكن وهي: [115](ص03)

- التركيز على العميل .
- التركيز على العمليات والنتائج معا.
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
- تدعيم الأفراد.
- إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات.

- التغذية العكسية من المستهلك.

### 2.2.2.3. نماذج تطبيق الجودة الشاملة:

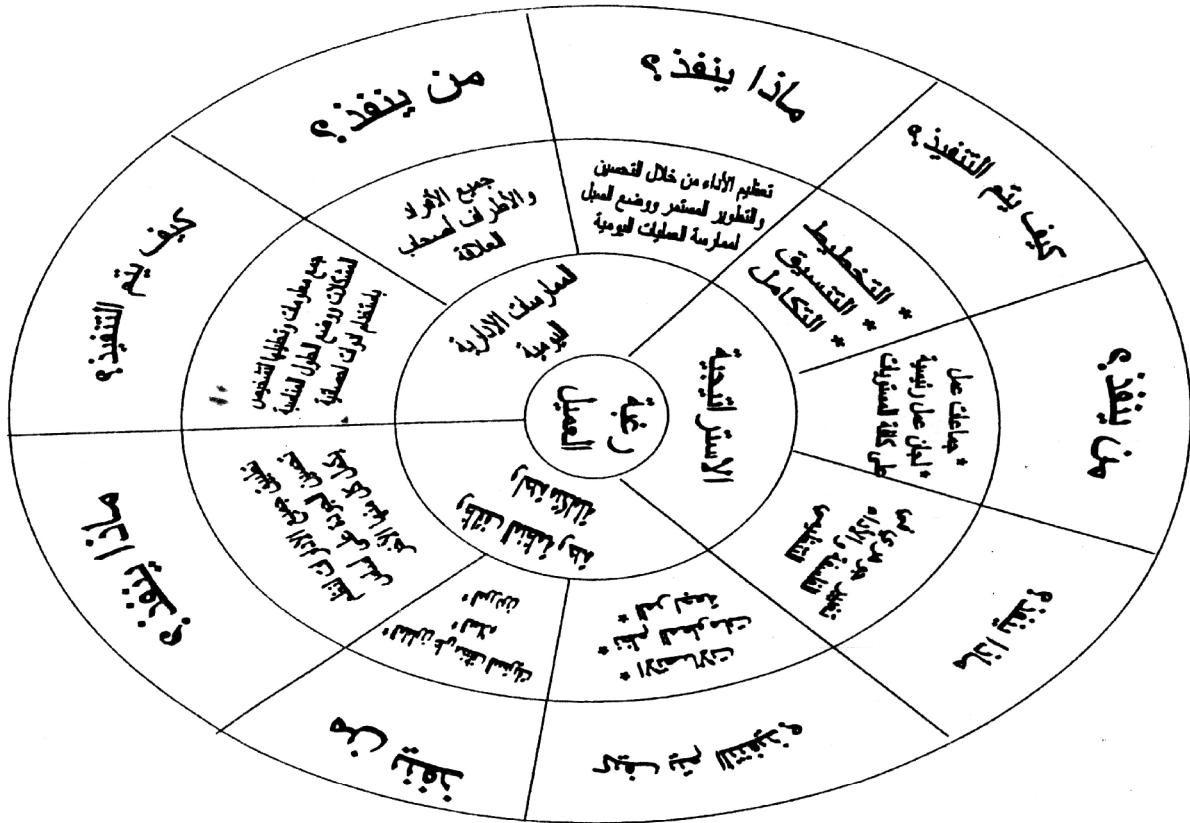
هناك العديد من النماذج والتي تبرز مفهوم إدارة الجودة الشاملة وكيفية القيام بالتحسين والتطوير المستمر في المؤسسة منها:

-نموذج ادوارد ديمينغ Edwards Deming:يلقب ب"أبو ثورة الجودة الشاملة " حيث كان له الفضل في دمج كل من الإحصاء والجودة فيما يعرف بتحسين الجودة وتركزت أهم أفكار ديمينغ في: [116](ص208)

- التفكير المستمر في تحسين المنتج.
- تبني أو تطبيق الفلسفة الجديدة.
- التوقف عن اعتماد أسلوب الفحص لانجاز الجودة.
- إنهاء أسلوب المفاضلة بين الموردين على أساس السعر والمفاضلة بينهم على أساس نوعية المواد مع إقامة علاقات طيبة وطويلة
- استخدام الإحصائيات في التحسين المستمر
- لنظام الإنتاج الخدمات .
- استخدام طرق حديثة للتدريب على الوظائف.
- استخدام طرق حديثة في الإشراف، وتحقيق التنسيق بين الإشراف والقيادة .
- تقليل الخوف، وتشجيع الاتصال المتبادل في الاتجاهين وإشاعة الاطمئنان والأمن الوظيفي .
- ازلة العوائق بين الأقسام والإدارات وتشجيع حل المشكلات من خلال فرق العمل.
- عدم الاعتماد على المعايير الرقمية للإنتاج لان ذلك يبعد عن الجودة.

- إزالة الحواجز التي تحرم العمال من التقاخر والزهو بالعمل والتخلص من نظام تقويم السنوي والجدارة.
- مراجعة مستويات العمل المطلوبة.
- إقامة برنامج نشط للتدريب على المهارات الجديدة.
- قيام الإدارة العليا وعملها على تطبيق النقاط السابقة.

-النموذج الدائري: تم وضع هذا النموذج في منتصف سنة 1991 من طرف Coal/QPC وهي إحدى الهيئات الرائدة في مجال البحث والدراسة إدارة الجودة الشاملة بالولايات المتحدة الأمريكية، ويقوم هذا النموذج على دور العميل في توجيه وإدارة الخطة الأساسية .



الشكل 23: النموذج الدائري لإدارة الجودة الشاملة [117] (ص 62)

من خلال الشكل رقم(23) يظهر إن هذا النموذج يتكوّن من :

-الممارسات اليومية للإدارة: وهي مجموعة الأساليب الإدارية اليومية والتي تعمل على تعظيم أداء

وحدة النشاط، والتي تتطلب الإجابة علي الأسئلة التالية: [117](ص65)

-ماذا ينفذ؟ الإجابة الصحيحة هي التركيز على التحسين والتطوير الدائم ووضع أنماط لأفضل السبل لممارسة كل العمليات اليومية بشكل يهدف إلى المساهمة في تعظيم الأداء.

- من ينفذ؟يقوم بذلك جميع الأطراف المعنيين بهذه العمليات سواء كانوا افرادا أو فرقا أو حلقات جودة.

-كيف يتم التنفيذ؟بالاعتماد على الأساليب الإحصائية والخاصة بجمع البيانات وتحليلها والأساليب المستخدمة في الرقابة على الجودة بغرض تشخيص المشكلات والتوصل إلى حلول بديلة.

-التخطيط الاستراتيجي:إن إحداث تطوير وتحسين شامل وكامل للعمليات في المؤسسة يتطلب

تغييرات جذرية على مستوى المؤسسة ككل ،وعدم الاكتفاء بالأساليب والممارسات اليومية للإدارة والتعديل والتغيير فيها ،كل ذلك يتطلب تخطيطا استراتيجيا والذي يتم به توحيد كافة أنشطة المؤسسة ،وتحقيق التنسيق الرأسي بين المستويات التنظيمية ،وهذه المرحلة تتطلب الإجابة على:

- ماذا ينفذ؟يجب القيام بتطوير جوهري في الأداء التنظيمي، وتشجيع روح المبادرة والابتكار والتطوير .

- من ينفذ؟ يتولى تنفيذها فرق عمل مشكّلة من مختلف المستويات الإدارية لضمان تحقيق التنسيق بين الأفكار لمختلف الأطراف.

-كيف يتم التنفيذ؟باستخدام الأساليب الإدارية المناسبة لتحقيق التنسيق بين جميع الأطراف.

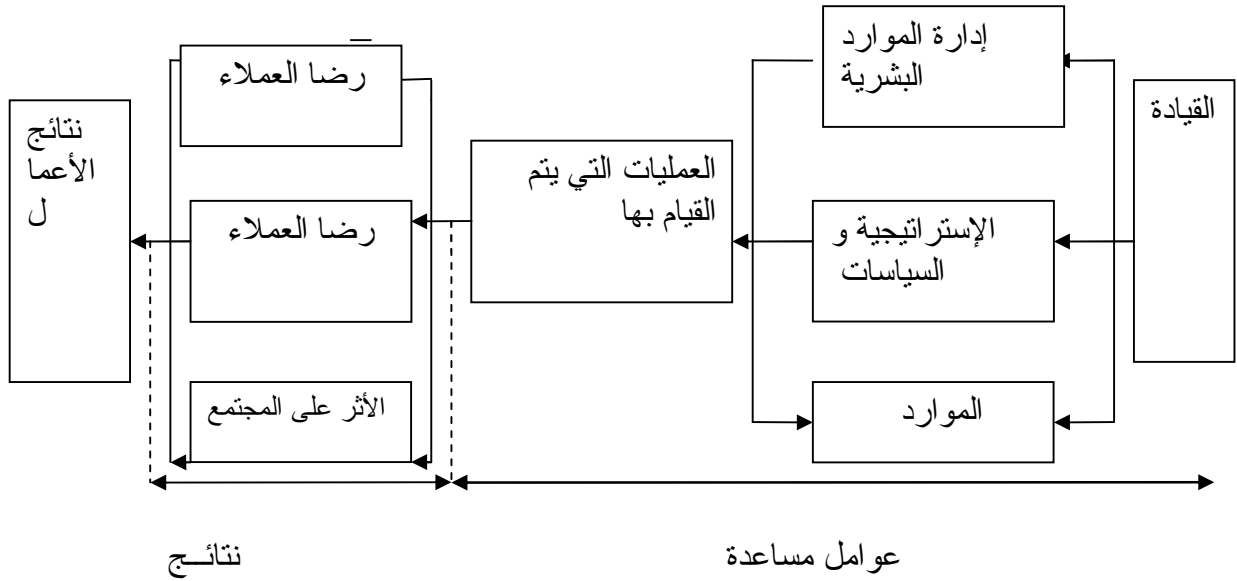
-الإدارة التكاملية لوظائف المشروع:يهدف إلى تحقيق التكامل الأفقي لكافة وظائف المؤسسة بطرح الأسئلة التالية:

- ماذا ينفذ؟بتطبيق كل نظم تحسين وقياس الجودة وإدارتها، بالإضافة، إلى حشد كل الأطراف ذات العلاقة بالجودة.

- من ينفذ؟يتم ذلك بمشاركة العملاء والموردين في تناول وتحليل كافة الأمور والتي تتعلق بجودة العمليات ابتداء من مرحلة التصميم.

-كيف يتم التنفيذ؟ من خلال نظم المعلومات الإستراتيجية ،وكذا أساليب المراجعة.

-نموذج الجائزة الأوروبية:وضعتة الدول الأوروبية، وخصصت جائزة للشركات الأوروبية التي تتمكن من توفير شروطه ويتضمن نموذج الجائزة الأوروبية للجودة تسعة عناصر تتفاعل مع بعضها بعلاقات ويربطها إطار عام يوضح هذه المعايير وعلاقتها ببعضها البعض.



الشكل 24: نموذج الجائزة لأوربية [118] (ص 188)

- من خلال الشكل رقم (24) يمكن تقسيم العناصر المكوّنة للنموذج إلى مجموعتين بحيث:
- المجموعة الأولى: تمثل العوامل المساعدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتشمل خمسة عناصر.
- المجموعة الثانية: وتمثل مجموعة النتائج المتوقعة والتي تستخدم في قياس مدى نجاح المؤسسة في استخدام العوامل المساعدة، وتتميز الجائزة الأوربية بـ: [110] (ص 235)
- يمثل عنصر القيادة العنصر الأهم فهو المحرك للعناصر الثلاثة والمتمثلة في كيفية إدارة المؤسسة لمواردها البشرية وقدرتها على تحقيق الفكر الاستراتيجي عبر أجزائها المختلفة وطريقتها في إدارة مواردها المادية الأخرى.
  - الفكر الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية تمثل القاسم المشترك كأساس لمختلف النماذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - يضيف النموذج عنصرا جديدا ويتمثل في الأثر على المجتمع وهو اقتراب مهم من الواقع من خلال التشريعات التي بدأت تصدرها الدول للمحافظة على البيئة والمجتمع.

### 3.2.2.3. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من المتطلبات التي لا بد من توفرها لتحقيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة

هي: [116](ص209)

- التزام ودعم الإدارة العليا: يتمثل الدعم والتأييد المطلوب من الإدارة العليا في إعلان تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية، وتخصيص جميع الإمكانيات اللازمة من موارد بشرية ومالية .

- تهيئة مناخ العمل: بإعداد الأفراد العاملين بالمؤسسة وإقناعهم بقبول أساليب الجودة الشاملة وضمن تضامنهم مما يقلل من مقاومتهم للتغيير .

- إرساء نظام للمعلومات لإدارة الجودة الشاملة: يعتبر نظام المعلومات أساس مهم لتحقيق إدارة الجودة الشاملة فتدفق المعلومات ووصولها لمختلف فعاليات المؤسسة يفعل دور إدارة الجودة الشاملة داخلها.

- الأداء الفعال للموارد البشرية للمؤسسة: فقد دعا ديمينغ إلى إقامة نظام يركز على فكرة العمل الجماعي، والتدريب المستمر، والمشاركة في وضع الخطط لتحسين المستمر، والمشاركة في وضع الخطط لتحسين المستمر، وربط المكافآت بأداء فرق العمل ودورها في تحقيق رضا الزبون..

- قياس أداء الإنتاجية والجودة: يري "ريف" Réف أن أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود نظام قادر على القياس الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية الملائمة لتحديد الاختلافات السلبية في أداء وتحقيق العمليات و الأنشطة. [115](ص5).

### 4.2.2.3. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك خمسة مراحل لإنجاز ناجح لأسلوب إدارة الجودة الشاملة هي:

- المرحلة الصفرية: تحتوي هذه المرحلة المديرين الأساسيين للمؤسسة وبالتعاون مع خبراء من أجل:

- إعداد رسالة المؤسسة والرؤية المستقبلية لها.

- وضع الأهداف ورسم السياسات بمنهجية إدارة

الجودة الشاملة.



كما تمر هذه المرحلة بمجموعة من الخطوات هي: [115] (ص6)

- اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تدريب المديرين التنفيذيين على إدارة الجودة الشاملة.
- صياغة كل من رؤية ورسالة المؤسسة.
- تحديد أهداف المؤسسة.

مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة: [115] (ص7)

- إختيار أعضاء لجنة الجودة والتي تضم مدير المؤسسة وممثلين على مستويات عالية.
- إختيار مستشار للجودة.
- تدريب لجنة توجيه للجودة والمستشار.
- الموافقة على خطة التطبيق وتحديد الموارد اللازمة .

مرحلة التقييم: وتشمل هذه المرحلة:

- التقييم الذاتي: الهدف منه معرفة وعي و إدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة.
- التقييم التنظيمي: بمقابلة العاملين أو استقصائهم لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية و تلك المرغوب في الوصول إليها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- المسح الشامل للعملاء: لمعرفة حاجيات و رغبات العملاء.
- تقييم تكلفة الجودة.

مرحلة التطبيق: تحتوي هذه المرحلة على الخطوات التالية:

- اختيار من سيتولى التدريب باختيار الخبراء على أسس المصداقية و الالتزام بتطوير المؤسسة.
- تدريب المديرين والعمال: والذي يحتوي على:
  - \* الإدراك والوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة .
  - \* التدريب فيما يتعلق باكتساب المعرفة والمهارات .
  - \* تشكيل فرق العمل: مهمتها جمع المعلومات و إعطاء اقتراحات والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة فيما يتعلق بتحقيق الجودة.

– مرحلة تبادل الخبرات: إن تتبع المراحل السابقة ( الإعداد، التخطيط، التقييم، التطبيق) يزود المؤسسة برصيد معرفي يمكن توسيعه إلى جميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة أو المكوّنة لها من موردين و أقسام .... الخ.

### **2.2.3. إعادة الهندسة**

تواجه معظم المؤسسات ضغوطا بيئية كبيرة فرضت عليها التوجّه نحو التطوير والتغيير لمواجهة هذه التغيّرات و اتجهت المؤسسات إلى استحداث أدوات وأساليب و برامج ، ومن أهم أدوات التغيير وتحسين الأداء وتطويره والتي تسعى المؤسسة إلى تطبيقه بفاعلية ونجاح يتمثل في منهج إعادة الهندسة .

#### **1.2.2.3 مفهوم إعادة الهندسة:**

يعرّف علي السلمي إعادة الهندسة على أنّها إعادة تصميم العمليات بعد اختبار أهميتها وضرورتها بحيث تكون أكثر كفاءة وفاعلية؛ حيث تتم عمليات إعادة الهندسة تحت تأثير العملاء ، المناقسة ، المتغيّرات [119](ص132).

كما عرّفها مايكل هامر و شانبي جيمس Champy James et Michel Hamer على أنّها إعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معيّن بغرض إحداث تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة للأداء مثل التكلفة ، الجودة ، الخدمة و السرعة [120](ص42).

أما نظام BPR فعرفّها بأنها القيام بإعادة التفكير والتقييم وبشكل جذري وأساسي للعمليات المختلفة الضرورية والمتعلقة بالعمل لما فيه من زيادة رضا وقناعة المستهلكين والعملاء وزيادة الأرباح والعوائد [121](ص2).

تظهر هذه التعاريف مدى أهمية هذه العملية كونها ذات صيغة مستمرة وتفاعلية وشاملة وعميقة تصل إلى أساسيات أي تنظيم ، أي أن التركيز يكون على العمليات بدلا من المهام ، وبذلك فإنها تشكل تغييرا جذريا ، وجوهريا في العمل والتنظيم والتفكير الذي كان سائدا من قبل؛ وعلى هذا الأساس تهتم المؤسسات وفقا لهذا المفهوم بالتركيز على نوع العمل الذي يؤديه العاملون والأعمال التي يقومون بها والمهارات التي يحتاجونها [100](ص457) .

أما أهم أسس التي تعتمد عليها إعادة الهندسة فهي: [122](ص137)

- إعادة تصميم العمليات: بالتركيز على جملة من الأنشطة التي تعالج مدخلا واحدا أو عددا من المدخلات للحصول على مخرجات محدّدة، ومحاولة إيجاد حلول جذرية للمشاكل العملية ، وهو ما

يميز هذا الأسلوب ،مع التركيز على العمليات الرئيسية للمؤسسات المختلفة ،حيث يتم دراسة العملية بأكملها ،ابتداءً من استلام طلب العميل حتى اتخاذ الخدمة المطلوبة مثلاً .

- التفكير بطريقة جديدة :أي التغيير في منهجية التفكير لمديري المؤسسة مع مراعاة مايلي :

[123](ص54)

- التخلي عن الافتراضات المسبقة والتطلع إلى الوضع الأفضل .

- الابتعاد عن الطرق و الأساليب القديمة في التفكير .

- التخلي عن الأفكار الحالية والتطلع إلى ما يجب أن يكون .

- الابتكار والتجديد :

يركز أسلوب إعادة الهندسة على إعادة تركيب الوضع بإتباع أسلوب جديد يفترض فيه إحداث طفرة واسعة وشاملة ،ويحقق نتائج جيدة في نسبة الأرباح وزيادة الإنتاجية وتقليص زمن العمل

[124](ص08).

- التركيز على تكنولوجيا المعلومات :

وذلك بالتركيز على تطوير أساليب الحفظ والاسترجاع باعتماد إجراءات أفضل لاتخاذ القرارات ،اعتماد على شبكات اتصال كثيفة لتحسين التفاعل بين الإنسان والآلة،تشكيل قاعدة بيانات،والإدارة الفعالة للمعلومة حيث يختلف أسلوب إعادة الهندسة عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ،بحيث تعمل إعادة الهندسة على إحداث تغيير جذري عن العمليات والنظم الأساسية،أما الجودة الشاملة فتعمل على إجراء تعديلات وتحسينات على الجودة ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية و يلخص الجدول رقم(7) أهم الاختلافات بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة

الجدول 7:مقارنة بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة[120](ص06)

إدارة الجودة الشاملة	إعادة الهندسة	البرنامج	أوجه الاختلاف
حاجات ورغبات المستهلك	جوهرية وأساسية		الافتراضات محل البحث
من القاعدة إلى القمة	جذري		نطاق التغيير
العمليات	العمليات		التوجه الأساسي
تدريجي	مفاجئ		نوعية التطوير و التحسين

من خلال الجدول رقم (07) الخاص بالمقارنة بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة يتضح أن هذين البرنامجين يتشابهان في عدة جوانب حيث ينتج عنهما حدوث تغييرات جوهرية في الجوانب السلوكية والتنظيمية بتحسين الطرق التي تؤدي بها العمليات، أما من حيث الفترة الزمنية اللازمة لإحداث التغييرات فإنها متقاربة بين البرنامجين (سنة، سنتين)، أما من حيث أوجه الاختلافات فإن برنامج إعادة الهندسة يأخذ بمبدأ التغيير الجذري في العملية أما إدارة الجودة الشاملة فيركز على التحسين والتطوير المستمرين، كما تركز إعادة الهندسة على العوامل التكنولوجية والتنظيمية للعمليات أما إدارة الجودة الشاملة فتتركز على الرقابة الإحصائية للعمليات، كما تعتمد إعادة الهندسة على المبادرة من المستويات العليا أما إدارة الجودة الشاملة فتعتمد على المشاركة بين جميع الأطراف.

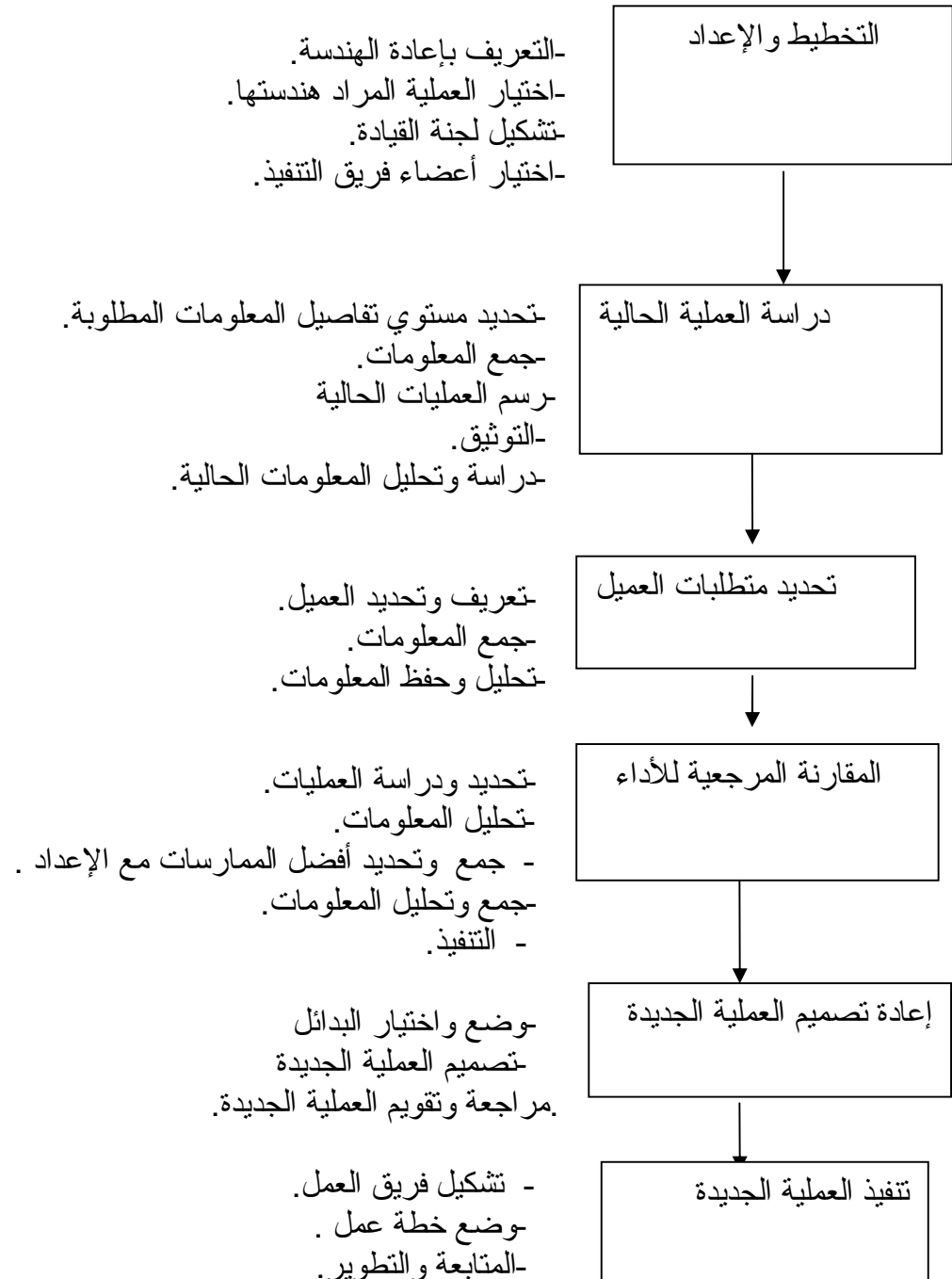
### 2.2.2.3. متطلبات إعادة الهندسة:

- أظهرت الدراسات والتطبيقات المتعددة لهذا الأسلوب انه يتطلب توفر مجموعة من المستلزمات والشروط اللازمة لتوفير الحد المطلوب من النجاح تتمثل في: [124](ص9)
  - مستوى عال من الإدراك والوعي من طرف الإدارة العليا، ومدى شعورها بالحاجة للتغيير وإدارة العملية التغييرية بكفاءة وفاعلية وتشجيع العاملين على تقبل التغيير والتكيف معه.
  - تحديد العمليات الأساسية ذات الأولوية في إعادة الهندسة، وتحديد عناصرها.
  - إقتراح البدائل وتقييمها.
  - إعادة تصميم نظم و إجراءات العمل [125](ص106).
  - تصميم معايير الأداء لتقييم وقياس التحسين في نظم و إجراءات النظام بعد تطبيق عملية إعادة الهندسة [125](ص107).
- كما أن النجاح في عملية إعادة الهندسة يتطلب مراعاة شروط لتطبيق هذا الأسلوب وأهمها: [121](ص05)
  - وجود دعم كاف ومشاركة جدية من قبل الإدارة العليا في المؤسسة في عملية التغيير والتطوير الجارية.
  - العمل على توفير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة للتغيير.
  - توفر قنوات الاتصالات وتبادل المعلومات اللازمة والكافية لتنفيذ العمليات.
  - استيعاب ومعالجة آثار التغيير على العاملين بشكل علمي و مدروس وكاف.
  - تغيير وترتيب الأولويات والأهداف من عملية التغيير أو القفز بين المراحل دون الانتهاء منها كاملاً.

- وضوح الأهداف والغايات سواء بالنسبة للإدارة أو العاملين أنفسهم.
- إعطاء الوقت الكافي واللازم للتغيير واستيعاب نتائجه و آثاره.

### 3.2.2.3. مراحل تطبيق إعادة الهندسة:

يتفق معظم الباحثين في عدد المراحل الأساسية والتي تمثل الركائز لتنفيذ برنامج إعادة الهندسة ويظهر الشكل رقم(25) هذه المراحل والخطوات الأساسية لبرنامج إعادة الهندسة.



الشكل 25: المراحل الأساسية لبرنامج إعادة الهندسة. [126] (ص2)

ويمكن إبراز مكونات المراحل باختصار كالتالي :

- التخطيط والإعداد: قبل قيام المؤسسة بإعادة الهندسة فمن الضروري أن تبادر إلى إتباع الخطوات التالية:

-التعريف بإعادة الهندسة: قبل الشروع في إعادة الهندسة فمن الضروري التعريف بها والنتائج المرجوة من تطبيقها للمسؤولين التنفيذيين والعاملين بالمؤسسة بواسطة عدة أساليب والتي يمكن تعريف إعادة الهندسة منها الندوات، اللقاءات.. الخ.

-اختيار العملية المراد هندستها: بمطابقة العملية بمجموعة من المعايير فبتطابق مع المعايير فهذا يعطي دليلا على حاجة العملية إلى إعادة الهندسة ومن هذه المعايير : [127](ص03)

\*ارتفاع نسبة الإعادة والمردودات في العملية.

\*الاحتياج لتبادل المعلومات .

\*ازدواجية الإجراءات .

\*التكلفة العالية.

-تشكيل لجنة القيادة: بمجرد اختيار العملية تقوم المؤسسة بتشكيل لجنة مهمتها وضع الخطة الإستراتيجية ومعالجة المشكلات وتذليل الصعوبات أثناء الدراسة ودعم وتطبيق التوصيات وتضم هذه اللجنة كافة المسؤولين التنفيذيين والمسؤولين مباشرة عن عملية محل إعادة الهندسة .  
-اختيار أعضاء لجنة التنفيذ: يتم اختيارهم حسب شروط محددة ،وعادة ما يتراوح عددهم من أربعة إلى ستة متميزين ب :

\*الخبرة العلمية في مجال العملية المراد إعادة هندستها.

\*مهارات التفاعل الايجابي.

\*مهارات الاتصال.

وقبل القيام بعملية إعادة الهندسة لابد من: [128](ص3)

\*مراجعة استراتيجيات المؤسسة.

\*تحديد القضايا والمواضيع المهمة.

\*تقييم عوامل النجاح.

\*تحديد العمليات الأساسية.

- تحديد العمليات الحالية: تمرّ هذه العملية بخمس مراحل أساسية هي :

-تحديد تفاصيل المعلومات المطلوبة: قبل بدء في جمع المعلومات يتم تحديد تفاصيل المعلومات المطلوب جمعها والذي يحدّد ذلك هو الرؤية المستقبلية والتي يتم وضعها من قبل اللجنة قبل بداية

المشروع ،والتي تبدأ من رسالة المؤسسة مرورا بتفاصيل العمليات التي يؤديها الموظفون بالمؤسسة لأداء أعمالهم اليومية ،وتنتهي بتفاصيل أداء الإجراءات .

-جمع المعلومات :يتم التعرف على الوضع الحالي من خلال :

\* الناحية الفنية :بمعرفة جميع التفاصيل المتعلقة بالعملية الحالية والتي تنحصر في الإجراءات،النماذج،الأدوات،الأنظمة،الوقت المستغرق لانجاز العملية...الخ.

\* الناحية التنظيمية :بالتعرف على تفاصيل الهيكل التنظيمي الذي تتوزع عليه العملية تحت الدراسة إضافة إلى مسميات الوظائف القائمة على انجاز العملية ومستواهم التنظيمي ومهارتهم الفنية والعملية.

ويتم جمع المعلومات بإتباع الخطوات التالية : [127](ص4)

\*تحديد الإدارات والأقسام التي لها علاقة بالعملية.

\*القيام بزيارات ميدانية لكافة الإدارات والأقسام.

ومواقع العمل بهدف الوقوف على أسلوب أداء العمل وجمع كافة المعلومات المطلوبة.

-رسم العمليات الحالية :بعد الانتهاء من الزيارات يقوم فريق العمل بـ : [124] (ص 11)

- مناقشة تسيير الإجراءات والاتفاق على التفاصيل .

- رسم خط سير الإجراءات وتحديد المدخلات والمخرجات.

- رسم وبناء الهيكل الجديد بناء على الأهداف الإستراتيجية المحددة.

- تحديد نقاط الضعف وعدم الاتصال.

-توثيق المعلومات:من خلال هذه المرحلة يتم التأكد من صحة المعلومات التي تم جمعها من الأقسام والإدارات بجمع هذه المعلومات بحيث يتم تدقيقها ومطابقتها من قبل المختصين وأخذ موافقتهم عليها ،ثم عرض هذه المعلومات والرسوم الخاصة بها على مدراء الإدارات المعنيين بالعملية واخذ موافقتهم على صحة المعلومات والبيانات التي تم جمعها.

-دراسة وتحليل المعلومات الحالية: من أجل التعرف على أسلوب الذي يتم به أداء العمل وكل ما يؤثر على انجازه من الناحية الفنية والتنظيمية ،وبذلك يتكون لدى أفراد الفريق معرفة متكاملة لما يتم أداءه ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف في الإجراءات الحالية وتسجيل جميع الملاحظات .

ج-تحديد متطلبات العميل:تتطلب هذه المرحلة فهم توقعات العملاء سواء كانوا داخليين أو خارجيين من خلال:

-تعريف العملاء:هناك نوعان من العملاء داخليين وخارجيين، فقبل البدء في عملية التجهيز لابد من معرفة العميل الخارجي والعميل الداخلي للعملية تحت الدراسة، والذي سيكون الركيزة الأساسية لتحديد متطلبات العميل.

-جمع المعلومات:يتم جمع المعلومات بعدة طرق منها: [127] (ص4)

- استبيان آراء العملاء.
- التغذية العكسية للعملاء.
- ندوات صوت العميل.

-تحليل وحفظ المعلومات: بغرض الحفاظ وتسهيل الوصول إلى المعلومات عند الحاجة إليها لذا فلا بد من القيام بالخطوات التالية: [127](ص4)

-تجميع وتصنيف المعلومات حسب:

- \*الآراء والمقترحات.
- \*شكاوي وملاحظات.
- \*الطلبات.

- خطابات شكر للعملاء الذين شاركوا في ندوات صوت العميل.
- إعداد تقرير مفصل عن هذه المرحلة يتم عرضه على اللجنة القيادية.

- المقارنة المرجعية للأداء:سيتم التعرض إليها بالتفصيل في المطلب الموالي.

- إعادة تصميم العملية الجديدة:يتم في ظل هذه المرحلة تحقيق التكامل بين الجهود المبذولة في المراحل السابقة بغرض التوصل إلى عملية جديدة بعد إعادة الهندسة ب: وضع واختيار البدائل:عند تصميم العملية لابد من استنباط أفكار وأساليب جديدة لتطوير والتحسين بطرح أكثر من بديل وعدم الاكتفاء بتصميم واحد بإتباع: [127](ص4)

-ترتيب ومراجعة الأفكار السابقة.

-وضع الأفكار والمقترحات.

-استخدام تقنيات المعلومات



### -اختيار البدائل.

-تصميم العملية الجديدة:بعد اختيار العملية الحالية يتم البدء في تصميم العملية الحالية من النواحي الفنية والتنظيمية والاجتماعية.  
-مراجعة وتقييم العملية الحالية :بعد الانتهاء من التصميم ،يبدأ فريق العمل بمراجعة وتقييم العملية الجديدة باستعمال :

- المناقشة مع المسؤولين ذوي الاختصاص في الجهة المعنية.
- استخدام المحاكاة الهندسية\* لمراجعة وتقييم نتائج العملية الجديدة.

-تنفيذ العملية الجديدة: يتوقف مدى سهولة أو صعوبة هذه المرحلة على مدى نجاح في إنجاز المراحل السابقة، أما مؤشر النجاح النهائي لبرنامج إعادة الهندسة فيتفوق على هذه المرحلة والتي تتطلب:  
-تشكيل فريق التنفيذ : يتشكل هذا الفريق من أعضاء جدد غير لجنة القيادة وتتكون مهامه من :  
[127](ص5)

- تدريب القائمين بالعمل على الإجراءات الجديدة
- تطبيق توصيات المشروع.
- قياس تأشير التغيرات الجديدة.
- متابعة تطبيق الإجراءات الجديدة ورفع التقارير
- الدورية للجنة القيادية للمشروع.

- وضع خطة التنفيذ: يقوم فريق التنفيذ بوضع خطة متكاملة ومفصلة لتطبيق التوصيات .
- المتابعة والتطوير: لا يحتاج فريق التنفيذ التواجد بشكل مكثف والتفرغ لإنجاز العمل أو إنما متابعة سير عملية التنفيذ بإتباع الخطوات التالية: [129](ص111)
- ملاحظة المشكلات التي تظهر بسبب تطبيق بعض التوصيات .
- متابعة المشكلات التي تظهر بسبب عدم استيعاب القائمين على الإجراءات لأسلوب العمل الجديد.
- رفع تقرير دوري.
- متابعة تطبيق الأساليب العلمية لتطوير العملية الجديدة بأسلوب التحسين المستمر لضمان الاستمرار في تقديم الأفضل .

### 3.2.2.3 إعادة الهندسة وتكنولوجيا المعلومات

تطبيق عمليات إعادة الهندسة يتطلب استخدام تكنولوجيا المعلومات، وذلك لدورها في إتمام

عمليات إعادة الهندسة، ويتمثل هذا الدور في: [120](ص144)

- المساعدة في القيام بأعمال لم يكن القيام بها سهلاً .
  - المساعدة في تخیل حلول جديدة لمشاكل غير مرئية أو لم تحدث.
  - التخلص من القواعد القديمة والمساعدة على الحركة والمرونة .
  - المساعدة على التكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة.
- كما يتطلب تطبيق تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة إرشادات لا بدّ من الالتزام بها وتظهر في: [120](ص144)

- ضرورة تطوير وتحسين العمليات قبل البدء في تطبيق تكنولوجيا المعلومات .
- استخدام التطبيقات الحديثة والمبتكرة أثناء المعايرة مع المؤسسات الأفضل أو محاولة المزج بين الأفكار الخارجية والآراء المبتكرة داخل المؤسسة.
- استخدام تكنولوجيا الحاسب الشخصي عند تصميم العمليات في برامج إعادة الهندسة.
- دور تكنولوجيا المعلومات هو تخزين وجمع المعلومات وتحليلها أما استخدامها فيمكن في تحسين وتطوير الأداء فهو مهمة المديرين.
- عند الانتهاء من إعادة الهندسة لا بد من اختيار برنامج الحاسب الآلى Soft Ware .

لتحقيق الآلية في العملية وتخفيض زمن دورة اللازم لادعاء العمليات .

ضرورة مراقبة جودة وأداء العملية بعد إعادة تصميمها بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات .

الجدول 08: أثر تكنولوجيا المعلومات على عمليات إعادة الهندسة [100](ص479)

العمليات والقواعد القديمة	التقنية المتدخلة	العمليات والقواعد الحديثة
تظهر المعلومات فقط في مكان واحد وفي نفس الوقت	قواعد المعطيات والبريد الالكتروني	تظهر المعلومات في جميع الأماكن التي تحتاج إليها وبشكل متزامن
الخبير فقط هو الذي يستطيع تنفيذ العمل المعقد	الأنظمة الخبيرة	يستطيع الكل أن ينفذوا أعمالاً معقدة
يمكن أن يكون العمل إما مركزيا أو غير مركزيا	الاتصالات عن بعد والشبكات	يمكن أن يكون العمل مركزيا أو لامركزيا في وقت واحد
يقوم المدراء باتخاذ كافة القرارات	أنظمة دعم القرارات والأنظمة الخبيرة	اتخاذ القرار هو جزء من كل وظيفة في المؤسسة
يحتاج العاملون في الحقول إلى مكاتب من أجل استلام وإرسال وتخزين ومعالجة المعلومات.	!! الاتصالات اللاسلكية والحاسوب المحمول والبريد الالكتروني .	يمكن للعاملين في حقول إن يتعاملون مع المعلومات في أي مكان يتواجدون فيه.
تتم معالجة الخطط بصورة دورية	الأنظمة الحاسوبية عالية الأداء	تتم مراجعة الخطط بصورة قوية عند الحاجة لذلك.
إن المنتجات والخدمات المخصصة ذات تكاليف مرتفعة وتحتاج إلى زمن طويل لانجازها !!!!!!!!!!!!	برامج التصميم وبمساعدة الحاسب وبرامج التصنيع وبرامج الهندسة الحاسوبية	يمكن إنتاج المنتجات المخصصة وتقديم الخدمات الخاصة بصورة سريعة وبتكلفة منخفضة.
هناك وقت طويل بين ظهور الفكرة ونزول المنتج للسوق.	برنامج تبادل وبرمجيات المجموعة وبرامج معالجة الصور والوثائق!	يمكن تحقيق زمن الوصول الى السوق 90 %.
تنظيمات وعمليات مستندة على المعلومات. !!!	الذكاء الصناعي، و الأنظمة الخبيرة !!!!!!!!!!!!	تنظيمات وعمليات مستندة على المعرفة.

### 3.2.3. المقارنة المرجعية للأداء

إن اقتداء المؤسسة بأفضل الممارسات المرتبطة بأداء العمليات للمؤسسة الرائدة يمكنها من وتطور أدائها باستمرار من خلال إجراء بعض التعديلات الحديثة على ممارستها .

### 1.3.2.3. مفهوم المقارنة المرجعية للأداء

يجمع معظم الباحثين على أن البداية في استعمال المقارنة المرجعية تعود إلى فترة الخمسينات من القرن الماضي بمقارنة المؤسسة نفسها مع منافسيها من حيث التكلفة والمبيعات للتعرف على نقاط القوة والضعف.

وتعرف على أنها المنهجية التي تمكن المؤسسة من البحث بصفة دائمة عن أحسن طرق الممارسة، حتى تبني أو تكيّف أبعادها الايجابية ووضعها للتنفيذ من أجل أن تصبح الأحسن. [130](ص2) كما ينظر إليها على أنها عملية نظامية تستهدف البحث عن أفضل الممارسات والتي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز. [122](ص169)

من خلال التعريفين السابقين نجد أن المقارنة المرجعية للأداء على أنها : [131](ص5) -

- سيرة تحديد الأهداف.
- وسيلة تعريف وانجاز للوصول إلى نتائج جيدة.
- سيرة مستمرة لتقسيم الخدمات،المنتجات،والطرق بالنسبة لأحسن النتائج المتعارف عليها في مختلف القطاعات.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المقارنة المرجعية للأداء هو التركيز على اختيار المؤسسات التي يتم اعتمادها كأساس للمقارنة بغرض إعادة بناء طريقة أداء العمل بمقارنة ممارسة الأعمال لديها مع ما يتم في المؤسسات محل المقارنة،ومنه يمكن تحديد الانحرافات الموجودة والتي يجب تكييفها،بغرض التطلع إلى أداء أحسن يميّز المؤسسة في قطاعها [73](ص103)

### 2.3.2.3. أنواع المقارنة المرجعية للأداء:

هناك أربع نماذج للمقارنة المرجعية وهي:

#### -المقارنة المرجعية الداخلية:

تتم هذه الطريقة بمقارنة العمليات للمؤسسة مع مثيلاتها في نفس المجموعة (بين المديریات، بين الفروع، بين الدول...) حيث يختار الوحدات ذات الأداء المتميز داخل المؤسسة واتخاذها كأساس لتحسين أداء الوحدات الأخرى.

ومن مزايا هذا النوع: [73](ص104)

- الحصول على المعلومات بسهولة لما يمكن من القيام بمقارنة جيدة.
- المقارنة المرجعية الداخلية تخلق بيئة اتصالية مشتركة داخل المؤسسة.
- بما أن المعلومات المجمعّة تبين الأداء الأحسن، فهذا يسهل كيفية إنجاز هذا الأداء وبالتالي التكيف معه.

#### -المقارنة المرجعية التنافسية:

يرتبط بمقارنة قياس الأداء مع المنافسين المباشرين في مجالات: المنتجات، الخدمات، الأفراد، التكنولوجيا، السعر، الجودة... الخ، وجميع المجالات التي تنعكس على الأداء. ومما يميز هذا النوع هو صعوبة الحصول على المعلومات من المنافسين، مما يتطلب الاعتماد على نظام استخبارات تسويقي مهمته جمع المعلومات من أجل القياس والمقارنة.

#### -المقارنة المرجعية النوعية:

يتعلق الأمر بمقارنة العمليات مع مؤسسات في نفس التخصص، ولكنها غير منافسة مثل مقارنة مؤسسة الوطنية للمنتجات الكهرومنزلية لطرق إمدادها بالمواد الأولية بمؤسسة تشتغل في التوزيع الكبير، فهذه الطريقة من الممكن أن تكون إنتاجية وإبداعية، وتحسين يمكن أن يصل إلى 35% [131](ص5).

ومن مزايا هذا النوع من المقارنة المرجعية مايلي: [121](ص5)

- إمكانية الحصول على المعلومات بسهولة، حيث أن طابع السرية قليل.
- إمكانية تبادل التجارب وإقامة إتفاق تعاون مع المؤسسات الأخرى.

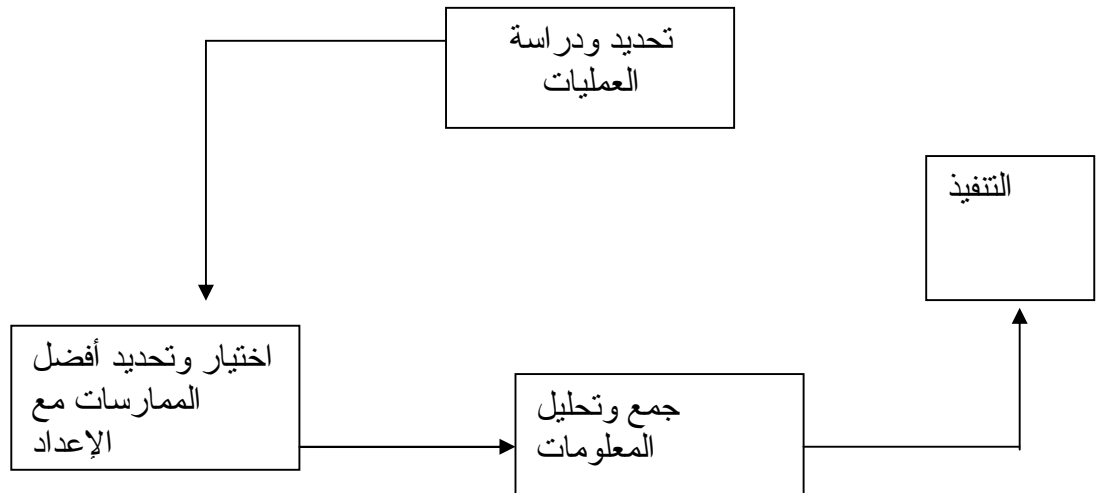
### - المقارنة المرجعية مع أحسن الممارسات الوظيفية:

يرتبط الأمر باختيار المؤسسة لأحسن المؤسسات ومقارنة الوظائف المماثلة في المؤسسات محل الاختيار مثل: الإنتاج، المالية، التسويق... الخ وأهم مميزات هذا النوع سهولة الحصول على المعلومات.

إن اختيار المؤسسة محل الاختيار يرتبط بعاملين أساسيين هما: (1)[73](ص104)  
 - حجم المؤسسة، فالمؤسسات الصغيرة تبحث عن التحسين بالمقارنة مع أي مؤسسة ناجحة، أما المؤسسات الرائدة فتبحث عن التميز بالمقارنة مع أحسن المنافسين المحليين أو الدوليين.  
 - الموارد اللازمة للمقارنة والتي تتغير حسب الوقت والتكلفة، فالمقارنة مع مؤسسات أجنبية لا يرفع من الوقت والتكلفة وإنما يتعداه إلى مصاعب لغوية و ثقافية.

### **3.3.2.3. مراحل المقارنة للأداء:**

من أجل القيام بالمقارنة المرجعية للأداء لأي مؤسسة، لابد من تتبع خطوات أربع يلخصها الشكل رقم (26) ثم يتم التعرض لها بالتفصيل.



الشكل رقم 26: مراحل المقارنة المرجعية [73](ص104)

من خلال الشكل رقم(26) يظهر:

- تحديد ودراسة العمليات: قبل قيام المؤسسة بمقارنة أداءها مع المؤسسات الأخرى فمن الضروري أن تبادر إلى مراجعة وظائفها ككل وأحصرها في المجال الذي ترى أنه يسبب لها مشاكل، ولتحقيق فاعلية المقارنة المرجعية للأداء فمن الأفضل للمؤسسة تحديد وتحليل العمليات الحرجة لعدة أسباب يمكن حصرها في: [73](ص109)

-المراجعة الكلية للوظائف تتطلب وقتا وتكلفة عالية.

-كثرة المعلومات المحصل عليها وتكلفتها العالية.

- الغرض من المقارنة المرجعية هو تحسين الممارسات وليس حل المشكلات.

وأهم النقاط التي تتمحور عليها هذه المرحلة هي: [65](ص384)

-دراسة توقعات العملاء، بالتعرف على مستوى الإشباع والرضى لديهم، وذلك بمعرفة التواحي التي يحتاج إلى تحسينها،ولذلك يبدأ فريق العمل بالتحدث ومقابلة العملاء المرتبطين بهذه العملية (الموردين، زبائن، موظفين) .

- تعريف وتحديد الأنشطة والمقاييس، بتحديد المراحل الأساسية للعمليات، وكذا كل خطوة فرعية في العمليات وأخيرا الأنشطة المختلفة داخلها، وفي ضوء هذا التحديد يتم إعداد خرائط تدفق تفصيلية للعمليات مما يسهل عملية المقارنة مع بقية المؤسسات، مع تحديد الزمن المستغرق في كل مرحلة من المراحل وفي النشاط بصفة عامة.

-إختيار وتحديد أفضل الممارسات مع الإعداد: يتم تحديد أفضل المؤسسات والتي سيتم المقارنة بها بمراعاة الظروف التالية: [127](ص5)

- أن تكون في نفس مجال الصنّاعة ولكن غير منافسة.

- أن تكون في نفس مجال الصنّاعة ومنافسة.

- أن يتم الاختيار من قطاع داخل المؤسسة يقوم بنفس العملية.

وهناك العديد من المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في عملية المقارنة منها: [73] (ص110)

- الوقت المقدم لإكمال الدراسة.

- المعرفة الحالية للعمليات.

- توفير الشريك والذي تتم معه المقارنة.

- الأهمية والعلاقة مع رسالة المؤسسة.

جمع وتحليل المعلومات: تتم هذه المرحلة بإتباع الخطوات التالية: [127](ص5)

- تجهيز المعلومات: وذلك بإعداد استبيان يحوي مجموعة الأسئلة والاستفسارات عن العوامل التي أدت إلى جعل المؤسسة محل المقارنة أفضل بـ:

- فهم العملية محل الدراسة.
- تحديد الفجوة بين المؤسسة والمؤسسة محل المقارنة.
- تحديد المشكلة بوضوح.
- توفير إطار عام لبحث عوامل النجاح.

- التنسيق مع المؤسسات محل المقارنة: يتم التنسيق عن طريق:

- الاتصال بالمسؤولين هاتفياً.
- إرسال خطاب للمؤسسة محل المقارنة يتضمن:
  - الغرض من الزيارة المقارنة وليس المنافسة .
  - التأكيد للمؤسسة محل الدراسة أنها الأفضل في مجال الدراسة
  - إظهار الفوائد التي يمكن أن تجنيها المؤسسة محل المقارنة ومنها تبادل المعلومات والتطبيقات .
- وضع خطة مفصلة للزيارة.
- وضع جدول عمل مفصل للاجتماعات أثناء الزيارة.
- إعداد هدايا رمزية يتم تقديمها عند الانتهاء من الزيارة.

بعد جمع المعلومات يقوم فريق العمل بتبويبها وتصنيفها ومن ثم تحليلها لاستخلاص مايلي:

[110](ص517)

- تحديد سعة الفجوة بين الأداء للمؤسسة والشريك في المقارنة.
- عرض فرص التحسين لتقليص فجوة الأداء بالإجابة على:
  - \*كيفية التكيف مع الممارسات الجديدة.
  - \*كم ستكلف عملية التحسين وكم تستغرق من الوقت؟.
  - \*ما هي الممارسات والعوامل التي يستخدمها الشريك؟.
- إستنتاج وتلخيص الحلول والتوصيات للاستفادة منها.
- عرض النتائج في شكل تقارير على الإدارة العليا.



-التنفيذ: إن الوصول إلى إحداث التغيير هو مفتاح المقارنة المرجعية مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتطويره، وفي هذه المرحلة يتم تنفيذ الأعمال المخططة وتحليلها ومراقبة النتائج التي يتم الوصول إليها وإعداد التقارير اللازمة لذلك. [105](ص267)

- ويتم الحصول على نتائج المقارنة المرجعية بتتبع الخطوات التالية: [65](ص385)
- دراسة معوقات تنفيذ أفضل الممارسات، وإحداث التغييرات داخل المؤسسة يتطلب نفقات كبيرة وجهود متواصل تنفيذ أفضل الممارسات.
  - النجاح في تنفيذ أفضل الممارسات: [122](ص17) من أجل تنفيذ المقترحات المقدمة فمن الضروري تدعيم هذه المقترحات بالحقائق والأرقام وإعداد خطة لتنفيذها.
  - التكامل بين المقارنة المرجعية و برامج تحسين وتطوير الأداء.

### 3.3. أثر الكفاءة التوزيعية على أداء المؤسسة

يؤدي عدم توافر الكميات المناسبة من المنتجات تامة الصنع أو زيادة فترة التسليم أو ارتفاع تكاليف أداء الأنشطة التوزيعية إلى التأثير السلبي على أداء المؤسسة ومن ثم ضعف المركز التنافسي وانخفاض الأرباح والمبيعات، الأمر الذي يترتب عليه الأخذ بمفهوم الكفاءة التوزيعية في الحسابان عند الحديث عن تحسين الأداء في المؤسسة.

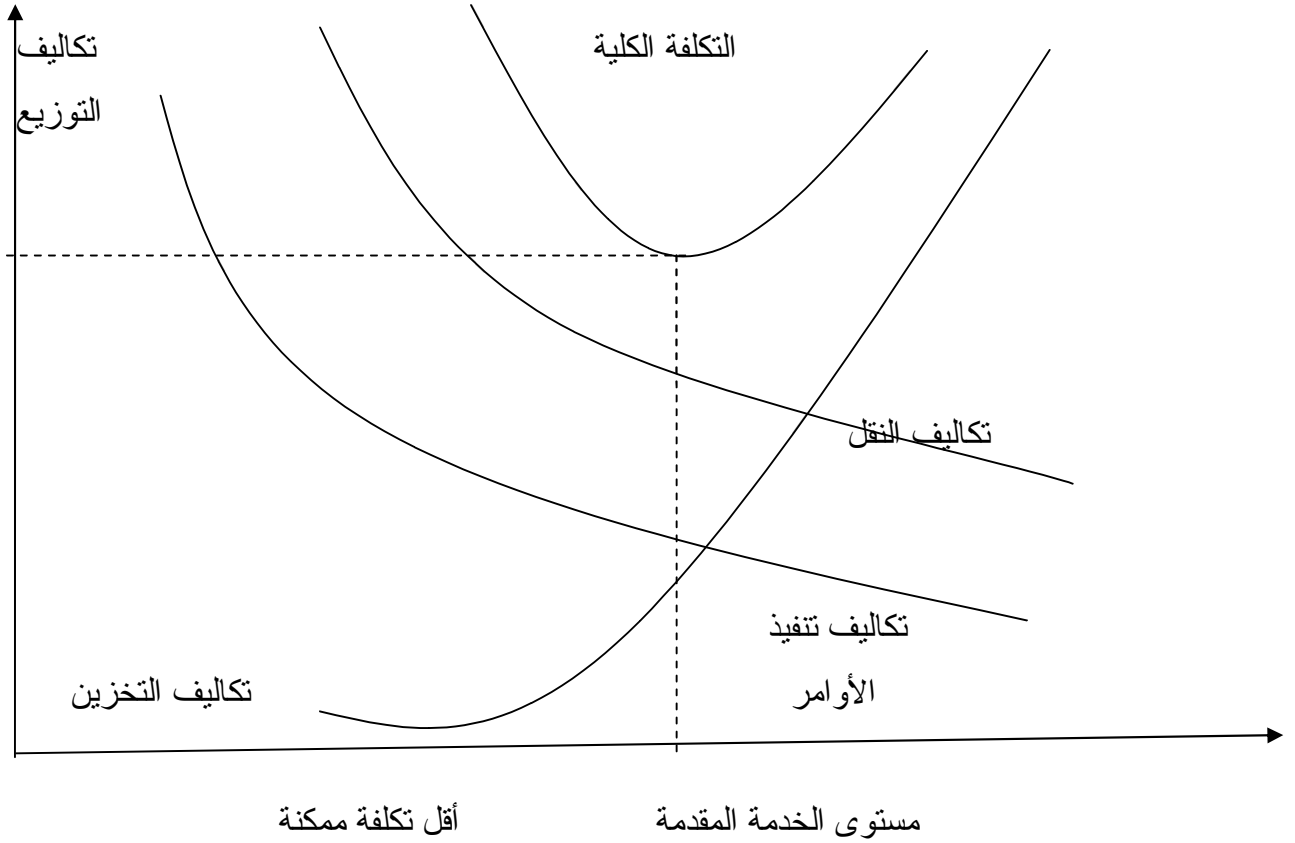
### 1.3.3. تحسين الأداء المالي

واجهت العديد من المؤسسات صعوبات عديدة في مجال تحقيق الوفورات من خلال ترشيد أنشطة الإنتاج والتسويق لذا أصبح رفع مستوى أداء النشاط التوزيعي هو الطريق المتاح للوصول إلى الرفع من الإنتاجية وترشيد الإنفاق.

### 1.1.3.3. تكاليف التوزيع ومكوناتها

يعرّف كوتلر تكاليف التوزيع بأنها مجموع التكاليف التي يتحملها المنتج من مراكز الإنتاج إلى مراكز البيع [12](ص549)، كما عرّفت على أنه التكاليف التي تتحملها المؤسسة ابتداء من استلام المنتج من الورشات إلى حين بيعه وقد تمتد إلى مصاريف مابعد البيع [132](ص83)، فتحدد مكونات التوزيع ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع تكاليف البيع والتي يتحملها المستهلك الأخير. كما عرفت

على أنها تكاليف تتكون ابتداءً من وضع المنتج في حالته النهائية وبالتالي كل المصاريف التجارية والإدارية وتتمثل في مصاريف النقل، التخزين، التغليف، الترويج، الأجر ويتحمل هذه المصاريف غالباً المنتج. [133](ص33)



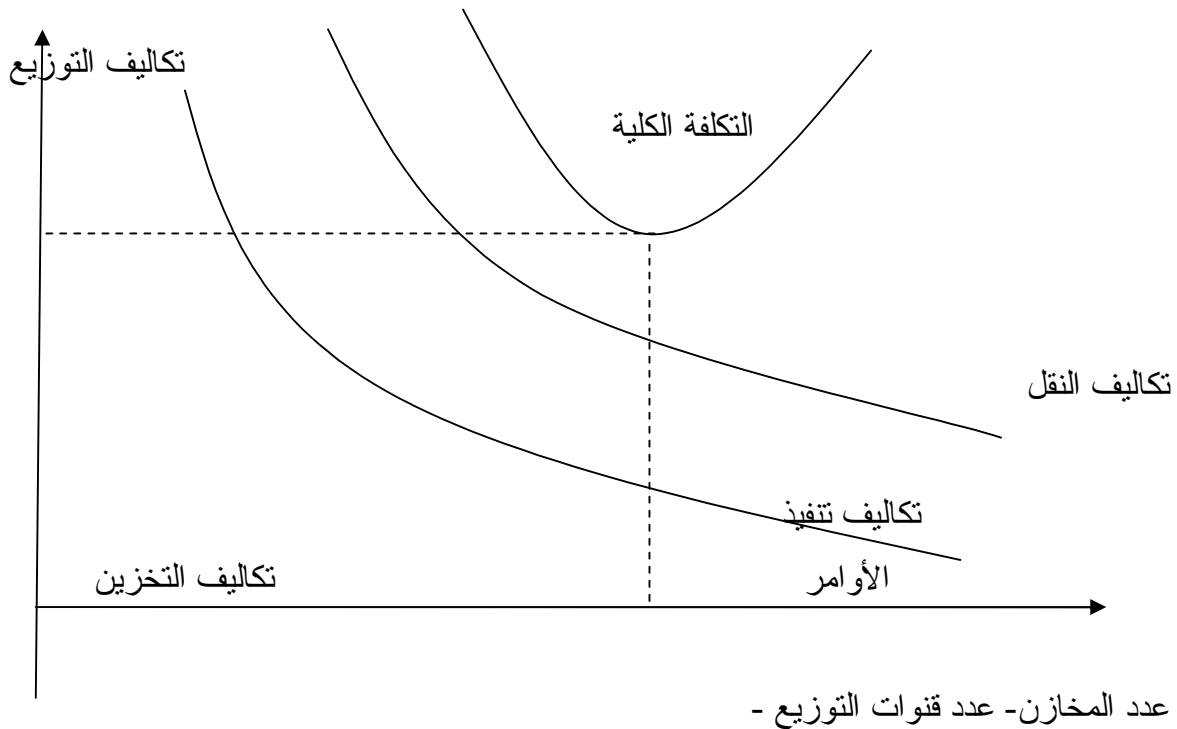
الشكل 27: مكونات تكاليف التوزيع [5](ص327).

### 2.1.3.3. مداخل دراسة تكاليف التوزيع

من البديهي أن هناك جوانب متعددة من الإسراف في تسيير الأنشطة التوزيعية، ومن خلال الكفاءة التوزيعية يمكن للمؤسسة تخفيض التكاليف بقيمها المنظورة والتي تشمل النقل، التخزين، المخازن، تشغيل الأوامر..... الخ وغير المنظورة مثل فرص الربح الضائعة نتيجة عدم شحن المنتجات في الوقت المناسب، تكلفة المبيعات الضائعة، وكذا أوامر الشراء الملغاة، استياء العملاء من عدم توفر المنتجات في السوق..... الخ كل هذا يتحتم على المؤسسة تبني مجموعة من المداخل التي تمكنها من تخفيض التكاليف التوزيعية كالتالي:

- مفهوم التكلفة الكلية: يعتمد هذا المفهوم على أخذ جميع تكاليف التوزيع في آن واحد بالنسبة للتكاليف المتعارضة لتحقيق التوازن بينها بهدف الوصول إلى الحد الأدنى الإجمالي لهذه التكاليف، إن مثل هذا التعارض يمكن إدارته من خلال تطبيق مقايضة تكاليف هذه الأنشطة للوصول إلى المستوى الأمثل لها جميع [36] (ص 64).

- التأثيرات المتبادلة بين عناصر التكاليف: على الرغم من أن عناصر تكاليف معينة قد تزداد عند تخفيض عناصر أخرى فإن النتيجة المستهدفة هي تخفيض التكلفة الكلية للتوزيع [10] (ص 83)، فدراسة العلاقة بين التكاليف التوزيعية الكلية وعلاقتها بعدد القنوات التوزيعية مثلا يظهر أنه كلما زاد عدد مراكز التوزيع تناقصت تكاليف التخزين وزادت تكاليف تشغيل الأوامر نظرا لظهور الحاجة إلى الإمداد الدائم لمراكز التوزيع وزيادة الأوامر نتيجة لزيادة الطلبات.



الشكل 28: تكاليف التوزيع وعلاقتها بقنوات التوزيع [35] (ص 59).

- صفرية تحقيق ما يقارب الوضع الأمثل :

إن محاولة تحقيق ما يقارب الوضع الأمثل لوظيفة من الوظائف سوف يؤثر على أداء الوظائف الأخرى ،فمحاولة تحقيق الأهداف في مجال معين في التوزيع قد يؤدي إلى: [14](ص227)  
 - تخفيض تكاليف التخزين يؤثر على مستويات المخزون ومن ثم تخفيض خدمات العملاء وعدم استغلال قوة البيع الخاصة بالمؤسسة.  
 - زيادة سرعة التسليم تؤدي إلى زيادة خدمة العملاء ومن ثم الرفع من تكاليف النقل .

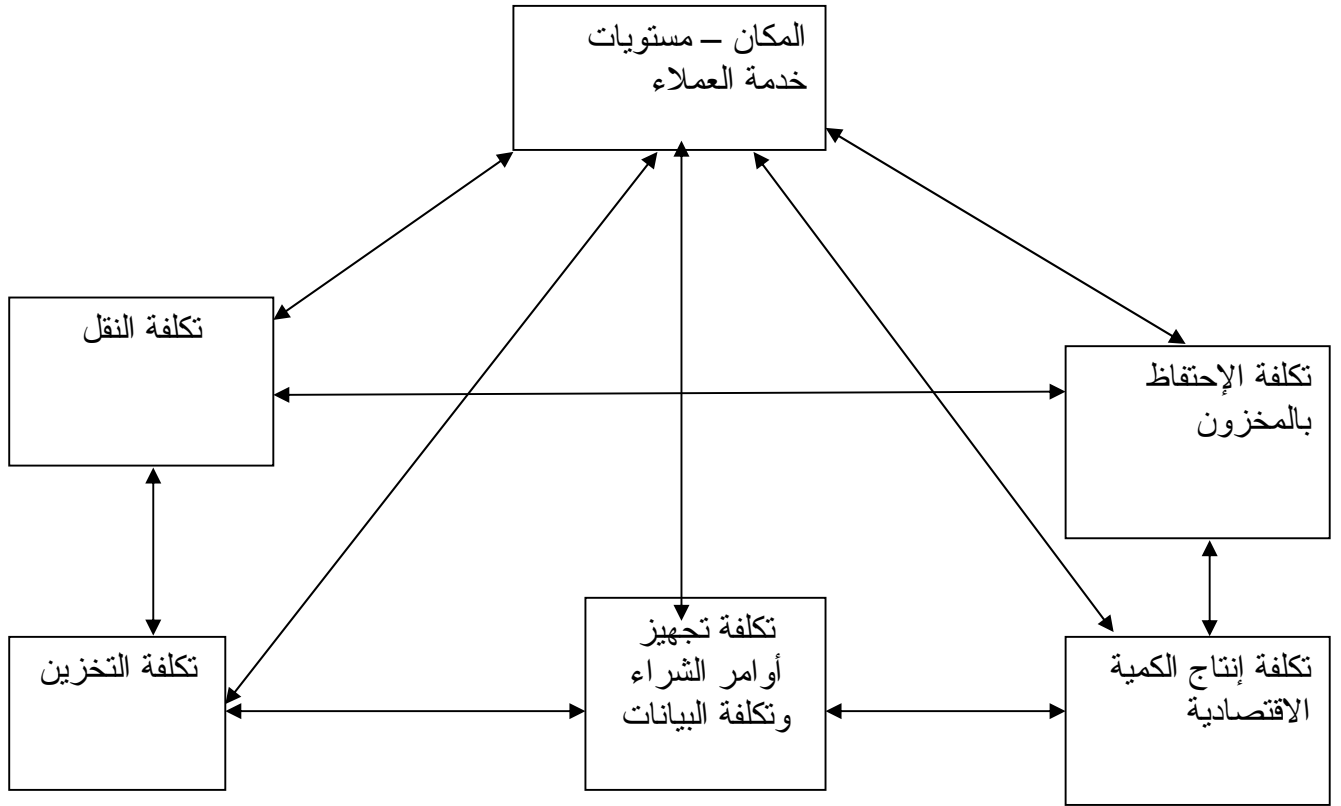
[14](ص83)

- تحديد مستوى مرتفع من خدمة العملاء يتطلب زيادة المخزون وبالتالي الرفع من تكلفة الاحتفاظ بالمخزون.  
 - محاولة تخفيض تكاليف النقل تؤدي إلى زيادة المخزونان وتخفيض مستوى خدمة العملاء.  
 ومن ثم فإن تحقيق التنسيق والتكامل بين وظائف التوزيع يسهل من تخفيض الآثار المترتبة على تحقيق الوضع الأمثل.

منظور النظام الكلي: هو مفهوم أساسي لتخفيض التكاليف التوزيعية فهو يمتد ليغطي التأثيرات المتبادلة بين تكاليف أداء الوظائف المختلفة للتوزيع، ولتطبيق هذا المفهوم فإن هذا يتطلب تصميم وتطبيق نظام التحركات\* والذي يسهل من التنسيق بين مختلف مكونات النظام وذلك لتخفيض التكلفة الكلية عند مستوى معين من خدمة العملاء،ويمكن تبين التأثيرات المتبادلة بين التكاليف في النظام التوزيعي في الشكل رقم(29).

\*نظام التحركات هو دراسة الوقت والحركة بغرض تحقيق الكفاءة وتحليل كل عملية وتحديد الوقت اللازم لأدائها.

الشكل رقم (29): التأثيرات المتبادلة للتكلفة في النظام التوزيعي



الشكل رقم 29: التأثيرات المتبادلة للتكلفة في النظام التوزيعي [35] (ص 228)

### 3.1.3.3 استخدام البرمجة الخطية في تدنية تكاليف التوزيع

البرمجة الخطية هي وسيلة رياضية تهدف إلى استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة بأفضل طريقة، المبدأ الذي تقوم عليه البرمجة الخطية هو دراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، بحيث تكون هذه العلاقة مباشرة ونسبية. [134] (ص 449)

أما المتطلبات الأساسية والتي لا بد من توفرها لحل المسائل الواجب معالجتها هي:

[135] (ص 327)

- يجب أن يكون الهدف المتوصل إليه محدداً وممكن التحقيق، وفي المجال الاقتصادي يكون الهدف عادة إما تعظيم الإيرادات أو تدنية التكاليف.

- يجب أن تتوفر لدى المؤسسة عدة خيارات، وأحد هذه الخيارات يؤدي إلى تحقيق الهدف.

- أن تتوفر البيانات الكمية الدقيقة والمؤكددة عن نسق السلوك لكل المتغيرات بالنسبة للهدف وللحجم وبعضها البعض.
- أن يكون بالإمكان التعبير عن هدف المؤسسة والقيود بمعاملات أو مترجمات رياضية خطية.
- بعد الانتهاء من صياغة البرنامج والذي يظهر دالة الهدف أي تدنية التكاليف تأتي مرحلة صياغة البرنامج وذلك ضمن الفرضيات التالية: [136] (ص429)
- العلاقة الخطية بين المتغيرات.
  - جميع المتغيرات غير سالبة، وذلك ما يتوافق مع التفسير الاقتصادي.
  - تساوي العرض مع الطلب.
  - كل قيد مفروض يعبر عنه بمترجمة .
- وعليه تكون الصياغة الرياضية لبرنامج تدنية تكاليف التوزيع كالتالي: [137] (ص107)

$$\begin{array}{l}
 \text{S/C} \left\{ \begin{array}{l}
 \text{Min} = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m C_{ij} X_{ij} \\
 \sum_{j=1}^m X_{ij} = a_i \\
 \sum_{i=1}^n X_{ji} = b_j \\
 \sum_{i=1}^n a_i = \sum_{j=1}^m b_j \\
 X_{ij} \geq 0 \\
 C_{ij} \geq 0
 \end{array} \right.
 \end{array}$$

C<sub>j</sub>: تكلفة التوزيع للوحدة

a: كمية العرض

b: كمية الطلب.

### 4.1.3.3 دور الكفاءة التوزيعية في تحسين الأداء المالي

من الأدوات المستخدمة في قياس مدى تأثير الكفاءة التوزيعية على ربحية المؤسسة وعلى العائد على الاستثمار نموذج إستراتيجية الربح، إن العناصر المكونة لنموذج إستراتيجية الربح هي:

صافي هامش الربح (صافي الأرباح / صافي المبيعات): يشير إلى مدى الفاعلية البيعية للمؤسسة إلا أنه لا يعتبر مقياساً دقيقاً لقدرة المؤسسة في تحقيق الأرباح، وأهم العيوب لهذه النسبة: [138](ص135)

- لا يأخذ بعين الاعتبار الحجم ومنه لا يمكن استخدامه في المقارنة بين الشركات تتسم بالتباين الكبير.
- لا يأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة للمؤسسة.
- عرض مكونات الدخل لا تستند إلى أساس إقتصادي، أي أنها ليست ناجمة عن عوامل إقتصادية.

معدل دوران الأصول (صافي المبيعات / إجمالي الأصول): يشير إلى الفاعلية في استخدام الموارد المتاحة، بحيث يعكس قدرة كل وحدة مستثمرة في الأصول على تحقيق المبيعات وزيادة الفاعلية في استخدام الأصول للموارد المتاحة، مما يؤثر على معدل العائد ولتحسين معدل دوران الأصول تلجأ الإدارة:

- تقليص الاستثمارات في الأصول.
- تحسين المبيعات.

معدل الإقتراض (إجمالي الأصول حقوق الملكية): تظهر هذه النسبة مدى استخدام المؤسسة لأموال الغير لزيادة العائد على حقوق الملكية، ويعتبر العائد على حقوق الملكية هو أساس اتخاذ الملاك لقراراتهم بشأن الاستثمارات المقترحة في المؤسسة [5](ص279)، ويحسب معدل العائد على حقوق الملكية بضرب معدل العائد على الاستثمار في نسبة الرفع المالي:

معدل العائد على حقوق الملكية

معدل العائد على الاستثمار \* نسبة الرفع المالي

يهدف نموذج الربح الاستراتيجي إلى تحقيق عدة أهداف أساسية هي: [105](ص297)

- يحدد هذا النموذج الهدف المالي وهو الحصول على عائد استثمار مناسب.

- يحدد هذا النموذج الطرق الثلاثة للربح، فالمؤسسة يمكنها تحسين أدائها بـ:

\*زيادة معدل دوران الأصول.

\*هامش الربح.

\*الزيادة في معدل الاعتماد على رأسمال المال

المقترض.

- يقدم إطار نافعاً لتقييم الاستراتيجيات المالية المستخدمة من طرف المؤسسة

لتحقيق عائد على الاستثمار.

يظهر من خلال الشكل رقم(30) إن المخزون وحسابات الذمم تحتل جزءاً كبيراً من إجمالي

الأصول والتي تعتبر أداة لقياس أداء المالي للمؤسسة بالإضافة إلى باقي العناصر من نقل

ومخازن...الخ تؤثر في حجم الأرباح، وأخيراً فإن مستوى خدمات العملاء له الأثر الكبير في زيادة

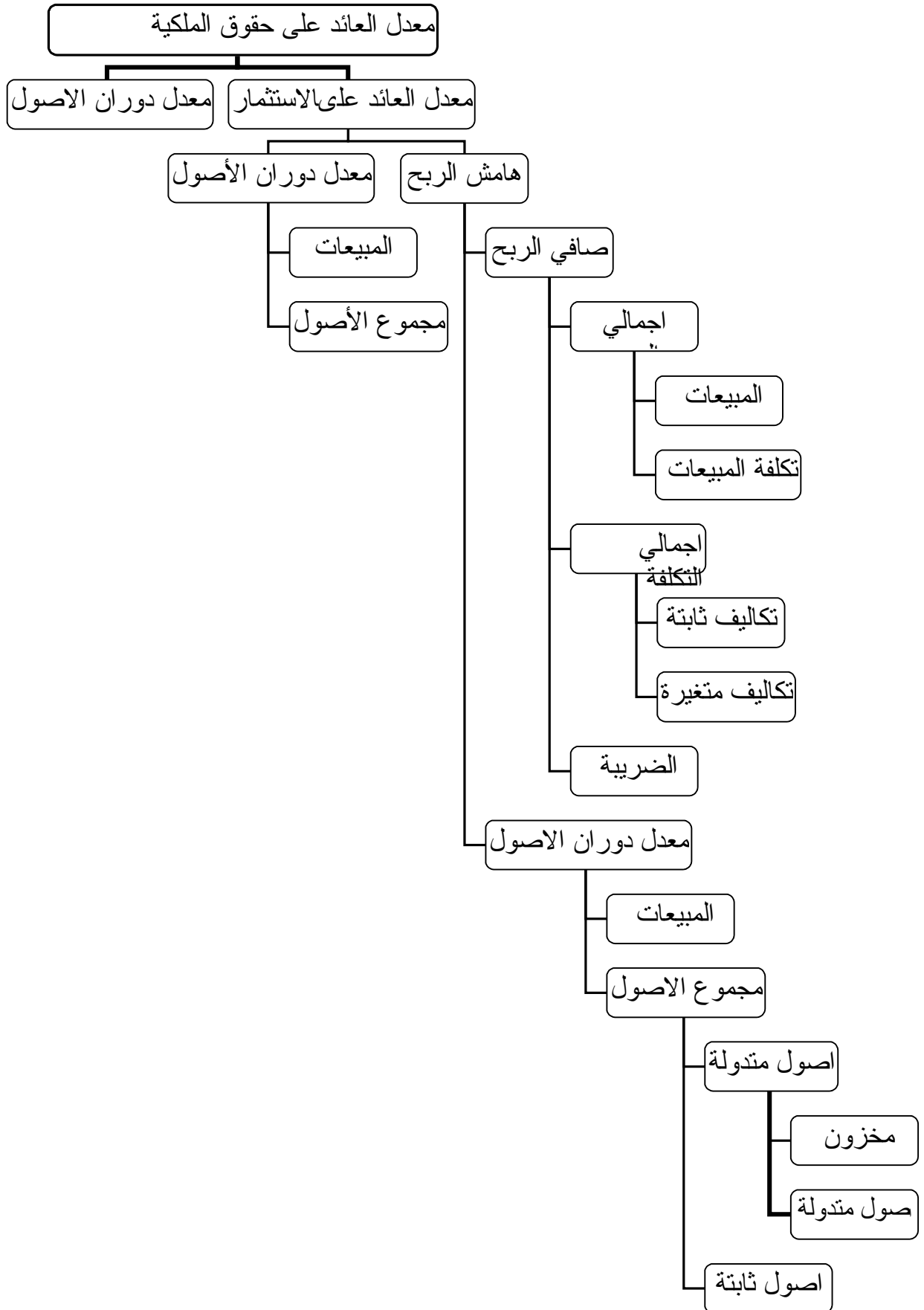
حجم المبيعات.

ومنه فإن كفاءة نظام التوزيع يؤثر تأثيراً مباشراً على الأرباح، وكل تحسين في كفاءة النظام

التوزيعي يؤدي إلى تحسين نتائج نموذج الأرباح سواء في صورة معدل العائد على الاستثمار أو في

صورة معدل العائد على الملكية.





### 2.3.3 تحقيق الميزة التنافسية

في ظل المتغيرات البيئية المتشابكة والمعقدة تبحث المؤسسة كيفية التفوق عن المنافسين وتحقيق حصة سوقية مقبولة، لهذا فإن الأمر يتطلب من المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية أو أكثر والعمل على تعزيزها وإدامتها لفترات طويلة، وهذا ما يتطلب استغلال جميع الإمكانيات بطريقة كفأة.

#### 1.2.3.3 مفهوم وأهمية الميزة التنافسية :

تعود الكتابات الأولى والتي تناولت الميزة التنافسية إلى منتصف القرن الماضي، وتعد الثمانينات الانطلاقة الحقيقية باعتباره الميزة التنافسية جوهر نجاح أو فشل للمؤسسة، وأن هدف المنافسة هدف للجهود التي بذلها بورتر البحث عن ميزة تنافسية والتي تسهل من Porter استراتيجي نتيجة تأسيس موقع ربحي ومساندة لمواجهة ضغوط المنافسة في الصناعة . [139](ص169)

وتعرف الميزة التنافسية على أنها أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل ايجابي عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستعملين النهائيين لمنتجاتها [140](ص02) وهذا ما يؤكد أن الموارد المتوفرة للمؤسسة لا تعدّ ميزة تنافسية ما لم يتم استغلالها إلى مخرجات ذات قيمة تحقق رضا العميل، كما ينظر إليها أنها مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة عالية في استغلال الفرص الخارجية، ومواجهة التهديدات والتي تنبع من خلال استغلال الموارد البشرية والمادية ، و ترتبط بالجودة والتكنولوجيا، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية، الكفاءة التوزيعية، الابتكار والتطوير، التسيير الفعال، الوفرة في الموارد المالية والبشرية [74](ص58).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الديناميكي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي المريح والمستمر للمؤسسة إزاء منافسيها بحيث تتجلى في شكل تقديم منتجات وخدمات ذات خصائص منفردة يكون العميل مستعدا للدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل عن قيمة منتجات المنافسين ولكن بأسعار أقل نتيجة لتكاليف أدنى [98](ص163)

فالحصول على ميزة تنافسية يحقق:

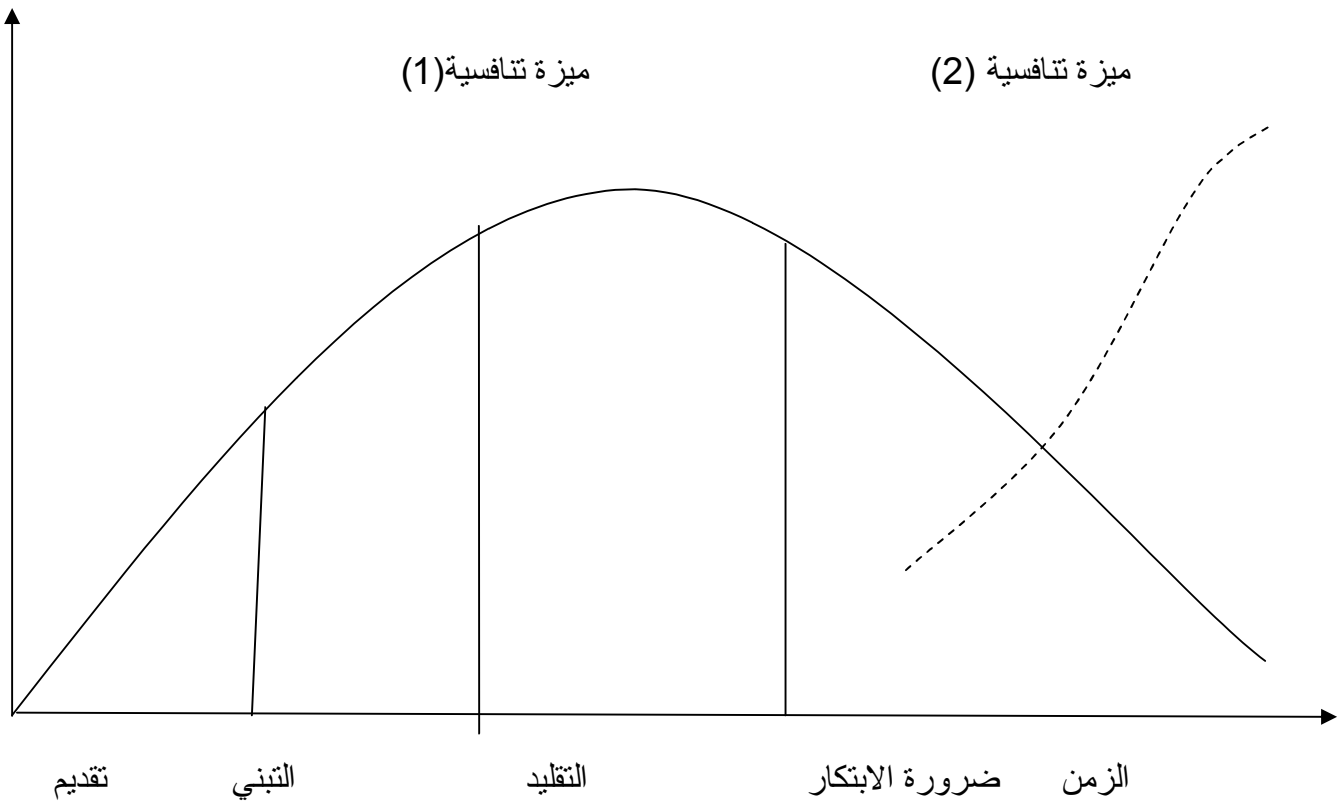
- صعوبة اختراق المنافسين لزبائن المؤسسة، نتيجة لارتفاع ولاء الزبائن اتجاه منتجات المؤسسة.

- وتتحدد فاعلية الميزة التنافسية من خلال متغيرين أساسيين هما:
- الحصول على حصة سوقية عالية من خلال القدرة على تقديم قيمة عالية للزبائن.
  - انعكاس زيادة الحصة السوقية على زيادة حجم الأرباح في المؤسسة.

حجم الميزة التنافسية من خلال متغيرين أساسيين هما:

حجم الميزة التنافسية: تتحقق قوة الميزة التنافسية من خلال استمراريتها، هذا يقود إلى دراسة حياة الميزة التنافسية كالتالي:

حجم الميزة التنافسية



الشكل 31: دورة حياة الميزة التنافسية [141] (ص 46)

- من خلال الشكل رقم (31) فإن حياة الميزة التنافسية تمر بالمراحل التالية: [142] (ص 28)
- مرحلة التقديم: تتميز هذه الفترة بطولها النسبي والنمو السريع للجهد الكبير والموارد البشرية والمالية، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الوقت انتشار أكثر فأكثر.
  - مرحلة التبني: يدفع نجاح المؤسسة في تحقيق الميزة، تركيز وتبني المنافسين لنفس الميزة وتتميز هذه الفترة بالاستقرار النسبي .
  - مرحلة التقليد: تتوجه الميزة نحو الانخفاض نتيجة تقليد المنافسين للمؤسسة.
  - مرحلة الابتكار: تبرز ضرورة البحث عن الابتكار ميزة تنافسية جديدة أو تحسين الميزة الحالية، وفي حالة تمكن المؤسسة من التحسين أو ابتكار فإنها ستفقد تفوقها.
  - نطاق التنافس: هو المجال الذي تتوزع فيه منتجات المؤسسة، ويتحقق لدى المؤسسة المطبقة لإستراتيجية تنويع المنتجات، واتساع تشكيلة المنتجات، حيث تهدف المؤسسة إلى تحقيق أكبر عدد من المزايا التنافسية وبالتالي توزيع المخاطر التنافسية على عدد من المنتجات أو الأنشطة [122] (ص 86).

### 2.2.3.3. أنواع ومصادر المزايا التنافسية

- يمكن تصنيف المزايا التنافسية إلى صنفين هما:
- التكلفة الأقل: تنتج عن قدرة المؤسسة على تصنيع وتصميم وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المتنافسة، وربما يؤدي هذا إلى تحقيق عوائد أكبر، ومن أجل تحقيق هذه الميزة لا بد من تفهم الأنشطة الحرجة في حلقة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما للميزة التنافسية.
  - تميز المنتج: هو قدرة المؤسسة على تقديم منتجا متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات مابعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتميز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

ولإيجاد إطار شمولي لتصنيف المزايا التنافسية فقد اقترحت مجموعة من المؤشرات لتصنيف المزايا والتي تظهر في: [143](ص11)

- أن الميزة التنافسية تتبع من خاصية في المؤسسة تميزها عن غيرها لدى العميل وتلك الخاصية تشكل مصدر الميزة التنافسية.
- إن الميزة التنافسية تحقق منفعة للعميل.
- إن المنافس يتأثر بالميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة من خلال توجيه العميل إليها دون المنافس.
- إن تصنيف المزايا التنافسية من خلال المؤسسة يعني تصنيفها وفقا لسبب أو منشأ الخاصية التي تتمتع بنتيجتها بالتفوق على منافسيها في جذب العملاء وذلك يعني تصنيفها حسب مصدرها.
- إن تصنيف المزايا التنافسية من خلال العميل يعني وفقا لطبيعة المنفعة المحققة.

ومصادر الميزة التنافسية والتي تسهل للمؤسسة تحقيق الأسيقية عن المنافسين هي:

- النوعية: وتتمثل بالموصفات والأداء الجيد للوظيفة التي تقدمها المؤسسة للحصول على نوعية عالية لعملية التصميم والإنتاج [143](ص7)
- التكلفة: تسعى الكثير من المؤسسات إلى تعزيز حصتها السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم عن طريق انخفاض هامش الربح الناتج عن تخفيض السعر بزيادة حجم المبيعات.

- المعرفة: إن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق المعرفة وتجسدها في التكنولوجيا، وأساليب والسلع وخدمات جديدة. وتتمايز المؤسسات التي تتنافس على أساس المعرفة إلى: [143](ص59)

\*مؤسسات نشاطها الأساسي خلق المعرفة مثل: مركز البحث والتطوير.

\*مؤسسات يستلزم تقديم الخدمة فيها إلى معرفة كبيرة مثل: الجامعات.

- \*مؤسسات بحاجة إلى المعرفة بشكل متزايد لتطوير الخدمات  
للمحافظة على الزبائن مثل: البنوك
- الاعتمادية: إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب، مما يخفض في وقت الانتظار  
لديه، ومن النتائج تطبيق هذا المبدأ:
- \*تخفيض زمن الدورة للزبون.
- \*الالتزام بجدول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلية في  
عملية التصنيع.
- المرونة: يقصد بها قدرة المؤسسة على التكيف في Dilworth بأنها القدرة  
ظل التغيرات البيئية وعمليات الطلب ويصنفها على الاستجابة للتغيرات في  
تصميم المنتج أو في حجم الإنتاج أو المزيج الإنتاجي فهي تشمل:

[98](ص164)

\*مرونة المقدار.

\*مرونة المزيج المنتج.

- الإبتكار: إن التحولات الكثيرة والتي زادت من حدة التنافس أدت إلى تصاعد  
الاهتمام بالإبتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتبار الإبتكار الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية،  
وأصبحت القدرة على الإبتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية (2)[143](ص59).

### 3.2.3.3 دور الكفاءة التوزيعية في تحقيق الميزة التنافسية

إن تطبيق الكفاءة التوزيعية يعمل على تعزيز الأبعاد التنافسية حيث أن نجاح تطبيقها يمكن من  
تخفيض الأسعار مقارنة بالمنافسين مع المحافظة على مستوى مقبول من الأرباح عن طريق زيادة  
حجم المبيعات مما يعطى المؤسسة بعدا تنافسيا يحقق لها حصة سوقية عالية فضلا عن تمكنها من  
تشكيل قوة رادعة لدخول المنافسين الجدد للصناعة.

وهكذا فإن تطبيق الكفاءة التوزيعية يقود إلى تعزيز البعد التنافسي الذي يركز على الكلفة، وجودة  
الخدمات المقدمة بتطوير المهارات واستخدام الأساليب الإحصائية والحاسوبية في عمليات النقل  
والتخزين والمناولة كل ذلك من شأنه الإسهام في تقديم مستوى أفضل من الخدمات للعملاء من حيث  
سرعة التسليم الأمر الذي يهيئ المناخ للإستجابة بمرونة كبيرة للتغيرات كميا ونوعيا.

وهكذا فإن تطبيق الكفاءة التوزيعية في المؤسسات يساهم في تعزيز القدرات التنافسية لتلك المؤسسات وبالدرجة التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية تجعلها قادرة على مواجهة المنافسة الكبيرة التي تتميز بها البيئة الحالية





## الفصل الرابع:

### دراسة حالة الوحدة التجارية للوسط UCRC

#### 1.4. مدخل إلى الدراسة الميدانية

من خلال الفصول السابقة حاولنا التطرق إلى كل ما يتعلق بتحسين الأداء والكفاءة التوزيعية وعلاقة الأخيرة بتحسين الأولى، وسنحاول في هذا المرحلة تطبيق هذه المفاهيم النظرية على الواقع والتعرف على الأثر الإيجابي الذي يمكن أن تؤديه الكفاءة التوزيعية في تحسين الأداء. وقبل التطرق إلى هذا يجب التعرف على المؤسسة الأم للوحدة التي أجرينا فيها التربص، وما هي أهداف ومهام المؤسسة الأم، وكذا التعرف على منهجية الدراسة التطبيقية.

#### 1.1.4. منهجية الدراسة

من أجل الإحاطة بالدراسة من جميع جوانبها ينبغي تحديد مجالات الدراسة، وأهم الوسائل المستعملة في جمع المعلومات .

من الضروري إظهار الوسائل والتقنيات التي تم استعمالها في عملية جمع المعلومات، هذه الوسائل تتمثل في:

- المقابلة: من أجل الحصول على معلومات ذات مصداقية وموثوق بها، تم اللجوء إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع بعض إطارات الوحدة وقد تضمنت الدراسة أهم المعلومات بالتحليل والعرض في دراسة الحالة.

- الوثائق: اعتمدت في الدراسة على تجميع المعلومات وتحليل المعطيات الواردة في الوثائق المتوفرة لدى الوحدة وذلك بهدف الاستفادة منها واستخدامها في النسب والرسوم البيانية الأجل أن يكون التحليل أكثر دلالة، وكان من الوثائق المعتمد عليها في الدراسة التقارير السنوية من قبل المؤسسة الأم والوحدة، وكذا النشريات التي تنشر في شكل إعلانات وحملات تعريفية بالوحدة، البرامج البيعية التقديرية لسنة 2006.

-الانترنت :من خلال تصفح الواجهات المنشورة على الانترنت والتي أعطتنا فكرة عن المؤسسة الأم وأهم فروعها،كما عرفتنا على أهم خفايا المؤسسة.

#### **2.1.4. تقديم المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية**

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى نبذة تاريخية للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ثم التعرض إلى البطاقة الفنية لها .

#### **1.2.1.4.نبذة عن المؤسسة**

إن الهدف من إنشاء مؤسسة الصناعات الالكترونية هو تنمية وتطوير الصناعات الالكترونية في الجزائر لذا فقد تم التفكير في إنشاء المؤسسة سنة 1969 أما الشروع في بنائها فكان سنة 1974 و الإتمام كان سنة 1978 بسيدي بلعباس من طرف شركة أمريكية، واختصت في إنتاج التلفاز الأبيض والأسود سنة 1978.

وفي سنة 1982 تم إعادة هيكلة مؤسسة SONELEC حيث تفرعت عنها عدة مؤسسات منها :

- المؤسسة الوطنية للصناعات الكترونية .
- المؤسسة الوطنية للأجهزة الكهرومنزلية .
- المؤسسة الوطنية للأسلاك الكهربائية .
- المؤسسة الوطنية للكهرباء .
- المؤسسة الوطنية لتركيب وصناعة المصاعد .
- المؤسسة الوطنية لتوزيع المواد الالكترونية .

#### **2.2.1.4. البطاقة الفنية لمؤسسة**

المؤسسة الوطنية ENIE شركة مساهمة أنشأت حسب المرسوم رقم 320/82 والمؤرخ للصناعات الالكترونية

في 1982/10/23 والمتضمن ENIE ثم تحولت إلى مؤسسة عمومية اقتصادية وهو منظم في شكل إنشاء مؤسسة مركب وأربع وحدات موزعة عبر مختلف جهات الوطن تتوزع الوحدات الإنتاجية عبر ولايات الوطن كالتالي:

-المركب الالكتروني التقني الجديد: مقره سيدي بلعباس ،تتمثل مهامه في البناء التركيبي للأجهزة الالكترونية ويختص في تركيب التلفزيونات الملونة ذات 51سم ،14سم مع صيانة صناديق التلفزيونات ذات الحجم الكبير .

-وحدة صناعات الهوائيات : تقع برأس الماء 50كلم عن سيدي بلعباس مهامها صناعة UHF VHF الهوائيات ،المكايل الالكترونية ( الطبية، التجارية ) .

- وحدة ترقية الأجهزة الالكترونية: مقرها البليدة مهامها صناعة الأجهزة الالكترونية السمعية التلفزيونات الملونة 37سم والأجهزة الالكترونية CHAINEHIF البصرية مثل الراديو المسجل .

-وحدة صناعة الأجهزة الطبية: مقرها عين وسارة متخصصة في إنتاج الأجهزة الإشعاعية وكذلك كراسي أطباء الأسنان .

-وحدة صناعة الأجهزة الالكترونية السمعية:مقرها تلاغ ومتخصصة في صناعة الأجهزة الكترونية السمعية مثل تلفزيونات 37سم، الأجهزة الالكترونية السمعية.

أول وأقدم منتج للصناعات الالكترونية وبالتالي فهي تشارك بفعالية كبيرة في تطوير المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية وذلك من خلال سعيها إلى الدخول بقوة في المنافسة ENIE الوطنية والأجنبية لتحقيق الدور المنوط بها ، لذا فهي تقوم بمجموعة أدوار يمكن إيجازها في :  
- التكوين المستمر لإطارات الشركة قصد إتباع الاختراعات والتكنولوجيا الحديثة .  
- تلبية أذواق المستهلكين وذلك عن طريق إنتاج منتجات ذات علامات عالمية بعد الحصول على الرخص .

- العمل على تغطية السوق المحلية وهذا بغرض القضاء على منافسة أجنبية محتملة .

- العمل على امتصاص اليد العاملة المختصة .

- المساهمة في تمويل الخزينة العامة من خلال الضرائب بالإضافة إلى تقليل الاستيراد .

### 3.1.4. أهداف مؤسسة الصناعات الالكترونية

يتم التطرق في هذا المطلب إلى مختلف المهام الموكلة إلى مؤسسة لصناعات الالكترونية منذ إنشائها عام 1982 وكذا الأهداف الأساسية التي تطمح إليها من وراء نشاطها:

#### 1.3.1.4. مهام المؤسسة وأهدافها

يمكن القول انطلاقا من المعلومات المستقاة بأن المهام الموكلة إلى المؤسسة تتلخص في البحث عن تنمية و إنتاج و إستيراد وتركيب وصيانة لمعدات والآلات والمركبات المخصصة لمختلف القطاعات الالكترونية كما أنها مكلفة بترقية الصادرات من المنتجات ومن أجل تحقيق هذه المهام فالمؤسسة تعمل على :

- إدارة وتوجيه كل الوحدات التابعة لها قانونا .
- تموين السوق والتجار بالأجهزة وقطع الغيار الالكترونية .
- تموين الوحدات الإنتاجية بالمواد الأولية والأجهزة تامة الصنع .
- العمل على إضفاء اللمسة المحلية على المنتج.

إن المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ومن خلال خبرتها التي تفوق العشرين سنة من الممارسة في مجال الأجهزة الالكترونية تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي :

- المساهمة في تنمية القطاع الصناعي للبلاد خاصة في مجال الدراسات قصد ضمان بلوغ الأهداف المرجوة .
- استحداث وتحسين منتجات الأجهزة الالكترونية لكي تتماشى مع التكنولوجيا الحديثة ،مع تطوير القدرات التسييرية للمؤسسة .
- الاهتمام بالعمل الإنتاجي أكثر من العمل الإداري، مع إدماج منتجات المؤسسة في الأسواق الدولية.
- تجسيد وتعزيز التكتلات في مختلف المجالات النشاطات الإستراتيجية للمؤسسة .
- تحسين المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات وبصورة خاصة المؤسسات الجديدة.

وهذا من خلال:

- تسهيل الإجراءات المتعلقة بالتمويل ، التسويق ، الاستغلال ، الاستثمار.
- التقييم المالي للمؤسسة الجديدة .
- تسهيل الإجراءات البنكية والجمركية.

- فتح مجال الشراكة بالنسبة للمؤسسة.

- توسيع نشاطات بإنجاز وحدات جديدة مثل :

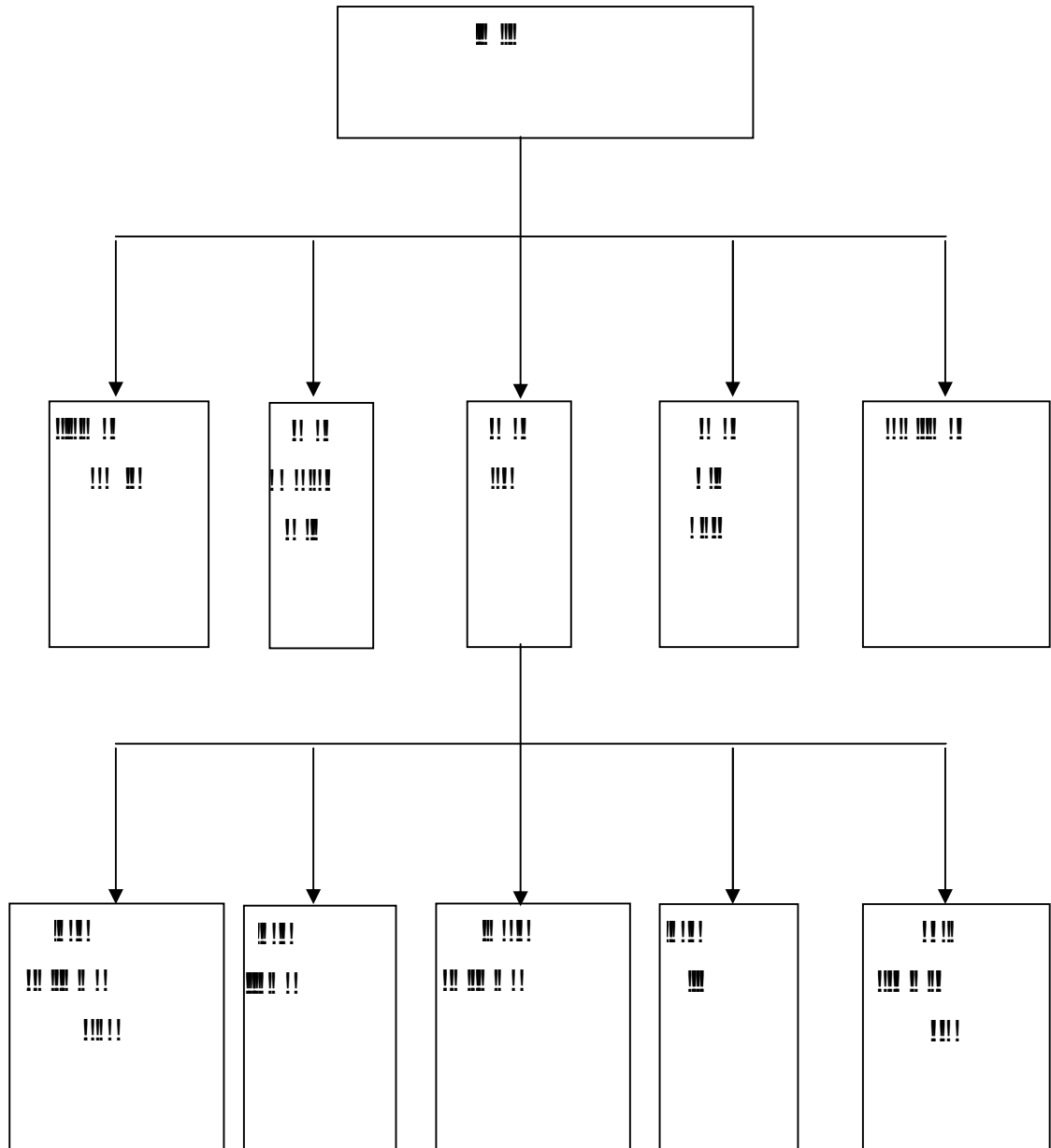
\* وحدة صناعة الأجهزة الالكترونية بباتنة

\* وحدة صناعة أجهزة الراديو للاتصال بخميس مليانة

### 2.3.1.4. تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تبعاً للمعلومات المتوفرة وانطلاقاً من المرسوم 320/82 المتضمن إعادة هيكلة المؤسسات يكون

الهيكل التنظيمي للمؤسسة كالتالي:



الشكل 33: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية

وفي ما يلي شرح للهيكل التنظيمي:

-المديرية العامة: هي ممثل السلطة العليا في المؤسسة وهي المسؤولة على جميع المديريات الفرعية، وتتكفل بالتدقيق بين مختلف الفروع والالتزامات التي تحتملها المؤسسة. سيقوم كل على إدارة المؤسسة وتقوم باتخاذ القرارات الهامة ويقع عليها مهمة صياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

-مديرية الإنتاج: تعتبر مديرية الإنتاج هي المسؤولة عن الإنتاج فهي تراقب وتتابع دورة الإنتاج من مرحلة دخول المادة الأولية "القطع" إلى مرحلة خروجها كمنتوج نهائي.  
من مهام المديرية مايلي:

- السهر على تحقيق الأهداف الموضوعية من طرف الإدارة العامة للمؤسسة.  
- الاجتهاد في تحقيق التكامل بينها وبين مختلف المصالح.  
تحليل كل المتطلبات الجديدة من المواد الأولية واقتراح طرق للحصول على مواد أولية ذات نوعية جيدة.

- تحقيق السير الحسن للإنتاج والتنظيم المحكم في هذه المديرية.  
- استنتاج الفروقات بين طريقة العمل والمخطط الموضوع لسير العمل وعرضها على الإدارة.  
- السهر على أن يكون المنتوج في أحسن نوعية و موافقا للنظم المطلوبة.  
- إحترام برنامج الإنتاج الخاص بالمؤسسة وإعداد التقديرات عن النشاطات التي تشرف عليها .  
- صيانة وسائل الإنتاج وذلك بانجاز برامج سنوية وكذا احترام معايير الأمن داخل الوحدات الإنتاجية.

مديرية الهندسة وفيها الأسلحة يتم هذه المديرية العمل الإنتاجي من مرحلة خروج المواد الأولية من المخازن إلى مرحلة الإنتاج، وهي مكونة من جزئين:  
- الهندسة:

وهو جناح تقني ترتب به المنتجات على أساس ملف الإنتاج، أي كيفية تركيب القطع للحصول على منتوج نهائي عبر مراحل الإنتاج فيبذل كل عامل وشركه بالتدقيق كل حسب من صبه كما أنها تقوم برسم تخطيطي خاص بتحويل القطع إلى منتوج نهائي.  
يهدف هذا القسم إلى:

وضع البرنامج الخاص بأجهزة الإنتاج، الصيانة، الأدوات، وكل التوابع الداخلة ضد من العملية الإنتاجية؛

\* تساعد مصلحة الإنتاج عند إنطلاق أعمال تصنيع المنتجات الجديدة و ذلك عن طريق تحقيق دراسات بداية

السلسلة الإنتاجية و الأعمال المساهمة في الإنتاج.

\* برمجة النماذج و الطرق الخاصة بالإنتاج.

\* تحديد القدرات الإنتاجية للوحدة.

\* تحديد المكونات اللازمة في حالة غياب المكونات المعيارية عند عملية الإنتاج.

- الصيانة:

إن المشرف على هذا القسم يقوم بتصليح العطب الموجود في وسائل الإنتاج خلال العمل الإنتاجي كما تقوم هذه المصلحة بالمراقبة المستمرة للألاتو المعدات و ذلك بتشحيما و تصليحا من أي عطب و يمكن تلخيص مهامها فيما يلي:

\* مراقبة الآلات وقت تشغيلها.

\* مراقبة أعمال وضع التجهيزات.

\* مراقبة هياكل الإنتاج و استلام التجهيزات المصنعة.

\* تخطيط و تحقيق هيكل الإنتاج.

\* السهر على صيانة الأجهزة من أجل السير الجيد و الحسن لعملية الإنتاج.

مديرية الدراسات الهندسية:

مهمتها دراسة الجدوى الاقتصادية لمشاريع المؤسسة، فهتقوم بإعداد الدراسات التقنية في حالة الرغبة في إقامة وحدة إنتاجية أو زيادة خط إنتاج .

- مديرية التسويق:

تهدف مديرية التسويق من خلال المهام الموكلة إليها إلى:

- رفع أداء المؤسسة في الأسواق المستهدفة.

- تعزيز الجهود التسويقية داخل فروع ووحدات المؤسسة.

المحافظة على التناغم بين بعض الفروع الرائدة في مجال تخصصها و تنميتها ففروع الأخرى.

- غزو الأسواق الخارجية.

- تحقيق المردودية التجارية للمؤسسة.

- توسيع مجال التوزيع عبر كامل التراب الوطني من خلال الوحدات الأربعة للتوزيع.

- جعل منتجات المؤسسة متميزة.
- جعل أسعار المنتجات منافسة.
- مواكبة الأسواق فيما يخص جودة المنتجات.
- تحقيق رضا الزبائن.
- المحافظة على الزبائن.

#### 3.3.1.4. دراسة النشاط التسويقي للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية

تعمل المؤسسة في الأسواق الداخلية و المتميزة بمنافسة شديدة من قبل المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع مع ستوردين و التي هي مصدر تهديد بالذنب للمؤسسة. في ظل المنافسة تسعى المؤسسة إلى هتواجا بإذ شاء قسم للتسويق كمرسول عن تبنى و بناء الاسد تراتيجيات التسويقية للمؤسسة كما يعمل على تطبيق و تنفيذ السياسة التسويقية للمؤسسة.

#### -المحيط التنافسي للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية:

تقوم المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بصناعات الالكترونية الصناعية بعرض تشكيلة متنوعة من المنتجات الالكترونية في السوق المحلي إن هذا التواجد يعبر عنه الحصة السوقية ما بين 55%-60% من إجمالي المنتجات الالكترونية وهي نسبة جد معتبرة إذا ما تم مقارنتها مع عدد المتدخلين في الأسواق الجزائري من مؤسسات منافسة و مؤسسات مستوردة للأجهزة الالكترونية .

إن هذه المنافسة أخذت في النمو تصاعديا نتيجة إلى عدد المنافسين المحليين كالتالي:

- LG السلام: وهو يمثل أهم المنافسين بالنسبة للمؤسسة.

SUMSUNG-

CRISTOR -

SONY-

PHILIPS-

بالإضافة إلى المؤسسات الصغيرة التي تقوم بالاستيراد.

أما الوضعية التنافسية للمؤسسة فيمكن التليل عليها من خلال نقاط القوة والضعف كالتالي:



- نقاط القوة :تظهر في :

- إن المؤسسة تتبع عامل الجودة بالدرجة الأولى في اختيار مويها و ه ذا راجع لاهتمامها ب جودة منتجها النهائي ترقبا للمنافسة الناتجة عن تحرير التجارة الخارجية حيث أن دخول منتجات منافسة تقلل من قيمة منتجاتها و هذا يؤثر على رغبات المستهلك الجزائري الذي يفقد المؤسسة صورتها .  
- قلة الاستثمارات الوطنية أو الدولية في مجال الإنتاج السمعي البصري ما عدى بعض التراخيص .  
-سوق الصناعات الالكترونية في حالة توسع، و عليه فالوحدة تعتبر المنافسين مشاركين بما أن السوق واسعة و الطلب غير مغطى .

- إن المؤسسة تتعامل مع LG كمورد للحصول على المادة الأولية و هي مؤسسة أمريكية متد صلة على شهادة ISO9000 هذا يعتبر نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة، حيث أنه إذا كانت المادة الأولية المستعملة في الإنتاج ذات جودة عالمية هذا يجعل المنتج مقبولا عالميا أيضا .

تتعامل المؤسسة مع مؤسسائها واد الأولية و ه ذا راجع إلى التسهيلات في الدفع زيادة إلى أنها تتعامل مع كل الاقتصاديات .

إن المؤسسة لا تعتمد على مورد وحيد فبما يخص مشترياتها من المادة الأولية و إنما تعتمد على مصادر توريد مختلفة تتمثل في LG، و موردين محليين آخرين .

-أهم الميزات التي تمتلكها المؤسسة هي انفرادها بتقديم خدمات ما بعد البيع والتي تتمثل في الضمان الذي يدوم 18 شهرا و هو متعلق ب :

\* كل عطب أو عيب صناعي .

\* الإصلاحات تتم في إطار الضمان تكون مجانا .

\* تعويض قطع الغيار بدون مقابل .

\* اليد العاملة لهذا الغرض تكون مجانا .

- تعتبر المؤسسة الوحيد المنتجة في السوق الداخلي و المنافسين ما هم إلا موزعين لمنتجات

مؤسسات أجنبية .

- إن التعامل مع مؤسسة LG يحقق الأهداف التالية:

\* السير الجيد لنظام التمويين (الكمية المطلوبة في الوقت المناسب) .

\* تسهيلات في التعامل (طرق الدفع) .

\* النوعية (الجودة، النوعية في المنتجات) .

\* السعر المناسب للوجود .

- تتوفر في المؤسسة موارد بشرية مؤهلة .

- عناصر الضعف في المؤسسة:
- عدم حصول المؤسسة على شهادة المعايير الدولية ISO9000 يجعلها تعاني من مشاكل للدخول في الأسواق الخارجية كالسوق الأوروبي و السوق الأمريكي.
- منافسة أسعار المؤسسة من قبل أسعار المنتجات المستوردة و هذا راجع إلى الجودة العالية للمواد الأولية المستعملة.
- شروع المنافسين في مد شبكات ما بعد البيع فقد شرعت مؤخرا شركة PHILIPS في ربط شبكة لخدمات ما بعد البيع عبر التراب الوطني بالإضافة إلى تأسيس مؤسسة CRISTOR التي أيضا بتوسيع خدماتها بعد البيع في الولايات، و عليه في المدى الطويل لن تصبح ميزة الانفراد بتقديم خدمات ما بعد البيع حكرا على المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية فقط.
- لا تعد مؤسسة LG شريك حقيقي للمؤسسة.
- عدم استقرار اليد العاملة.

#### - الإستراتيجية العامة و السياسات التسويقية للمؤسسة:

تقوم المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بإتباع إستراتيجية و سياسة تسويقية واضحة من أجل مواجهة المنافسين و ترقية المركز التنافسي للمؤسسة.

- الإستراتيجية العامة للمؤسسة:
- إن التحليل التنافسي للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة مكنت من إيجاد الخصائص الأساسية لبناء تموقع في الأسواق المستهدفة، و الذي يركز على عاملين هامين هما التحكم في التكاليف و التميز من خلال المنتجات المعروضة.
- خاصية التميز عن طريق التحكم في التكاليف بالمؤسسة من خلال هذه الخاصية التحكم أكثر في تكاليف التصميم، الإنتاج، التوزيع، بطريقة أكثر من منافسيهم ما يحقق لها مردودية عالية و مكانة الرائد في السوق.
- خاصية التميز عن طريق المنتجات المعروضة تقوم المؤسسة من خلال هذه الخاصية بالقيام بعرض منتجات فريدة و عالية الجودة تتميز بخصائص ووخير سمات ما بعد البيع و هو ما يتطلب رفع الأسعار و يحقق بدوره مردودية عالية.

### - السياسات التسويقية

تتمثل السياسة التسويقية للمؤسسة في تحديد مجال تدخل الفروع في مجال التسويق، فالمؤسسة تعمل على تدقيق الجهد وتوجيهه أو مراقبته بأب صفة عامة بينما يبقى الجاد العبطي والتنفيذ ذي من اختصاص الفروع، وتتمثل عناصر المزيج التسويقي التالية:

#### - سياسة المنتج:

تقوم المؤسسة بعملية تحديد ضمنها ذلك نشاط تقوم المؤسسة بإنشاءه شكيلة عريضة من المنتجات مصنفة ضمن ثلاث خطوط إنتاجية، حيث تضم كل شكيلة:

- اتساع التشكيلة: يمثل عدد خطوط التشكيلة وتساوي 03.

- طول التشكيلة: هي مجموع المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها، حيث تقوم بإنشاء 18 منتج وهو الطول الكلي للتشكيلة، ويحسب متوسط التشكيلة من خلال قسمة الطول الكلي على عدد خطوط الإنتاج ومنه طولها هو: 6.

- رابطة التشكيلة: هي العلاقة التناسقية المنتوجات داخل تشكيلة المنتجات بالقدرة الواسعة خاصة بالنسبة إلى قنوات التوزيع.

كما تقوم المؤسسة باتخاذ مجموعة من الأنشطة والخاصة بـ:

- التمييز: يتم تمييز منتجات المؤسسة بعلامتين هما علامة المؤسسة وعلامة المنتج.

- التعبئة والتغليف: يلاحظ أن المنتجات تعبأ بأحجام مختلفة مما يؤدي إلى صدمات ثم توضيح في صناديق كرتونية تلائم طبيعة المنتجات الالكترونية والتميز بسرعة التلف.

- التبيين: يلاحظ أن جميع منتجات المؤسسة تحتوي على دليل معلومات حول كيفية الاستعمال، ومدة الضمان،... الخ.

#### - السياسة السعرية:

لقد سعيت المؤسسة إلى تحديد أسعار شرائية للمستهلك، وذلك لتحقيق سياسة وطنية للصناعات الالكترونية. فتمت دراسة أسعار السوق، التي تحتم على الفروع متابعتها أو محاولة تعديلها بطريقة تضمن جلب الزبائن وإرضائهم وهذا لا يتحقق إلا بتطبيق السياسات الواضحة والصريحة للتحكم في تكاليف الإنتاج، تطبيق أسعار منافسة كما أن الأسعار النهائية قابلة للتفاوض فيها مع الزبائن وهذا يتوقف على:

- إمكانية الدفع

تج ، حيد - ث إذا ك ان ف ي مرحا ة الت دهور فهذا مكانيا ك ة لم نح خصومات .

- الأهداف التجارية.

إن المؤسسة تسعى دائما من خلال سياسته السعرية إلى تطبيق أسعار أكثر منافسة في السوق.

-السياسة الترويجية: تعمل المؤسسة إلى الحصول على أكبر أرباح صيب من السوق ومجاهاة المنافسة

شديدة ودع م ص ورتها و صرة منتجاتها ، وم ن ب ين الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتتد شيط

مبيعاتها :

\*المشاركة في المعارض :

سطرت المؤسسة عدة أهداف للمشاركة في هذه المعارض منها:

- رفع وترقية المبيعات.
- اللقاءات مع رجال الأعمال من أجل إبرام صفقات تجارية .
- التعرف بمنتجات المؤسسة.

أما أهم المعارض التي شاركت فيها المؤسسة نجد:

● المعرض الدولي بالجزائر من 2 إلى 12 جوان 2003 .

● المعرض الدولي بلبنان 2003.

● المعرض الوطني من 7 إلى 17 ديسمبر 2005 .

المعرض الجهوي بالبلدية 2005.

\* استعمال للوحات الإشهارية ونماذج العرض :

استعملت المؤسسة هذه التقنية بإقامة لوحات إشهارية كبيرة على حافة الطرق السريعة -حوالي

60 لوحة سنة 2004- واستعمال المجسمات المضيئة داخل المدن الكبرى ،مع استعمال نماذج

العرض وهي عبارة عن لافتات وملصقات تحمل صورة علامة المؤسسة تمنح لتجار الجملة

والتجزئة لتركب في محلاتهم .

\* تقديم الهدايا :تتمثل في تقديم أقلام وكراريس مذكرات Les calenderers مطبوع عليها

إسم المؤسسة وذلك لترسيخ علامتها وتحسين علاقتها بالزبائن .

\* تقديم الحوافز المادية الإضافية: بتقديم حوافز للوسطاء ورجال البيع لإعطاء مردودية أكثر ،حيث قامت المؤسسة بتنظيم مسابقة على أساس من يحقق أكبر رقم عمل ممكن خلال شهر والفائز يتحصل على هدية وتتمثل في 4 أجهزة تلفاز .

\*العلاقات العامة :قامت المؤسسة برعاية عدة تظاهرات رياضية وكذا المشاركة في مسابقة رمضان 2003 ،وكذا مشاركتها في تليطون 2000.

\*الإشهار :قامت المؤسسة بإشهار خلال فيفري 2003 Super turbo55 cm حيث دامت لمنتجاتها

فترة الإشهار 30ثانية وكذا الإشهار المتعلق بالمسابقة TOMBOLA والذي كان في شهر سبتمبر أما الآن فإنها تقوم بالإشهار لمنتجاتها TV Flatron .كما تقوم المؤسسة بالإشهار في الجرائد وذلك الجديد منذ منذ خمس سنوات ففي شهر سبتمبر 2003قامت بإشهار لكل تشكيلاتها ،وكذا الهدايا و السحب والكشف عن أسماء الفائزين،واختارت جريدة الخبر باعتبارها جريدة وطنية ويومية واسعة الانتشار .

## 2.4. تقديم الوحدة التجارية للوسط

سوف يتم التطرق في هذا المبحث الى التعريف بالوحدة التجارية للوسط وكذا مختلف المهام والاهداف التي تسعى اليها ،مع التعرض الى الهيكل التنظيمي مع تحليل مكوناته ،مع تحليل نشاط الوحدة انطلاقا من المعلومات المتوفرة .

### 1.2.4:تعريف الوحدة التجارية للوسط

#### 1.1.2.4.البطاقة الفنية

تأسست الوحدة وفقا للمرسوم 172/85 لسنة 1985،حيث تقع في المنطقة الصناعية بن بولعيد،وهي من الوحدات الست التابعة للمؤسسة يحدها من الشمال الشركة الوطنية للاعمال الكميائية،ومن جهة الجنوبية مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية اما من الجهة الشرقية المؤسسة الاشتراكية لبناء العمارات والجهة الغربية فندق .PALACE.

ولعل اهم المهام الموكلة للوحدة مايلي :

-تقديم الخدمات :وتختص في :

-تقديم ضمانات للمنتجات الكاملة الصنع ولمدة 18شهر.

- تقديم خدمات ما بعد البيع.
- صيانة الاجهزة الالكترونية في ورشات التصليح.
- تموين ورشات التصليح بقطع الغيار.

### توزيع المنتجات وقطع الغيار:

- تزويد المنتجات للمؤسسات العمومية ،تجار التجزئة ،معتمدين خواص.
- صيانة واصلاح هذه المنتجات ،ولضمان توفير قطع الغيار.
- الانها تعاني من مجموعة مشاكل منها :
- نقص نقاط البيع حيث تتوفر على نقطتين فقط.
- المنافسة الحادة من المؤسسات ذات نفس النشاط.
- عدم الاستقلال في اتخاذ القرارات عن المؤسسة الام.
- عدم وضوح الاستراتيجية التجارية.
- عدم اتباع الطرق العلمية في تسير الوحدة .
- النقص في الرسكلة وتكوين إطارات الوحدة.

### 2.1.2.4. نشاطات الوحدة

ان النشاط الرئيسي للوحدة هو بيع وتوزيع مختلف المنتجات المؤسسة، واهم ماتقوم الوحدة ببيعه وتوزيعه.

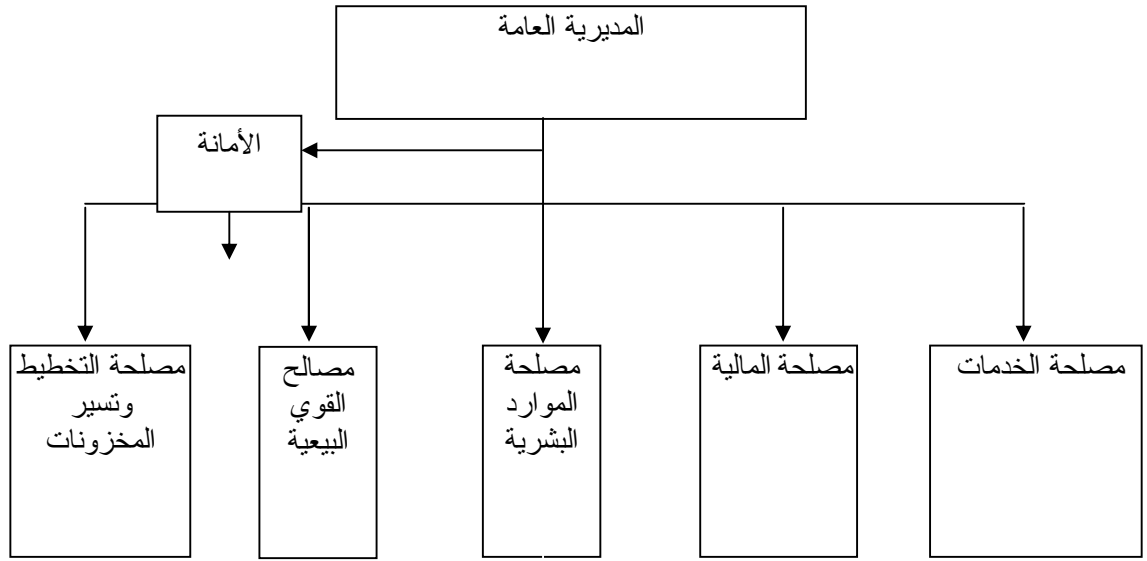
التلفزيونات - (JoyMax.....,coldan aye Triple, TV Flatron)

المذياع - (ChaineDS800.....,ChaineDS3000)

الفيديو - (VCR(video)cristal)

### 3.2.4. الهيكل التنظيمي للوحدة: من خلال المعلومات المتوفرة وبالإطلاع على المرسوم

التنفيذي رقم 172/85 يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للوحدة كالتالي:  
من خلال المخطط والمعلومات المقدمة من مسؤولي المؤسسة سنقوم بتحليل المصالح ثم التطرق الي العلاقة بين هاته المصالح كالتالي من خلال :



الشكل 32: الهيكل التنظيمي للوحدة التجارية للوسط

#### -التحليل الوظيفي للمصالح:

##### -المديرية العامة:

ومن المهام الأساسية التي تضطلع بها هي:

- \*الرقابة والتقييم المستمر وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة والمحدودة لها .
- \*ترجمة الأهداف المالية المحدودة من طرف المديرية العامة الي برنامج عمل.
- \*العمل علي تحسين الصورة الذهنية لمنتجات المؤسسة.
- \*الربط والتنسيق بين مختلف المصالح بالمؤسسة.
- \*تنظيم والتوجيه العطل السنوي للعمال.
- \*إعداد تقارير علي نشاط الوحدة وهذا لتسليمها للإدارة العامة في المؤسسة الأم .

- الأمانة :

وتختص في :

- \*استقبال البريد والمكالمات الهاتفية وتحولها الى المصالح المعنية .
- \*استقبال وتوجيه الزبائن.
- \*الاتصال بالمؤسسات المتعاملة مع الوحدة مثل :شركات التامين.
- مصلحة الخدمات:
- وتقوم هذه المصلحة ب:
- \*المساهمة في فاعلية شبكة العمال ،خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع .
- \*التحكم الكلي في حركات المخزونات عند دخول المواد وخروجها واستلامها.
- \*توفير قطع الغيار وتقديم خدمات ما بعد البيع (وفق دليل خصيص ومصمم من طرف مصلحة الخدمات).
- مصلحة المالية والمحاسبة ومراقبة التسير:
- وتهدف من وراء أنشطتها والتمثلة في :
- \*ضمان التسير الجيد لرؤوس الأموال والاستثمارات وكل الوسائل المرتبطة بالخرزينة.
- \*إعداد الميزانية العامة للوحدة كل سنة.
- \*المراقبة والتحليل الشهري.
- \* العمل على تحقيق الأهداف المالية المحددة من طرف المؤسسة مثل رقم الأعمال ، الحصص ، شبكات التوزيع .
- \* توفير المنتجات لموزعي التجزئة في الأوقات المحددة.
- \* إدارة وتسير الملفات المتعلقة بطلبات الترخيص للموزعين ( تجار التجزئة، الوكلاء ، المعتمدين
- \* تحسين الصورة الذهنية للمنتجات وذلك وفق قواعد الإثبات ( الجودة ، الضمان التقني ،الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ).
- \* توفير الوثائق اللازمة للموزعين مع ضمان المعلومات.
- \* ضمان الاتصال المتبادل بين مديرية المبيعات ومديرية التسويق وتحويل كل المعلومات المتعلقة بالمزيج التسويقي والمنافسة .
- مصلحة تسير الموارد البشرية:
- وتهدف من وراء أنشطتها المتمثلة في :
- \* السهر على الاحترام الصارم لقواعد العمل .
- \* القيام بالتصريحات الاجتماعية والضريبية في الأوقات القانونية.



- \*إدارة وتسير ملفات الوحدة التجارية.
- \* السهر على الحفاظ على كل وثيقة تسيير.
- \* المساهمة في تحقيق البرامج المتعلقة بالمراقبة.

- مصلحة التخطيط وتسيير المخزونات:
- وتهدف من وراء أنشطتها المتمثلة في:
- \* ضمان المراقبة الكلية لحركة المخزون .
- \* إجراء الجرد المستمر والدوري والقيام بإعطاء تبريرات لكل الفروق المحتملة.
- \* ضمان أمن المخزون ضد كل خطر.
- \* تنظيم والصيانة الجيدة بصفة مستمرة.
- مصلحة تنشيط القوى البيعية :
- \* تحقيق الأهداف المالية .
- \* تسير الملفات المتعلقة بالطلبات .
- \* التتقيب على أساس الخريطة للتوزيعية لشبكة التوزيع .
- \* تحديد ووضع برامج زيارات دورية لباعة التجزئة ، وذلك لتقوية وفائه.

#### العلاقة بين المصالح :

- توجد عدة علاقات بين المصالح المختلفة يمكن التطرق إليها التالي:
- علاقة مصلحة القوى البيعة بمصلحة الخدمات:
  - تقوم هذه المصلحة بتقديم خدمات مابعد البيع ،وكذا ضمان المنتجات المقدمة من طرف الوحدة وهذا ما يساعد المصلحة التجارية في الاستمرار عملية نشاطها والقيام البيع .
  - علاقة مصلحة القوى البيعة بمصلحة التخطيط وتسيير المخزونات :
  - تقوم مصلحة التخطيط وتسيير المخزونات بالضمان الكلي لحركة المخزون من الدخول إلى الاستلام وتسليم وكذا ضمان أمن المخزون ضد كل المخاطر ،وهذا ما يساعد مصلحة القوى البيعية على معرفة حركة المخزون لأخذ القرارات المناسبة لتصريف المخزون ومعالجة طلبيات الزبائن .
  - علاقة مصلحة القوى البيعة بمصلحة المحاسبة والمالية:
  - تقوم مصلحة القوى البيعية بتقويم حركة المنتوجات المدخلات والمخرجات والمخزون النهائي لمصلحة المحاسبة لتحديد وتقييم رقم الأعمال للوحدة.

#### 4.1.2.4. الإمكانيات البشرية للوحدة

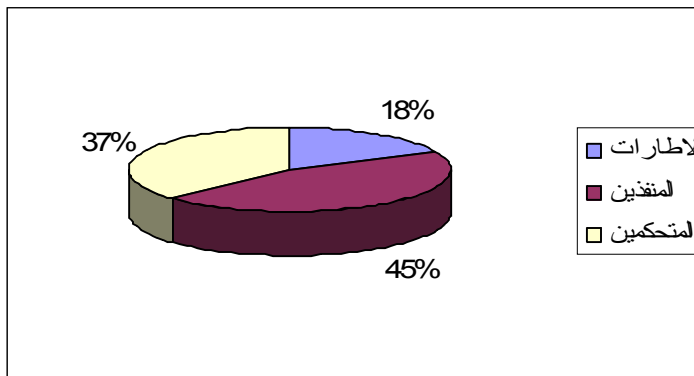
لقد أظهر التشخيص لمختلف الإمكانيات البشرية والتي تتوفر عليها الوحدة حسب سنة 2005 لموارد البشرية كما بيّنه الجدول الآتي :

الجدول رقم ( 09 ) :توزيع العاملين لسنة 2005.

النسبة %	التكرار	البيان
18,07%	15	الإطارات
44,7%	37	المتحكمون
37,34%	31	المنفذون
100%	83	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مصلحة الموارد البشرية

يمكن تمثيل البيانات السابقة في شكل مخطط بياني كالتالي:



الشكل رقم 34 :توزيع العاملين لسنة 2005

من خلال الشكل يمكن ملاحظة النسبة الكبيرة للمتحكمين والذين يقدرون بـ: 44.57% يليهم المنفذون بـ: 37.34% أما الإطارات فيقدرون بـ: 1.07% مع الإشارة إلى وجود عدد لا بأس به من متعاقدى ما قبل التشغيل والذين تعاقدت الوحدة مع مكتب التشغيل من أجل تشغيلهم مع تحمل المكتب لأجورهم.

### 2.2.4. تحليل نشاط وحدة

تنشط الوحدة في محط تنافسي من قبل مجموعة من المؤسسات والتي تعمل في نفس القطاع والتي تعتبر مصدر تهديد بالنسبة للوحدة بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة.

### 1.2.2.4. المحيط التنافسي للوحدة

يمكن الاستدلال على الوضع التنافسي للوحدة من خلال معرفة مبيعاتها إما بالكمية أو بالقيمة والتي يتم عرضها من خلال جدول تطور المبيعات كالتالي:

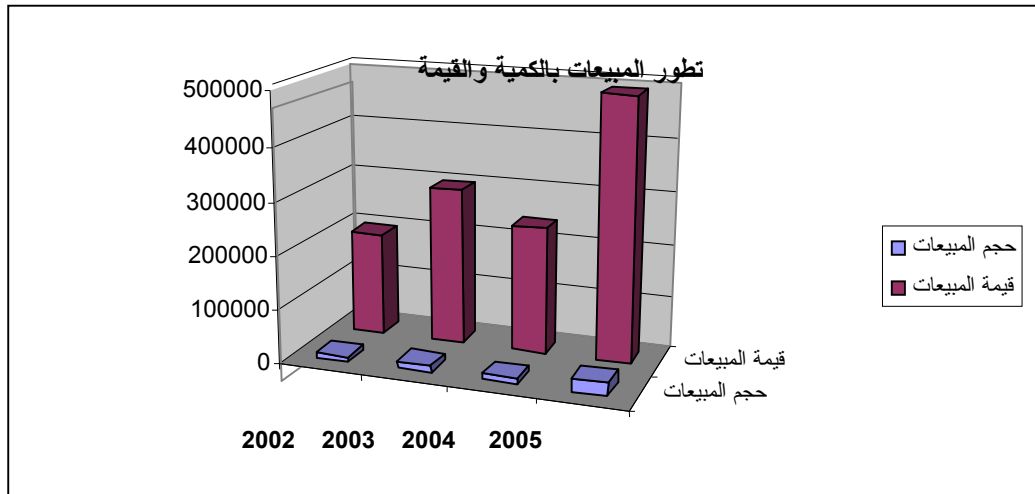
q(KDR)

الجدول 10 : تطوير مبيعات الوحدة

(بالوحدة) v

2005	2004	2003	2002	السنة البيان
24646	11528	14254	8942	حجم (q) المبيعات
493205	240145	296501	196806	قيمة المبيعات (v)
%113,80	% 19,12	%59,40	%18,47-	معدل النمو %

ويمكن ترجمة البيانات الجدول السابق في شكل التالي:



الشكل 35: تطور المبيعات الكمية والقيمة

من خلال الجدول رقم ( 10 ) ، والمنحنى البياني رقم ( 35 ) يلاحظ أن هناك تذبذب في المبيعات الكلية للوحدة بحيث نجد في عام 2002 كانت المبيعات تقدر بـ 196806 إلا أنها ارتفعت بشكل كبير في سنة 2003 ، سرعان ما عادت إلى الانخفاض سنة 2004 ، أما في سنة 2005 ارتفعت بشكل كبير ، حيث يرجع سبب الانخفاض إلى المنافسة الكبيرة خاصة من طرف المستوردين وكذا اعتماد الوحدة على زبائن محددين ، وعدم تنقيبها على زبائن جدد ، بالإضافة إلى إرتفاع أسعار منتجات المؤسسة مقارنة مع المنتجات المنافسة .

أما ما يخص الإرتفاع وخاصة سنة 2005 فيعود بالأساس إلى العقدين المبرمين مع SNVI روية مما أدى إلى إرتفاع يقدر بـ: 209046358 دج ، و المجهودات الإضافية للبيع ، وعليه يمكن التأشير على المكانة التي تحتلها الوحدة في السوق حيث تعتبر رائدة في مجال توزيع وبيع المنتجات الالكترونية .

- أما بخصوص الزبائن والذين تعتمد عليهم في توزيع منتجاتها وتعريفها فهم:
- الموزعون المعتادون لدى الوحدة والذين تم تكوين ملفهم لدى الوحدة وصنعت لهم بطاقات معينة من أجل تسهيل مهمة التوزيع.
- المؤسسات العمومية القطاعات الكبرى مثل: القطاع الصحي ، المجموعات المحلية ... الخ.

#### 2.2.2.4. تحليل المبيعات على أساس التشكيلة

كما هو معروف فإن الوحدة توزع ثلاث تشكيلات وهي:

- التلفزيونات (TV Flatron, coldan aye Triple, JoyMax.....).

- المذياع ( ChaineDS3000, ChaineDS800..... )

- الفيديو ( VCR(video)cristal )

سنقوم بتحليل المبيعات على أساس هذه التشكيلات لمعرفة التشكيلة التي تعاني من مشاكل والتي

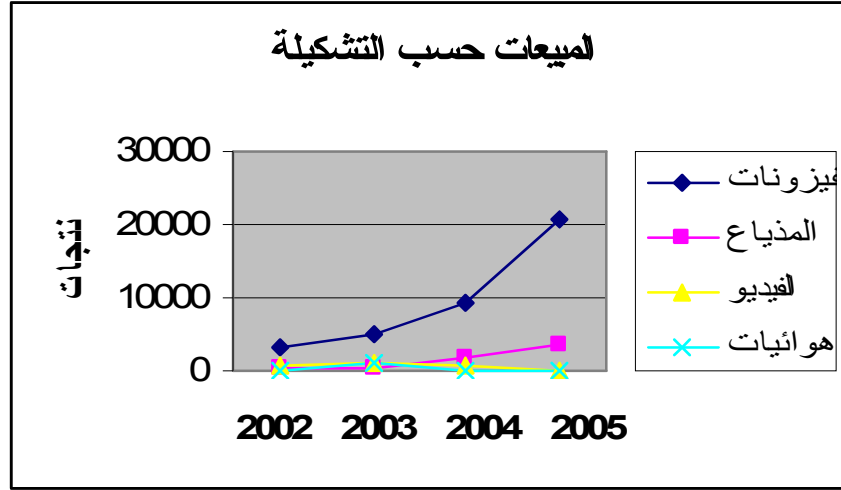
تؤدي إلى مردودية عالية ضمن نشاط الوحدة، وانطلاقاً من المعلومات المقدمة من الوحدة يمكن

تكوين الجدول التالي:

الجدول 11: تطور المبيعات حسب التشكيلة بالوحدة

السنوات المنتجات	2002	2003	2004	2005
تلفزيونات	3185	5111	9207	20635
المذياع	307	562	1645	3741
الفيديو	855	971	610	170
هوائيات	/	1202	66	100

ويمكن ترجمته في الشكل التالي:



الشكل 36: تطور المبيعات حسب التشكيلة

من خلال المنحني والجدولين السابقين يلاحظ أن هناك تذبذب بالنسبة لجميع المنتجات وذلك يعود لعدة أسباب منها:

- المنافسة الشديدة من طرف المستوردين والمنتجين الآخرين.
- التذبذب في الإمداد بالمنتجات وذلك بسبب إختلالات في الإنتاج .
- إرتفاع أسعار منتجات المؤسسة.

### 3.4. تشخيص وتقييم النشاط التوزيعي بالوحدة

لقد تم التعرف من خلال الفصول النظرية بأن النشاط التوزيعي ما هو إلا وسيلة أساسية تضمن وصول السلع إلى المستهلكين النهائيين والمستخدمين في الزمان والمكان المناسبين لغرض الاستفادة منها في إشباع الرغبات ، ولاحظنا أن النشاط في عملية تلبية الحاجيات يعتمد على مجموعة من السياسات والاستراتيجيات و الأنشطة الفرعية والتي تعتبر كمصدر لتدفق السلع.

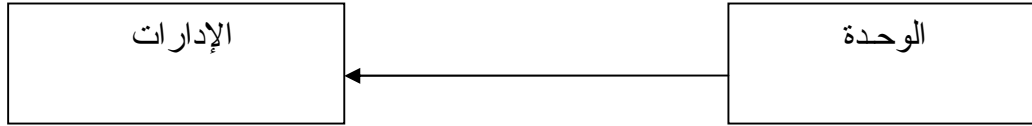
#### 1.3.4. استراتيجيات وسياسات التوزيع للوحدة

تهدف الوحدة كغيرها من المؤسسات والمرافق الاقتصادية الأخرى إلى الحصول على أكبر نصيب ممكن من السوق وخاصة في ظل المنافسة الشديدة سواء من المؤسسات الخاصة أو المستوردين ،لذا فإنها تسعى إلى إيصال منتجاتها إلى مختلف الزبائن المتواجدين عبر ولايات الوسط(البلدية-الجزائر العاصمة-تيبازة -بومرداس-المدية -البويرة-تيزي وز-عين الدفلة) بطريقة تحقق رضاهم ولتحقيق

هذه الأهداف فإنها تتبع استراتيجيات وسياسات توزيعية تساعد على إيصال المنتجات في الأماكن والأزمنة المناسبة والكميات المطلوبة وأهم السياسات التي تستعين بها الوحدة:

#### **1.1.3.4. سياسات التوزيع المباشر:** تتم هذه العملية بتعامل المباشر بين الوحدة وزبائنها بدون

تدخل الوسطاء كالتالي



#### **الشكل 37: القناة المباشرة**

و بالتالي فإن المنتجات تنقل مباشرة من الوحدة إلى الزبائن وبالاعتماد على وسائل النقل الخاصة

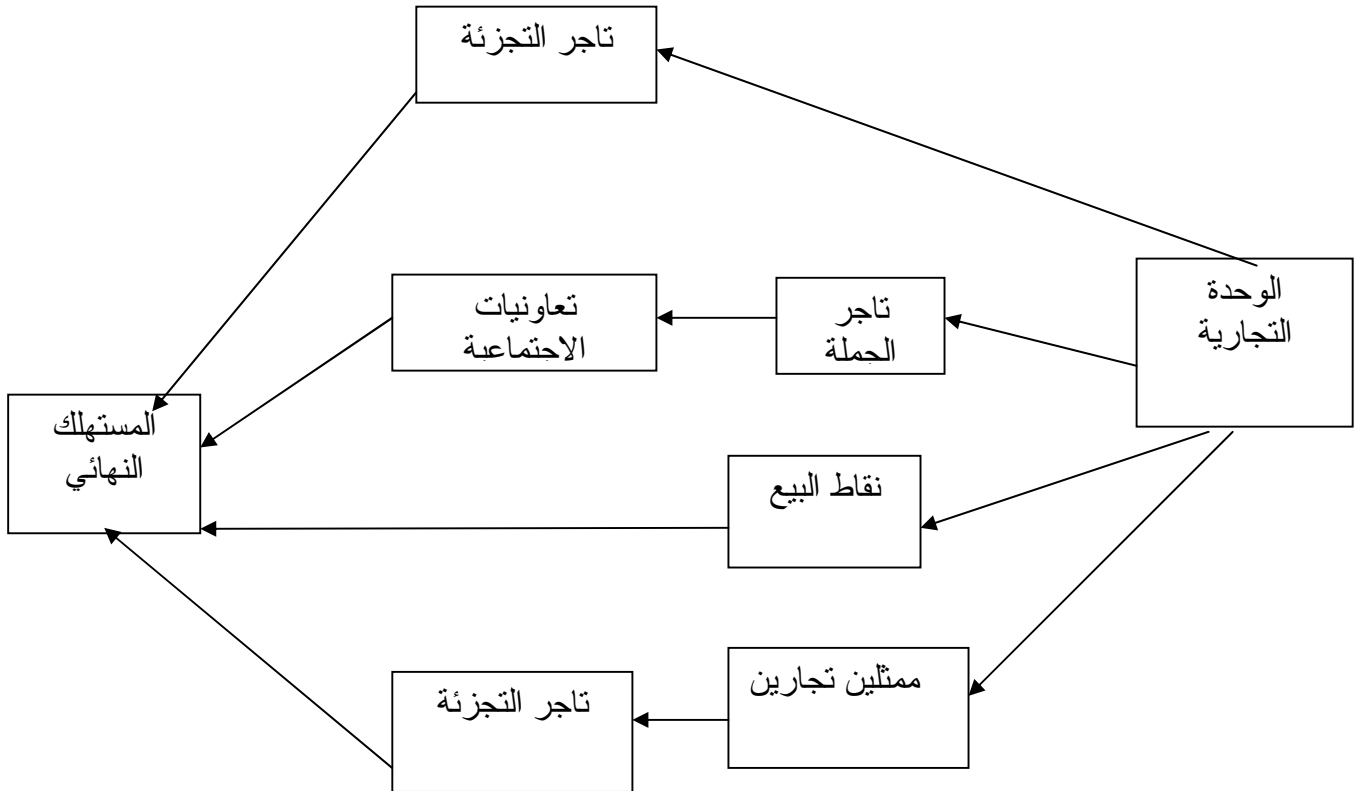
بالزبائن وأهم الزبائن التي تتعامل معهم الوحدة هم:

- الإدارات المركزية ( الوزارات.....).
- الإدارات العمومية(المستشفيات، الجامعات، المدارس....).
- الجماعات المحلية (البلدية.....).
- مؤسسات اقتصادية عمومية.
- مساحات عمومية.
- يتم استعمال القنوات المباشرة على أساس :
- العدد الكبير للزبائن.
- السلع المباعة نهائية، و سعر البيع للوحدة مرتفع نسبيا.
- ضمان تصريف المنتجات وعدم تكديسها.
- أما أهم ايجابيات هذه القنوات فيمكن حصرها في:
- سهولة معرفة رغبات المستهلكين .
- تقديم خدمات ما بعد البيع والنصائح للمستهلكين.
- الرفع من القوة التنافسية للوحدة.
- أما السلبيات فتتحدد في:
- كثرة الموارد البشرية للقيام بالعملية.
- صعوبة مراقبة المخزونات وبالتالي تلبية الطلبات.
- التعقيدات الإدارية فالتعامل المباشر مع الإدارات يتطلب مجموعة من الشروط مثل: تحديد
- المسؤوليات، تحديد الأشخاص المخولين للتعامل مع الوحدة....

#### 2.1.3.4. سياسات التوزيع غير المباشرة: تستعمل الوحدة للإيصال منتجاتها وسيلتين هم:

- نقاط البيع: وتمتلك الوحدة نقطتين بعينيتين أساسيتين هما:
- نقطة البيع الموجودة على مستوى المعرض الدولي للصنوبر البحري.
- نقطة بيع على مستوى الجزائر العاصمة وهي متواجدة بشارع حسيبة بن بو علي.
- تحتوي نقاط البيع على رجال بيع متخصصين في المنتجات الالكترونية بحيث تقوم الوحدة باختيارهم وتدريبهم وفق برنامج محدد لمدة أسابيع عن طريق ملتقيات تقام في المؤسسة الأم يشرف عليها مسؤولين تجاريين لديهم خبرة طويلة في الميدان.

-القنوات التوزيعية: تستعمل الوحدة عدة قنوات توزيعية من أجل إيصال منتجاتها ويوضح الشكل رقم (36) مختلف القنوات التوزيعية المستعملة:



الشكل 38: القنوات التوزيعية.



من خلال الشكل رقم(36) فإن المعاملة تتم بين الوحدة ومجموعة من القنوات التوزيعية منها ما هو قصير مثل التوزيع عن طريق تجار التجزئة ونقاط البيع حيث تتعامل الوحدة مع عشرة تجار للتجزئة ويبلغ نسبة تعاملاتهم 20%، أما تجار الجملة فيبلغ عددهم تسعة أشخاص ويستحوذون على 60% من التعاملات، أما الممثلين التجاريين فعددهم أربعة، أما أهم ايجابيات التعامل مع الوسطاء فهي:

- المراقبة الجيدة للشبكة التوزيعية.
- يضمن التنظيم الجيد للعملية الإنتاجية.
- تنمية العلاقات مع الوسطاء.
- تلبية الرغبات والحاجات للمستهلك بالموصفات المطلوبة وفي الأماكن والأزمنة المرغوبة.

أما أهم السلبيات:

- ارتفاع الأسعار نتيجة هوامش الوسطاء.
- عدم التحكم في القنوات التوزيعية قد يؤدي إلى تذبذب في إيصال المنتج إلى المستهلك.

#### **2.3.4. الأنشطة التوزيعية في الوحدة**

في جميع القنوات التوزيعية المستخدمة لأبد من انتقال المنتجات بالكميات المناسبة والوقت المناسب إلى المكان المحدد و الأنشطة التوزيعية هي الأدوات المستخدمة حيث يحتاج الوحدة إلى تنظيم انسياب السلع، لذا تتوفر الوحدة على مجموعة من الإمكانيات المادية والبشرية والمكلفة بتسهيل انسياب السلع من الوحدة إلى نقطة الاستهلاك عبر مختلف المناطق، وفيما يلي عرض لمختلف الإمكانيات المتوفرة للوحدة:

#### **1.2.3.4. النقل**: تلعب وظيفة النقل دورا هاما في تصريف منتجات التامة الصنع وقطع الغيار

حيث تتكفل المؤسسة الأم بإيصالها إلى مختلف الوحدات التابعة لها ونتيجة لطبيعة المنتجات فإن نقلها يتطلب عناية خاصة لذا يتم الاستعانة بأسطول ضخم من الشاحنات والسكك الحديدية ، وأهم الإمكانيات التي تتوفر عليها الوحدة والخاصة بالنقل كالتالي:

- شاحنتين لنقل البضائع من الحجم الكبير قديمة ومهتلكة بدرجة كبيرة (سنة الصنع 1985) تستعمل في نقل البضائع وقطع الغيار إلى نقطتي البيع و ورشات الصيانة.
- سيارتين صغيرتين نفيعتين تستعملان في نقل العمال للمهام الخاصة بالوحدة، ونقل المنتجات وقطع الغيار بكميات صغيرة.
- أما الزبائن فهم الذين يتكفلون بنقل بضائعهم. وهذا مايؤدي الى عزوفهم على التعامل مع الوحدة.

#### 2.2.3.4. التخزين والمناولة

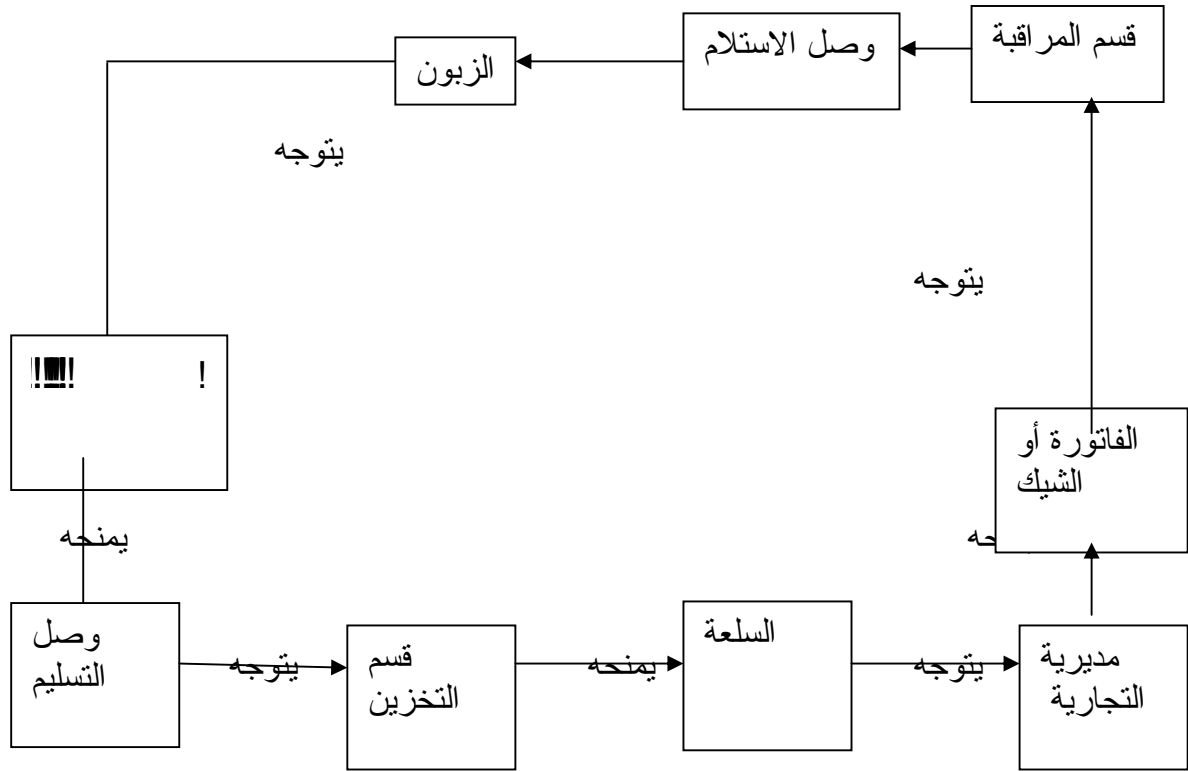
- إن تحقيق أهداف الوحدة و التي تتحقق من التوفر الدائم للمنتجات مما يفرض تخزينها فور وصولها لحين وقت الحاجة إليها من قبل المستهلكين، حيث تتوفر الوحدة على مخزينين :
- مخزن كبير :سعته 10000وحدة يتم تخزين المنتجات تامة الصنع فيه.
  - مخزن صغير :مساحته 200م<sup>2</sup> يتم تخزين قطع الغيار والصيانة.

وهناك مخازن مغطاة بشكل يسمح بالحفاظ على سلامة المنتجات المخزنة ،وهذه المخازن منظمة بشكل محكم حيث يتم تنظيم السلع حسب التشكيلات، مع المتابعة اليومية والميدانية للعمليات إدخال وإخراج المنتوجات، كما يتم تسجيل البيانات الخاصة بعمليات التخزين على بطاقات المخزون. كما أن تحريك السلع داخل المخازن يتطلب عمليات المناولة من أجل الحفاظ الكفاءة المطلوبة وتحقيق الخدمة الفاعلة للعملاء، تتم هذه العملية في الوحدة عبر:

- رافعة كهربائية قديمة ومتهالكة (سنة الصنع 1988)
- رافعتين يدويتين.
- 4 عمال : 2\*مؤقتين.
- 2\*دائمين.

#### 3.2.3.4. معالجة الطلبات

يمكن تصور عملية معالجة الطلبية من خلال الأنشطة المختلفة و لمتتالية و التي يجب الإلمام بها من أجل تقديم خدمة جيدة للزبون و من الأنشطة الفرعية التي يتكون منها ما يلي:



الشكل 39: معالجة الطلبات في الوحدة

من خلال الشكل رقم (39) يمكن القول أن المؤسسة تتعامل مع زبونها عند تسليم المنتج كالتالي:

- استقبال الزبون: يستقبل الزبون المتعامل معه بصفة عادية، فيكون استقباله من طرف المصلحة التجارية، وهنا لا بد أن يكون مع الزبون شيك بنكي مؤشر بالإضافة إلى وصل الطلبية، وبعد التفاوض والاتفاق مع الكمية والسعر ونوعية المنتجات المرغوب فيها، وبعد التأكد من وجود الكمية المطلوبة منها تتم عملية الفوترة، ومن ثم يتوجه الزبون إلى المصلحة المالية أين يتم قبض الشيك، يتحصل على وصل التسليم والذي يتضمن تحديد الكمية ونوعية المنتج وكل الموصفات المطلوبة.

- الدخول إلى المخزن وتقديم وصل الطلبية: يتوجه الزبون إلى رئيس قسم التخزين ليمنح له وصل التسليم، ويقدم له الأخير السلع المطلوبة، وفي الغالب فإن الشحن يتم في وسائل الزبون.

- خروج السلعة واستلامها: بعد استلام الزبون للسلعة تقدم له المديرية التجارية الفاتورة وصل الاستلام ويتوجه الأخير إلى مصلحة المراقبة.

تبين من خلال التشخيص أن النشاط التوزيعي للوحدة يعتمد على إستراتيجية التوزيع المكثف، وعلى مجموعة من القنوات التوزيعية في تحقيق وإيصال السلع إلى المستهلكين لمنتجات المؤسسة.

إن هذه الإستراتيجية والقنوات يتم الحصول عليها من جدول مؤشرات التسيير و تقارير النشاطات الخاصة بالفروع، وما يمكن استنتاجه أن المعلومات على مستوى الوحدة غير مستغلة و ناقصة في نفس الوقت كما تبين من خلال التشخيص أن النظام الرقابي للوحدة لا يسمح بمتابعة جيدة للأداء التوزيعي من خلال تقييم مدى تنفيذ الاستراتيجيات و السياسات التوزيعية باستثناء بعض التقارير المبررة للجهود التوزيعية.

وعلى هذا الأساس يمكن اقتراح أداة تتمثل في مجموعة من المعايير تكون بمثابة مرجع حقيقي لمتابعة الأداء التوزيعي داخل الوحدة تمكّنها من قيادة و توجيه العمليات التوزيعية للوحدة.

#### **3.3.4.3.4. تقييم كفاءة الأداء التوزيعي للوحدة**

تم التقديم في الفصول النظرية مجموعة من معايير والتي يمكن للوحدة اسد تغلّالها به دف تمكين ه ذا الأخير من تسيير محكم وفعال للعمليات التوزيعية من خلال متابعة أداء أنشطة التوزيعية، تشمل تقييم كفاءة الأداء التوزيعي للوحدة مجموعة معايير، والتّركيز على أنشطة النقل و التخزين و تم تجاهل المناولة والمخازن والتسليمات وهذا راجع إلى عدم توفر المعلومات التي كان يمكن أن تعطى للعملية التقييمية أكثر دقة .

#### **1.3.3.4. تكاليف النقل:**

يعتبر النقل مهم في العملية التوزيعية، وسيتم فيما يلي التعرف على طاقات الوحدة من حيث وسائل النقل والمتمثل في شاحنتين وسيارتين نفعتين بالإضافة إلى عدد من العمال يشتغلون في هذه الوظيفة. وتكاليف النقل بالوحدة كانت كالتالي

الجدول 12: تكاليف النقل بالوحدة .

السنوات	رقم الأعمال (دج)	تكاليف النقل (دج)	تكاليف النقل
			100
			رقم الأعمال
2001	192015000	760031	0.39
2002		729940	0.37
2003	296524000	729320	0.24

نلاحظ أن تكاليف النقل على العموم ثابتة وهذا راجع إلى حداثة بعض الوسائل فهي لا تتطلب صيانة كبيرة كما أن أغلب هذه التكاليف هي أجور للسائقين وتستهلك معظمها في تنقل العمال وبالتالي نقص مردودية هذه الوسائل.

2.3.3.4-تكاليف التخزين :

تعنى وظيفة التخزين بالاحتفاظ بالسلع إلى قيام الحاجة إليها وتؤدي هذه الوظيفة إلى خلق المنفعة الزمنية ،وتساعد على استمرار تدفق السلع إلى الأسواق ومنع الاختناقات السلعية التي تحدث نتيجة لموسمية الطلب ومن خلال بيانات الوحدة لسنة 2005 يحسب معدل دوران المخزون كالتالي:

صافي المبيعات ( الوحدة)

معدل دوران المخزون =

متوسط المخزون ( وحدة)

الجدول 13: كميات المخزون للوحدة

البيانات	الكمية (الوحدة)	القيمة (دج)
مخزون أول المدة	9436	181540000
مخزون آخر المدة	11493	229860000

$$\text{معدل الدوران المخزون} = \frac{24646}{10283} = 23,96 \text{ يوم}$$

$$15 \text{ يوم} = \frac{360}{23.96}$$

' معدل الدوران مرتفع نوعا ما 15 يوما وذلك ناتج عن المنافسة الشديدة التي يشهدها القطاع خاصة من جانب المنتوجات الأجنبية التي اكتسحت الأسواق الجزائرية



- اساس الفرضية الثانية أن تحقيق الكفاءة التوزيعية على أساس القدرة في الممارسة الصحيحة لعناصر العملية الإدارية وعلى التفهم واستيعاب البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتعامل معها جيدا بالاستعانة بنظام معلومات توزيعي كفاء وفعال ،مع وجود رؤية إستراتيجية عن الأنشطة التوزيعية.

- تتمحور الفرضية الثالثة حول أن تبني فلسفة الكفاءة التوزيعية تعمل على تعزيز الأبعاد التنافسية حيث أن نجاح تطبيقها يمكن من تخفيض الأسعار مقارنة بالمنافسين مع المحافظة على مستوى مقبول من الأرباح عن طريق زيادة حجم المبيعات مما يعطي المؤسسة بعدا تنافسيا يحقق لها حصة سوقية عالية .  
النتائج العامة للبحث:

لقد قادنا هذا البحث الى العديد من النتائج منها:

- تبرز البحوث الخاصة بالقنوات التوزيعية الدينامكية المتغيرة للسوق والتي تفرص المراجعة الدائمة لربحية وكفاءة القنوات المستخدمة وأيضا توافر البدائل والتي يمكن المفاضلة بينها في تكوين وبناء القنوات التوزيعية .

- تظهر أهمية تصميم قنوات التوزيع من الآثار البعيدة الأجل التي تنتج على هذا التركيب فحسن التصميم يساهم في استمرارية المؤسسة في نشاطها والتخفيف من آثار التقلبات في الإنتاج خاصة في السلع التي تتميز بالموسمية.

- الأنشطة التوزيعية هي الأدوات المستخدمة في تسهيل انسياب السلع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك حيث يحتاج المشروع إلى تنظيم انسياب السلع بالإضافة إلى انسياب المعلومات .  
- تلعب المؤسسات التوزيعية دورا رئيسيا داخل النظام التوزيعي ويتمثل في تحريك السلع و الخدمات من مراكز إنتاجها إلى مراكز استهلاكها و استخدامها، وهذه المؤسسات إما أنها تنتمي إلى تجارة الجملة أو تجارة التجزئة أو هي عبارة عن سماسرة أو وكلاء.

- إن الهدف الأساسي للكفاءة التوزيعية هو دعم المركز التنافسي للمؤسسة وذلك عن طريق تحقيق مستوى عال من الإشباع لحاجات المستهلك عند مستوى منخفض من التكاليف.

- حتى يكون الأداء التوزيعي على درجة عالية من الكفاءة ،فإن هذا يتطلب القيام بعملية القياس والتحليل الشامل لمختلف أوجه النشاط بغية معرفة مدى قدرة الوظائف على تحقيق الأهداف المخطط





- إعطاء أهمية أكبر لجانب التصدير.

!!!!!!

أما آفاق الدراسة وسعيها منا في فتح المجال واسعا وإثراء الموضوع يمكن اقتراح بعض المواضيع منها:

- دور نظام المعلومات التوزيعي في اتخاذ القرارات التوزيعية.
- تحليل البيئة ودوره في التخطيط الاستراتيجي للتوزيع.
- إدارة القنوات التوزيعية في ظل محيط تنافسي .

وفي الأخير فإننا لا ندعي لبحثنا هذا الكمال ولا ننفي عنه القصور، وكلنا أمل في إننا قد ساهمنا في وضع لبنة في إثراء هذا الموضوع الجديد، و إسقاط المفاهيم النظرية على ارض الواقع.



1-yves chirouz ، le marketing ، opu.tome2،ALGER،(1990).

2-Mouhamed Seghir Djitli ، le marketing، Berti Edtion ،  
ALGER،(1998).

3-Boubaker ,Miloudi le distribution en ALGER, opu  
,ALGER,(1995).

4-Armand Dayan,Manuel de distribution ,Editions d'organisation,  
France(1991).

5- هاني حامد الضمور ،"إدارة قنوات التوزيع"،الطبعة الاولى،دار وائل ،عمان الأردن،  
(1999).

6-جاسم محمود الصميدعي،"استراتيجيات التسويق" ،مدخل تحليلي كمي ،الطبعة الأولى ،دار  
الحامد ،عمان ،الأردن،(2000).

7- محمد سعيد عبد الفتاح ،"ادارة التسويق" ،دون طبعة، الدار الجامعية ،مصر .

8 -j.p.Bernard et Autres,"Précis de marketing",Nathan  
,France,(1997).

9-حوشين كمال ،بعداش عبد الكريم ،" إستراتيجية التوزيع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
"، الملتقي الوطني حول الإصلاحات في الجزائر والممارسة التسويقية ،20.21،بشار،ا فريل  
(2004).

10-محمد عبد الرحيم ،" إدارة قنوات التسويق" ،دون طبعة"،جامعة القاهرة ،مصر،(1993).

11-j.lerdrevie .dlundon , "mercotor théorie et pratique de  
marketing،"Edtion Dollez ،5<sup>eme</sup> Edtion، paris، (1999 ).

- 12- Kotler .P et Dubois .B : Marketing Management, 11<sup>ème</sup> édition, Ed publi-unions, paris. (2003).
- 13-j.p.berntand, " Technique commercial et marketing", sans Edition, Berti Edition, paris.
- 14-عصام أبو علفة ، "التسويق" ،دون طبعة،مؤسسة حورس الدولية،مصر(2002).
- 15- P.jaeques Viovy، " la distraction(structures et pratiqu"، sans Edtion ، Dalloz ،paris(1994).
- 16-إسماعيل السيد،"التسويق" ،دون طبعة،الدار الجامعية ،الإسكندرية،مصر(1999).
- 17-أمين عبد العزيز حسن ، " استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين" ، دون طبعة،دار قباء القاهرة ،مصر (2001).
- 18- طلعت اسعد عبد الحميد،" التسويق الفعال : الأساسيات والتطبيق "،دون طبعة، دار العربية المتحدة ،مصر (1999).
- 19-هاني حامد الضمور ،"طرق التوزيع" ،الطبعة الاولى،دار وائل ،عمان ،الأردن (2000).
- 20-محمد إسماعيل السيد علي ،"أسس التسويق" ،الطبعة الاولى ،مؤسسة الوراق ،عمان ،الأردن (2000).
- 21-D.Barezk ، Marketing stratégique et pratique، sans Edition، Edition Nathan ،France(2000).
- 22-صلاح الشنواني، "إدارة التسويق الحديثة :المفهوم والإستراتيجية "،دون طبعة،مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية (2000).
- 23-ناجي معلا ،رائف توفيق ،"أصول التسويق" ، الطبعة الثانية ،دار وائل ،عمان الأردن ، (2003).
- 24-A. Amerein et autre، "Marketing stratégique et pratique"، sans Edtion، Edition Nathan ،France (2001).
- 25 -Yves.chirouze,"le marketing stratégique" sans Edtion ,Ellipses,Paris (1995) .
- 26-فريد الصحن ،"التسويق : المبادئ والتطبيق" ،دون طبعة،دار الجامعية،إسكندرية ،مصر (1995).
- 27-Alain Ollivier et Renauld." LE maricourt Pratique de marketing en Afrique"، sans Edition Edition Edkef ،Paris 1990.

- 27- فريد النجار ،"إدارة منظومات التسويق العربي والدولي"،دون طبعة،مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية،مصر(1999).
- 28- عمر وصفي عقيلي واخرون،"مبادئ التسويق: مدخل متكامل"،دون طبعة،دار زهران ،عمان الاردن (1996) .
- 29-أبي سعيد الديوه جي،"المفهوم الحديث الادارة التسويق"،دون طبعة،دار الحامد ،عمان ،الأردن(2000).
- 30-Jacques Vigng."La Distribution (Structures et Pratique)" 2<sup>eme</sup> Edition. Dalloz.France(1997).
- 31-فهد سليم الخطيب ،محمد سليمان عواد ،"مبادئ التسويق :مفاهيم أساسية" ،دون طبعة،دار الفكر ،الأردن(2000).
- 32-محمد صالح المؤذن ،"مبادئ التسويق" ،دون طبعة،دار الثقافة ،عمان ،الأردن (1998).
- 33-تقيدة علي هلال ،"إدارة الإمداد" ،دون طبعة،دار الدولية ،الإسكندرية ،مصر (2003).
- 34-بشير العلاق ،محمد المصيرفي ،إدارة المخزون السلعي،دار المناهج ،عمان ،الأردن .
- 35-نهال فريد ،إدارة الإمداد ،دار الجامعة الجديدة ،مصر ، 2003.
- 36-ثابت عبد الرحمن إدريس ،مقدمة في إدارة اللوجستية،دار الجامعية،الإسكندرية،مصر (2003).
- 37-Piar Zerrati، " La pratique de gestion des stock"،6<sup>eme</sup> edition.Dunod.France (1994).
- 38- M.Ramboux ."Gestion économique de stock"،sans Edition، Edition Dines.France.
- 39-عبد الغفار حنفي ،رسيمة قريفاص ،"أساسيات إدارة الإمداد والمواد"،دون طبعة،دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية،مصر(2002).
- 40- عبد العزيز مخيمر ،"إدارة المشتريات والمخازن"،دون طبعة، ،جامعة الملك سعود ،الرياض (1418).
- 41- عبد الغفار حنفي،عبد الباقي صلاح ،"إدارة الإمداد من الناحية العلمية والعملية" ،دون طبعة،دار الجامعية مصر (2003).
- 42-هيثم الزعبي و آخرون،"إدارة المواد مدخل حديث"،الطبعة الاولى ،دار الفكر ، ،عمان ،الاردن(1420) .

- 43-جاسم الصميدعي "مدخل للتسويق المتقدم"،دون طبعة، دار زهران ،، عمان،الاردن (1999).
- 44-Pier ,L. Douboi ,"Le marketing fondements et pratique" ,3<sup>eme</sup> édition , economica,Paris(2000) .
- 45-حمود السندي و خالد الراوي، "مبادئ التسويق الحديث" ، الطبعة الأولى، دار المسيرة ، عمان، الاردن(1420) .
- 46- حمد راشد الغدير ،"إدارة الشراء والتخزين" ، الطبعة الثانية، دار زهران ، عمان،الاردن (2000).
- 47-احمد السيد مصطفى ،"إدارة الإنتاج والعمليات" ،دون طبعة"كلية التجارة،جامعة بنها مصر
- 48- Tony Alberto· "Contrôle d'entrepris"، sans Edition، Nathan Paris (1998).
- 49-ناصر مراد ،"فعالية نظام الضريبي بين النظرية والتطبيق"،دون طبعة،دار المحمدية العامة،الجزائر (2003).
- 50-عبد الرزاق حبيب ،"اقتصاد المؤسسة"،دون طبعة،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر .
- 51- Michel Genrvais , contrôle de gestion , "، sans Edition ،Edtion Economica, Paris(1997).
- 52- نبيل خليل مرسي ،"الإدارة الإستراتيجية"،دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية ،مصر (2003).
- 53-عبد الحميد برجومة ،"قياس الكفاءة و الفاعلية في مجالات التصنيع والإنتاج"،الملتقي الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية 4،3،أفريل، المسيلة (2005).
- 54-M, filser , "le canaux de distribution" , "، sans Edition، varibart,Paris(1989).
- 55-نهال فريد ،جلال العبد،"إدارة الإمداد" ،دون طبعة،دار الجامعة الجديدة ،مصر(2004) .
- 56- فريد الصحن ،"التسويق" ، الدار الجامعية ،دون طبعة، الإسكندرية ،مصر(1999).
- 57-نادية العارف ،"التخطيط الاستراتيجي والعولمة" ،دون طبعة،الدار الجامعية ،مصر (1996).
- 58- أبو بكر مصطفى محمود ،"التسويق في المنشآت المعاصرة" ،دون طبعة،الدار الجامعية ،مصر (2004).



- 74- ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين مرسي ، "الإدارة الإستراتيجية" ، الطبعة الأولى،الدار الجامعية ،مصر(2002).
- 75-محمد ابراهيم عبيدات، "إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي"، الطبعة الثانية،الجامعة الأردنية،عمان الأردن (1997).
- 76-جمال مرسي وآخرون ، "التفكير الاستراتيجي ، الطبعة الأولى، دار الجامعية،مصر (2003).
- 77-سيد عليوة ، "دورة إعداد الخطط الإستراتيجية" ، طبعة الأولى، مكتبة جزيرة الورد، مصر.
- 78-محمد بهجت كشك ، "المنظمات وأسس إدارتها"،دون طبعة،المكتب الجامعي الحديث ،مصر(2003).
- 79- ثابت عبد الرحمن إدريس ،جمال الدين مرسي ، "الإدارة الإستراتيجية" ، الطبعة الأولى،الدار الجامعية،القاهرة(2002).
- 80-محمد فريد الصحن ، "قراءات في إدارة التسويق" ، الطبعة الأولى،الدار الجامعية ،مصر(2003).
- 81-سمير العبادي،نظام السويدان، "التسويق الصناعي : المفاهيم ، الاستراتيجيات" ،دون طبعة،دار الحامد،الأردن(1999).
- 82-مفتاح محمد دياب ، "معجم مصطلحات نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصال" ،دون طبعة،الدار الدولية للنشر ،القاهرة، مصر(1999).
- 83-اسماعيل السيد "نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية"،دون طبعة،المكتب العربي الحديث،اسكندرية،مصر.
- 84- خليف رزقي ، "إدارة النشاط التوزيعي في المؤسسة" ، رسالةماجستير (غير منشورة) ،جامعة الجزائر،الجزائر(2005).
- 85- معالي فهمي حيدر ، "نظم المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية" ،الدار الجامعية مصر(2002).
- 86-احمد حسين علي حسين ، "دليلك في تحليل وتصميم النظم" ،الدار الجامعية ،مصر (2003).
- 87-أوكيل السعيد و آخرون، "استقلالية المؤسسات العمومية :تفسير واتخاذ القرارات في اطار المنظور النظامي" ،جامعة الجزائر،(1994).
- 88-محمد الفيومي ،احمد حسين ، "تصميم وتشغيل نظام المعلومات" ،كلية التجارة ، مصر.



89-تيسير العجارمة، محمد الطائي، "نظام المعلومات التسويقية"، دون طبعة، دار  
الحمد، الاردن(2002).

90-محمد طواهر التهامي، مداني بلغيث، "المؤسسة الجزائرية وتحديات تحقيق الأداء المحاسبي  
المتمي"ز، الملتقي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقة يومي  
3و3مارس(2005).

91-منال الكردي، "جلال العبد، نظم المعلومات الإدارية"، دون طبعة، دار الجامعة  
،الإسكندرية.مصر.

92-kennethe G.jonepp, "Les Système d'information de gestion  
organisation et les eux stratégique ", 6<sup>eme</sup> Edition ,Paris(2000).

93-بلمقدم مصطفى، بوشعور راضية، "ماهية التسيير الفعال، الملتقي الدولي حول التسيير  
الفعال في المؤسسة الاقتصادية"، 3، 4، ماي المسيلة(2005).

94-خير علي الجزيري، "نظم المعلومات الإنتاجية"، دون طبعة، جامعة القاهرة  
،مصر(1993).

95-B,M,Abtey,A,viny , "control de la gestion stratégique de  
l'entreprise approcher le systèmes d information", sans Edition  
،clet,Paris(1994).

95-كمال الدين الهرابي، سمير كامل، "نظم المعلومات المحاسبية"، دون طبعة، دار الجامعة  
،الإسكندرية، مصر(1998).

96-صلاح الدين عبد المنعم مبارك، "اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية"، دون  
طبعة، دار الجامعة الجديدة مصر (2001).

97-مصطفى أبو بكر محمود، "إدارة وظيفة الاحتياجات في المنظمات المعاصرة، مدخل  
إستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية"، دون طبعة، دار الجامعة . مصر.

98-صلاح عبد الهادي، "إدارة الجودة مدخل نحو أداء متميز"، الملتقي الدولي حول الأداء  
التميز للمنظمات والحكومات ورقة، 8، 9مارس(2005).

99-على عبد الله، "البيئة وأثارها على أداء المؤسسات العمومية"، رسالة دكتوراه، غير  
منشورة، جامعة الجزائر(1999).

100-سليمان بلعور، مصطفى عبد الطيف، "إعادة الهندسة: مدخل للأداء المتميز"، ملتقي  
الدولي الملتقي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ورقة، 8، 9مارس(2005).

- 101- عبد المليك مزهود، "مفهوم الأداء بين الكفاءة والفاعلية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة (2001).
- 102- عبد المليك مزهود، "المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومًا وقياسًا"، ملتقى الدولي الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ورقلة، 8، 9 مارس (2005).
- 103-Michel Gervais , " Contrôle de gestion"، sans Edition,Economica,Paris(1997).
- 104- Abd erahmane Rais,"Les indicateurs de performance et leur relation avec le système comptable", sans Edition ،Institut de gestion ,France(1999).
- 105-سعد بحيرا ،"إدارة توازن الأداء" ،الطبعة الاولى،الدار الجامعية ،مصر (2004).
- 106-عقيل جاسم عبد الله ،"مدخل الى تقييم المشروعات"، الطبعة الأولى ، دار الحامد ،عمان، الأردن (1999).
- 107- قتيبة صبحي احمد الخير ،"إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز والنجاح: رؤية مستقبلية"، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز ورقلة، 8، 9 مارس (2005).
- 108-Laud Oyer,"La certification Iso9000",3<sup>eme</sup> edition ,ED d'organisation ,Paris(2000).
- 109-رائد عبد الخالق العبيدي،"إدارة الجودة الشاملة: التغيير والتطوير التنظيمي من أجل إنجاز المنظمة"،الملتقى الدولي حول الأداء المتميز ورقلة، 8، 9 مارس (2005) .
- 110- قويدر عياش "مدخل إدارة الجودة الشاملة كمجدد للأداء المتميز في المنظمات" ، ملتقى الدولي حول الأداء المتميز ورقلة 9.8 مارس (2005).
- 111- أحمد السيد مصطفى ،"إدارة الإنتاج والعمليات" ، الطبعة الثالثة، دون دار ، القاهرة . مصر (1998).
- 112- عبد الفتاح محمود سليمان . " الدليل العلمي لإدارة الجودة الشاملة" الطبعة الاولى، اتيريك مصر (2001) .
- 113- رائد عبد الخالق العبيدي" إدارة الجودة الشاملة : التغيير والتطوير من أجل إنجاز المنظمة" ، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات . ورقلة 9.8 مارس (2005) .
- 114- خالد سعد عبد العزيز ،"إدارة الجودة الشاملة" ،دون طبعة، دون دار . الرياض (1997).

- 115- رمضان بوخرص ،" إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية . الملتقى الدولي حول السير الفعال في المؤسسة الاقتصادية"، المسلية 4.3 ماي (2005).
- 116-بوحنية قوي ،"الأداء المتميز للمنظمات التعليمية : تسويق الجامعات عالميا من خلال مدخل الجودة الشاملة"، للملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، ورقة 9.8 مارس (2005) .
- 117-فريد عبد الفتاح زين الدين ،"المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية" ،دون طبعة،دار الكتاب، مصر(1996).
- 118- عمرو وصفي عقيلي ،"مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الاولى،دار وائل للنشر،عمان الاردن(2000).
- 119-على السلمي ،"إدارة التميز" ،دون طبعة،دار قباء ،مصر (2002).

120-Michael Hamer، Champy James," le Reengineering", sans Edtion ،Dounod sans Edition (،1993)

121-غسان العسافي ،"معني إعادة الهندسة (6/1/2006) WWW.alwatan-news.التنظيمية"

122- نبيل خليل مرسي، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"،دون طبعة،دار الجامعة ،مصر(1996).

123--قاسمي كمال،"إدارة التغيير : المنطلقات الأسس مع عرض أهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير" ،الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ورقة 9،8 مارس (2005).

124--الطيب ياسين ،حواتية عمر ،"أسلوب إعادة الهندسة : كمدخل للتغيير وفاعلية التسيير" ،الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية،المسيلة، يومي 3،4 ماي(2005).

125--سيد عليوة،"برنامج إعادة الهندسة" ،دون طبعة،مكتبة جزيرة الورد،مصر(2002).

126-.www.aue.gov.ae.

127-احمد عبد الحفيظ،"شرح منهج إعادة WWW.arab-eng.org/vb/showthread الهندسة" (2006/01/8).

128-www.aue.gov.ae/mofi/arabic/aiso opération (2006/01/08).

129-على السلمي،"تطوير أداء وتجديد المنظمات" ،الطبعة الاولى،دار قباء،مصر.

130-WWW .Perso. Wanadwoo ,Fr/natholie. dioz (10/01/2006).

131-محمد بوهزة ،"المقارنة المرجعية ودورها في فاعلية التسيير"،الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية"،المسيلة، 5،4 ماي(2005) .

132! Donald .RI,Michael Schiff ",Prix de revient de vente de la distribution", sans Edition ،EDHett، Paris.

133-رحال علي،"سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية"،الطبعة الاولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر (1999).

134-العربي عطية ،"تدنية تكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة في ظل الاقتصاد

الانتقالي دراسة حالة سونلغاز"،الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ورقلة 8،9 مارس (2005).

135-عبد الحي مرعي ،"المعلومات المحاسبية وبحوث العمليات"،دون طبعة،دار الجامعة ،الإسكندرية (1998) .

136-إسماعيل جمعة ،زيدان محمد محرم ،صبحي الخطيب ،"المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات"،دون طبعة،دار الجامعة ،مصر.

137-محمد رتول ،"بحوث العمليات"،الطبعة الاولى،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر (2004) .

138-محمود عبد الحليم الخلالية ،"التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية"،دون طبعة،مؤسسة النبأ ،عمان الأردن(1995) .

139-موساوي زهية ،خالدي خديجة "نظرية الموارد والتجديد الاستراتيجي للمنظمات،الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز"،الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ورقلة 8،9 مارس (2005).

140-سملاي يحظية ،بلالي احمد ،"الميزة التنافسية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية"،الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية المسيلة، 3،4 ماي(2005).

141 -J,Phelfor et Jorsomi",Mangement stratégique", sans Edition,Vuibert,Paris. (1999).

142-عمار بوشناف ،"الميزة التنافسية :مفهومها ،تتميتها ،تطويرها في المؤسسة"،رسالة ماجستير( غير منشورة ) ،جامعة الجزائر (2001).

143-أمال عياري ،رجم نصيب،"الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية"،الملتقى الدولي حول التنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، بسكرة 29،30 أكتوبر(2002) .

143-نحاسية رتبية ،"أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية" ،رسالة ماجستير( غير منشورة) ، جامعة الجزائر (2003) .