

⋮

•  
•

⋮

⋮

-

⋮

-

-

2014/2013:

# تشكرات

أتقدم بالشكر الجزيل و بالعرفان الكبير إلى

كل من ساعدني في إتمام هذا العمل المتواضع من العائلة  
الكريمة والأصدقاء وخاصة بن زينب حنان و التي كانت لي خير  
حافز في مواصلة هذا العمل خلال أصعب اللحظات و أستاذ  
المشرف على عملي بوهدة محمد الذي كان لي خير الناصح

المرشد

كما أتقدم بشكري إلى جميع الأساتذة بجامعة ابن خلدون  
وخاصة الاستاذ مسري الجيلالي وأستاذة زدور . وإلى كل من  
ساهم في دعمي من قريب أو بعيد

مقدمة

لقد أصبحت البيئة الاقتصادية تتسم بتعقيد وكثرة المتغيرات والأحداث وسرعة تأثيرها الواسع الذي يعرف الحدود ومع وفرة رؤوس الأموال والاستثمارات وإنفتاح الأسواق وكبرها وجعلها سوقا واحدا ضمن أطر العولمة ما دفع المؤسسات الاقتصادية للعمل في محيط تنافسي قوي من أجل كسب قوة التمركز والاستمرارية ومع هذه التحديات أصبح لزاما على المؤسسة أن تنتهج نمطا تسيريا يعمل على زيادة كفاءتها في أسواقها نظرا لضيق مجالات وإنتقال آلياتها من التنافس بالأسعار إلى المنافسين بالجودة والتكلفة المنخفضة إلى التنافس بإستقطاب التكنولوجيا الحديثة والإنتاج المرن إلى التنافس على كسب الزبون إلى التنافس على كسب نظام توزيعي فعال وقوي.

ومن هنا وجب على المؤسسة إدراك أهمية نظام التوزيع وقدرته على كسب الزبون وتحقيق الزمني لديه والمحافظة عليه قدر الإمكان لما له من دور في تحقيق الأمان والاستقرار للمؤسسة ولن يتم هذا إلا بقيامها بعمليات وأنشطة تسويقية فعالة تعمل على إيصال قمة منتجاتها بكفاءة تفوق توقعاته ومن أجل تحقيق ذلك يتعين على المؤسسة أن توجد لها إدارة تسويقية تعمل على تكامل جهود الأنشطة المختلفة من إنتاج وتسعير، ترويج ، توزيع.

ومن أهم هذه الأنشطة نجد أن التوزيع هو أحد عناصر المزيج التسويقي لأي منتج الذي تستند أهميته إلى منطق تقديمه أو عرضه أن أي منتج مبتكر ومميز معلن عنه ويباع بسعر جذاب قد لا يعني شيئا للزبون ما لم يكن متوفرا في المكان والزمان المناسبين لذلك تعتبر القرارات الخاصة بتصميم قنوات التوزيع من أهم القرارات التي يتحدد على ضوءها أداء الإدارة التسويقية والمؤسسة ككل بإعتبارها تؤثر على قرارات إختيار باقي عناصر المزيج التسويقي وإن التصميم الغير جيد والغير عملي لقنوات التوزيع قد ينعكس بالسلب على أداء المؤسسة خاصة في ظل تواجد منافسين في السوق يوفرون البدائل المختلفة.

إشكالية البحث :

ما مدى تأثير قرارات تصميم القنوات التوزيعية على عمل الإدارة التسويقية في المؤسسة الاقتصادية ؟

ومن الإشكالية أعلاه يمكن طرح التساؤلات الجزئية التالية :

- كيف تتم عملية تصميم قنوات التوزيع ؟
- ما هي العوامل التي يكون لها أثر في صناعة قرارات تصميم قنوات التوزيع ؟
- ما هي العلاقة بين قرارات تصميم القنوات التوزيعية وأداء الإدارة التسويقية ؟

## فرضيات البحث :

- يوجد علاقة واضحة بين القرارات التي تأخذ على مستوى الإدارة السفلى والإدارة العليا ؛
- تصميم منافذ التوزيع هو مجموعة من القرارات التي يبنى على ضوئها عمل المؤسسة الاقتصادية ؛
- نجاح أي مؤسسة أو شركة يعتمد على قرارات دقيقة تحصل عن طريق دراسات أولية ؛
- يمكن الاعتماد على بعض الأساليب بحوث العمليات لترشيد سياسة التوزيع.

## أسباب إختيار الموضوع :

هناك مجموعة من الأسباب دفعتنا لإختيار هذا الموضوع منها أسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

## 1. الأسباب الذاتية :

- الرغبة في إنشاء هذا مشروع خاص والذي يعكس مجال تخصصي؛

## 2. الأسباب الموضوعية :

- إفتقار المنطقة محل الدراسة لهذا النوع من الخدمة ؛
- ملاحظة أن أغلب المشاريع المصغرة تفتقد لدراسة علمية وموضوعية قبل إنشائها ؛
- إبراز القيمة العلمية والعملية التي يحظى بها موضوع الدراسة.

## أهمية البحث :

يمكن إدراك أهمية البحث من خلال إهتمام معظم المؤسسات الاقتصادية بوظيفة التوزيع التي تعتبر من أكبر مشاكل التسويق نظرا لما لها من تأثير مباشر على صناعة القرار داخل الإدارة التسويقية في تخفيض التكاليف ورفع من الأداء الميداني في تحقيق الأهداف كما تعمل الدراسة الدقيقة لأسواق المؤسسة على الكشف عن نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجهها.

## أهداف البحث :

نهدف من خلال بحثنا هذا إلى التوصل إلى عدة نتائج أهمها :

- إن منافذ التوزيع أحد أهم مصادر صناعة القرار داخل المؤسسة الاقتصادية؛

- أن تكون العلاقات بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة قوية بعيدة عن المشاكل والصدمات الشخصية تصب في تحقيق هدف موحد ؛
- أن يكون العمل داخل المؤسسة جماعي ومسؤول ؛
- إستعمال بعض الطرق الكمية والنوعية في تحسين فعالية وكفاءة الإطارات المسيرة والمشرفة على وظيفة التوزيع؛
- إبراز أن إنشاء أي مؤسسة يعتمد على دراسات إحصائية وتسويقية دقيقة؛
- إسقاط بعض المفاهيم النظرية للتوزيع على الواقع ؛
- البحث عن الكيفية التي من خلالها يمكن للمؤسسة ضمان كفاءة وفعالية النظام التوزيعي في تحقيق رضا المستهلك وبالتالي ضمان الإستمرارية نشاطها.

### حدود البحث :

1. **البعد الموضوعي :** دراسة منافذ التوزيع بالتركيز على كيفية إختيارها وتصميمها وتسييرها ومن ثم إدارتها للوصول إلى الهدف من وجودها وبإعتبارها إحدى الميزات التنافسية لبعض المؤسسات الرائدة.
2. **البعد الزمني :** دراسة وتحليل الفترة الزمنية المتمثلة في سنة بالنسبة للمشروع محل الدراسة بإعتبارها دراسة مستقبلية وتعتمد بشكل كبير على تصميم القناة التوزيع لتحقيق أهداف المرجوة ودعمها في إتخاذ القرارات .
3. **البعد المكاني :** إستهدف هذا البحث موضوع الدراسة مكان منطقة تيارت ومدى تقبل سكانها لتوفر خدمة توزيع الجملات والجرائد.

### المنهج المستخدم :

لقد إعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي التحليلي في الفصلين النظريين وذلك بتحليل ومعالجة أهم الأفكار والجوانب المتعلقة بالموضوع المطروح أما الفصل الثالث فكان عبارة عن دراسة ميدانية، إستعملنا فيها مجموعة من الأدوات الرياضية والإحصائية من أجل إسقاط الدراسة النظرية على المستوى الميداني .

## أدوات الدراسات السابقة:

توجد دراسات أكاديمية معتبرة تناولت موضوع التسويق كما إهتمت ببعض عناصره بشكل مفصل ومدى تأثيرها على نشاط المؤسسة من خلال عدة أوجه غير مرتبطة مثل تحقيق رضا الزبون أو بناء ولائه أو وجود دراسات إهتمت بمتغيرات مستقلة كدراسة إدارة التوزيع وأثرها في دعم القدرة التنافسية أو تحليل إستراتيجية التوزيع في المؤسسة الاقتصادية ، دون الأخذ بعين الاعتبار أهم القرارات الواجب إتخاذها على مستوى منافذ التوزيع وكيفية دعمها لقرارات الادارة التسويقية، وقد أعطى لنا هذا نظرة عن كيفية بناء موضوعنا الذي يهتم بمدى تأثير تصميم منافذ التوزيع على عمل الادارة التسويقية داخل المؤسسة الاقتصادية .

سحوان نورة، تحليل إستراتيجية التوزيع في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، إشراف الدكتور الداوي الشيخ ، السنة الجامعية ،2007-2008.

أوكيل رابح ، إدارة منافذ التوزيع وأثرها في دعم القدرة التنافسية دراسة حالة شركة الأطلس لمشروبات بيبسي، ، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص الادارة التسويقية ،إشراف الدكتور عبد الله بلوناس، السنة الجامعية ،2006-2007.

عبد الحفيظي محمد الأمين، دور ادارة التسويق في كسب الزبون دراسة حالة مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية، ، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تسويق ، إشراف الدكتور عبد الله ، السنة الجامعية ،2008-2009

## صعوبات البحث :

من الصعوبات التي واجهتنا عند القيام بالبحث :

- قلة المراجع المتعلقة بالبحث مع قدم المراجع المتوفرة في المكتبة الجامعية ؛
- عدم مصداقية الأشخاص أثناء القيام بالإستقصاء ؛

عرض خطة البحث:

لمعالجة هذا الموضوع وضعنا خطة تتكون من ثلاثة فصول بحيث يحتوي الجانب النظري على فصلين ويضم الجانب التطبيقي فصلا واحدا وتتضمن هذه الفصول مايلي :

**الفصل الأول:** وستتناول مختلف المفاهيم المتعلقة بموقع الإدارة التسويقية داخل المؤسسة الاقتصادية بحيث سنتطرق إلى كل من ماهية المؤسسة الاقتصادية وعمل الادارة التسويقية كما نتطرق إلى رسم الادارة التسويقية للمزيج التسويقي.

**الفصل الثاني :** نتطرق فيه إلى منافذ التوزيع وذلك من خلال التطرق إلى ماهية قنوات التوزيع من خلال التطرق إلى مفهومه وإبراز أهدافه ومكوناته كما تطرقنا إلى كيفية إتخاذ القرار في تصميم القناة التوزيعية.

**الفصل الثالث:** هو عبارة عن دراسة ميدانية سنحاول من خلالها إسقاط ما تطرقنا له في الجانب النظري على الواقع الذي تعيشه مؤسساتنا ونتطرق فيه إلى أهمية إرتكاز القرارات التي تأخذها الادارة داخل أي مؤسسة على دراسة إحصائية وتسويقية .



**الفصل الأول:**

**موقع الإدارة**

**التسويقية داخل**

**المؤسسة**

**الاقتصادية**



### تمهيد:

المؤسسة هي مفهوم ذو طبيعة جد معقدة ، تتميز بالشمولية ويمكن النظر إليها من زوايا متعددة، حيث تعبر المؤسسة عن واقع اقتصادي وبشري واجتماعي، كونها تعمل في بيئة مجتمعية محددة، وتمثل جزءا من البنية الاقتصادية والاجتماعية لهذا المجتمع فالمؤسسة بوظائفها المختلفة هي في قلب البيئة الاقتصادية الديناميكية، التي ميزتها الرئيسية التطور و التغيير ، فالحيط الحالي للمؤسسات جد معقد وغير مؤكد.

كما تسعى المؤسسات إلى تقديم الأحسن لأسواقها وبالأخص إلى زبائننا عن طريق تجسيد حاجاتهم ورغباتهم إلى منافع بواسطة منتجات ذات قيمة ، ولن يتم هذا إلا بالقيام بالأنشطة وأعمال تسويقية تكون منطلقها الأول الزبون نفسه، هذه الأنشطة لن تكون ذات فائدة إن لم تكن منظمة ومتكاملة فيما بينها، ولهذا لا بد من وجود إدارة تعمل على توحيد الأهداف وتركيز الجهود وتوجيه اهتمامات مختلف أنشطة التسويق ومن يقوم بها إلى وجهة واحدة هو الزبون وهذا لن يكون إلا من خلال إدارة التسويقية بحيث تعمل على تحقيق إسماع صوته داخل المؤسسة ، والعمل على تفعيل هذه الأنشطة نحو التأثير فيه من أجل جذبه .

## المبحث الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية

إن المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة كما يمكن اعتبارها بأنها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة وهي مفتوحة على النظام الاقتصادي والذي من خلاله تحصل على عوامل الإنتاج وتؤثر فيه عن طريق منتجاتها وهي أيضا مركز إتخاذ القرارات.

### المطلب الأول : مفهوم المؤسسة الاقتصادية

نظرا لصعوبة تحديد ماهية المؤسسة ولغرض تبسيط و التوضيح يعتمد عدد كبير من الكتاب ثلاثة محاور للمقاربة عند تعريفهم للمؤسسة وهي مؤسسة كعون اقتصادي، المؤسسة كتنظيم اجتماعي، المؤسسة كنظام .

**1- مؤسسة عون اقتصادي:** في هذه المقاربة يمكن اعتبار المؤسسة هي التي تقوم بتوليف عوامل إنتاج السلع والخدمات موجهة للسوق لذلك فهي تلي حاجات أي تلي طلب. و يمكن لمنتجات المؤسسة أن تتنوع و أن تأخذ شكل سلع او خدمات قابلة للتبادل التجاري و على المؤسسة تصريف إنتاجها لضمان الاستمرارية ويتطلب ذلك الإتجاه نحو السوق بالإعتماد على مجموعة الأنشطة المولدة للتبادل التجاري بما تساهم المؤسسة بانتاجها و توزيعها في المجتمع<sup>(1)</sup>.

**2- المؤسسة تنظيم اجتماعي :** تركز هذه المقاربة على مفهوم المجموعة الإجتماعية و عليه يمكن إعتبار المؤسسة على أنها مجموعة أفراد تشارك وتساهم جماعيا داخل تنظيم مهيكّل في إنتاج سلع و خدمات. إن للبعد الانساني أهمية كبيرة في حسن سير الاعمال في المؤسسة لذلك لا ينبغي الإكتفاء بالنظر إلى المؤسسة كمجموعة من التجهيزات و الآلات و ساعات العمل أو إعتبارها كنظام انتاج ، إن عدم قدرة هذا النظام على استقرار ومعالجة النزاعات الاجتماعية الموجودة في المؤسسة و عمالها .على المؤسسة النظر إلى إحتياجات وخصوصية الافراد العاملين فيها إذا أن هؤلاء يؤثرون فيها وفي بنيتها التنظيمية ومن الضروري أن يجد العاملون في المؤسسة أنفسهم في بيئة توحد قيم مشتركة موجهة لتحقيق أهداف المؤسسة العامة و أهدافهم . و عليه لا

<sup>1</sup> - نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية ، الجزائر، 2010 ، ص، 12.

تظهر المؤسسة من زاوية ميكانيكية فقط ،بل أيضا كتنظيم إجتماعي ومن ثم يتم تحليلها إعتقادا على العناصر التالية تنظيم السلطة، توزيع المهام كيفية إتخاذ القرار سلوكيات وتصرفات الافراد<sup>(1)</sup>.

**3- المؤسسة كنظام :** ويركز هذا المنظور للمؤسسة على مفهوم النظام الذي يعرف بأنه مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها بالعديد من العلاقات على أن يبقى المجموع منتظما و متساندا بغية تحقيق هدف مشترك<sup>(2)</sup>.  
و للمؤسسة تعاريف متعددة نذكر منها :

● **تعريف 1 :** المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي<sup>(3)</sup>.

● **تعريف 2 :** المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي و لهذا المكان سجلا مستقلة<sup>(4)</sup>.

● **تعريف 3:** المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية، وبشرية، والتي تشكل مركزا مستقلا ماليا في صنع القرار، بحيث إدارة ومراقبة هذا المركز تعتمد على شروط تقسيم رأس المال بين الشركاء، وكذلك حسب خصائص كل مؤسسة<sup>(5)</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع الهياكل التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية

يعني التنظيم والتحديد والترتيب المنطقي للنشاطات المؤسسة الاقتصادية من أجل المسؤوليات والسلطات والعلاقات اللازمة لتحقيق الأهداف ،اذ لابد من تصميم هيكل تنظيمي من أجل تحقيق أهداف التنظيم للإدارة التسويقية حيث تختلف الهياكل بالإختلاف الأنشطة و نوع المنتج والظروفه بشكل عام .

<sup>1</sup> - نوري منير ، نفس المرجع السابق ،ص،13.

<sup>2</sup> - نوري منير، نفس المرجع السابق، ص ،14.

<sup>3</sup> - عمر صخر ، اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الثالثة ، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية ، الجزائر، 2003، ص 24.

<sup>4</sup> - عمر صخر ، نفس المرجع السابق،ص،25.

<sup>5</sup> - <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/yacine/pro02.html> 2014-03-12

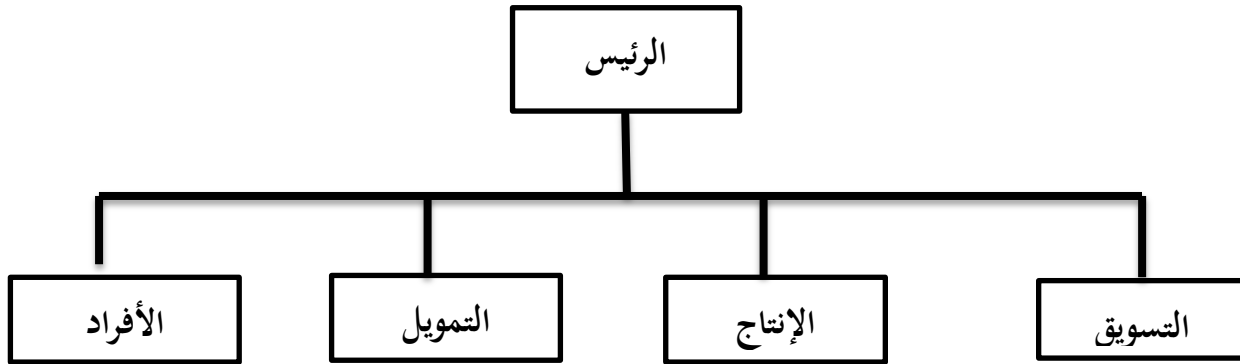
## 1- تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

يحتاج تصميم و بناء الهيكل التنظيمي ثلاثة أمور أساسية هي:

أولا: التعرف على أنشطة العمل، ثانيا: تحديد علاقات السلطة ثالثا: تكوين الأقسام و الوحدات التنظيمية. فيتم تكوين الأقسام في المنظمات لكي تمارس أنشطة العمل اللازمة لتحقيق الأهداف و لذلك فإن أول خطوة في تصميم الهياكل التنظيمية هي تحديد أنشطة العمل الضرورية التي لا تستطيع المنظمة بدونها أن تحقق أهدافها. أما الأمر الثاني في تصميم و بناء الهياكل التنظيمية فهو تحديد علاقات السلطة في شكل خطوط تربط بين الوحدات التنظيمية وتوضح المراكز النسبية و تظهر من الرئيس و من المرؤوس . و أخيرا فإن تصميم و بناء الهياكل التنظيمية يحتاج إلى تكوين الأقسام و الوحدات التنظيمية . ويمكن تجميع الأفراد في الأقسام وفقا لأكثر من معيار و من أكثر المعايير التجمع شيوعا هي: (1)

أ- الهيكل الوظيفي : وفقا لمعيار طبيعة النشاط يتم تجميع العاملين الذين يمارسون وظائف متماثلة أو يؤدون أعمالا متشابهة أو يمتلكون مهارات ومعارف متجانسة في مجموعات وأقسام مستقلة. ويطلق على هذا النوع من الهياكل "الهيكل الوظيفي" فمثلا يعمل كل رجال التسويق معا تحت قيادة واحدة و يطلق على هذا القسم "قسم التسويق" و هكذا يظهر الشكل نموذجا لهيكل وظيفي لاحدى المنظمات .

الشكل 1-1: الهيكل الوظيفي



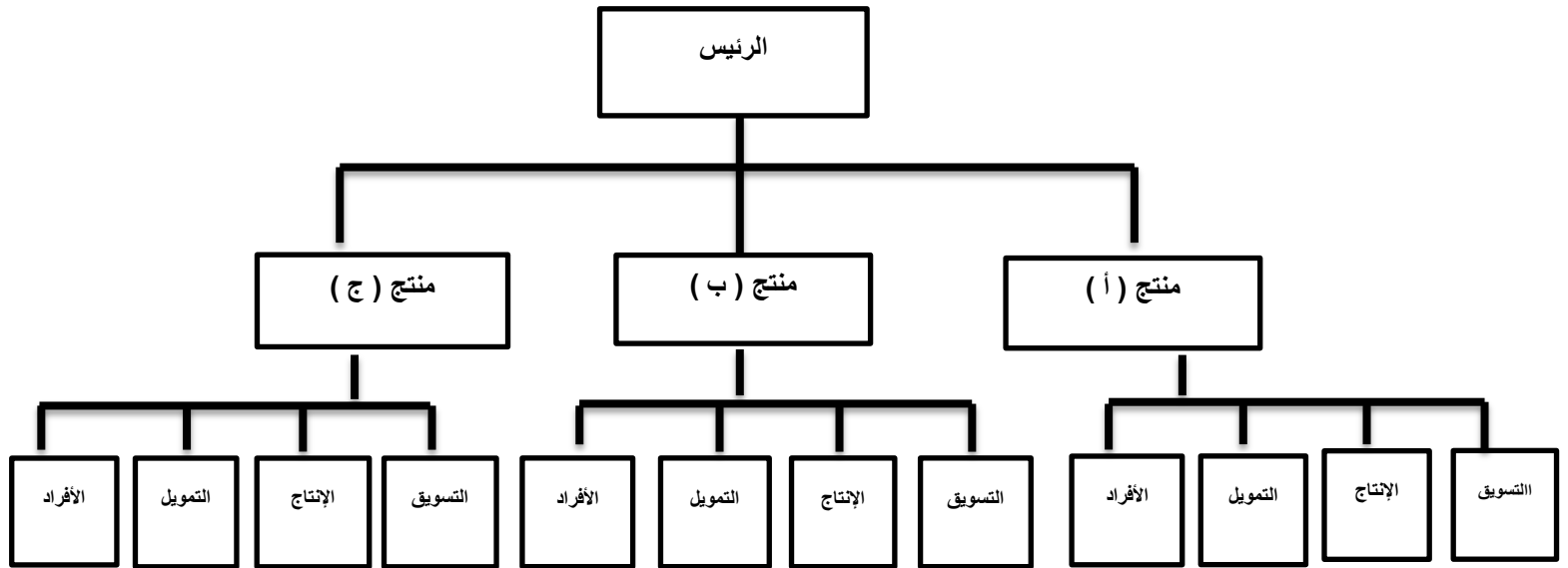
المصدر: علي عبد الهادي مسلم، نفس المرجع السابق، ص129.

<sup>1</sup> - علي عبد الهادي مسلم، تحليل و تصميم المنظمات، دار الجامعية، مصر، 2001- 2002، ص168.

و يناسب الهيكل الوظيفي البيئة المستقرة و التكنولوجي الذي يتطلب علاقات اعتمادية ضئيلة بين الأقسام المختلفة. وهو ما يناسب أيضا المنظمات صغيرة و متوسطة الحجم ومن عيوب الهيكل الوظيفي بطء الاستجابة للتغيرات وضعف التنسيق الأفقي بين الأقسام و إنخفاض روح الابتكار نظرا لغياب الرؤية الشاملة لأهداف المؤسسة ككل. (1)

ب- الهيكل السلمي : وفقا لمعيار نوعية المخرجات يتم تجميع العاملين الذين يمارسون أنشطة مرتبطة بمنتج او خدمة أو برنامج عمل أو مركز ربحية واحد في قسم مستقل وغالبا ما يطلق على هذا النوع من الهياكل إسم "الهيكل متعدد الأقسام". وبناء على هذا الهيكل يتم تجميع الأنشطة الوظيفية المرتبطة بمنتج معين مثلا في قسم واحد ويظهر الشكل نموذج الهيكل تنظيمي سلمي :

الشكل 1-2 الهيكل السلمي :



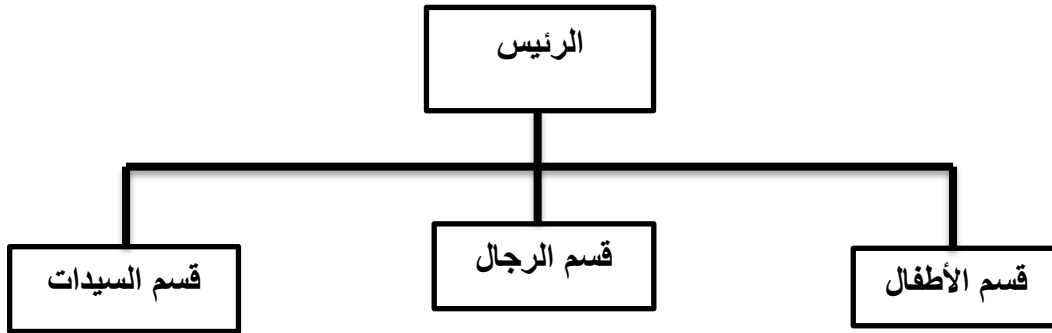
المصدر: علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 130 .

<sup>1</sup> - ايهاب صبيح محمد زريق، الادارة الأسس و الوظائف، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص 93، 94.

ويناسب الهيكل السلعي البيئة غير المؤكدة الذي يتطلب اعتمادية عالية بين الأقسام الوظيفية. و هو يناسب أيضا المؤسسات كبيرة الحجم و يتميز بقدر كبير من المرونة و القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية كما يتيح سهولة التنسيق بين الوحدات الوظيفية المرتبطة بإنتاج منتج معين. ومن عيوب الهيكل السلعي أنه لا يتيح الاستفادة من وفورات الإنتاج كبير الحجم، كما تصعب فيه عملية تنسيق بين خطوط الإنتاج المختلفة، فضلا عن ازدواجية في الممارسة الأنشطة الوظيفية بين الأقسام السلعية المختلفة.

**ج- الهيكل التنظيمي على أساس العملاء:** ويتضمن هذا النوع من الهياكل التنظيمية تجميع كل الأنشطة المرتبطة بنوعية معينة من العملاء في قسم واحد ففي محلات الأقسام مثلا غالبا ما يتم تقسيمها داخليا على حسب العملاء يستخدم الهيكل التنظيمي على أساس العملاء إذا كانت هناك فروق واضحة في رغبات وإهتمامات وأذواق المجموعات المختلفة من العملاء ويظهر الشكل:

الشكل 1-3 الهيكل على أساس العملاء



**المصدر:** علي عبد الهادي مسلم، نفس المرجع سابق، ص 133.

و من عيوب الهيكل على أساس العملاء أنه لا يتيح الاستفادة من وفورات الإنتاج كبير الحجم، فضلا عن صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة ، الامر الذي يؤدي إلى ازدواج في ممارسة بعض الأنشطة الوظيفية.

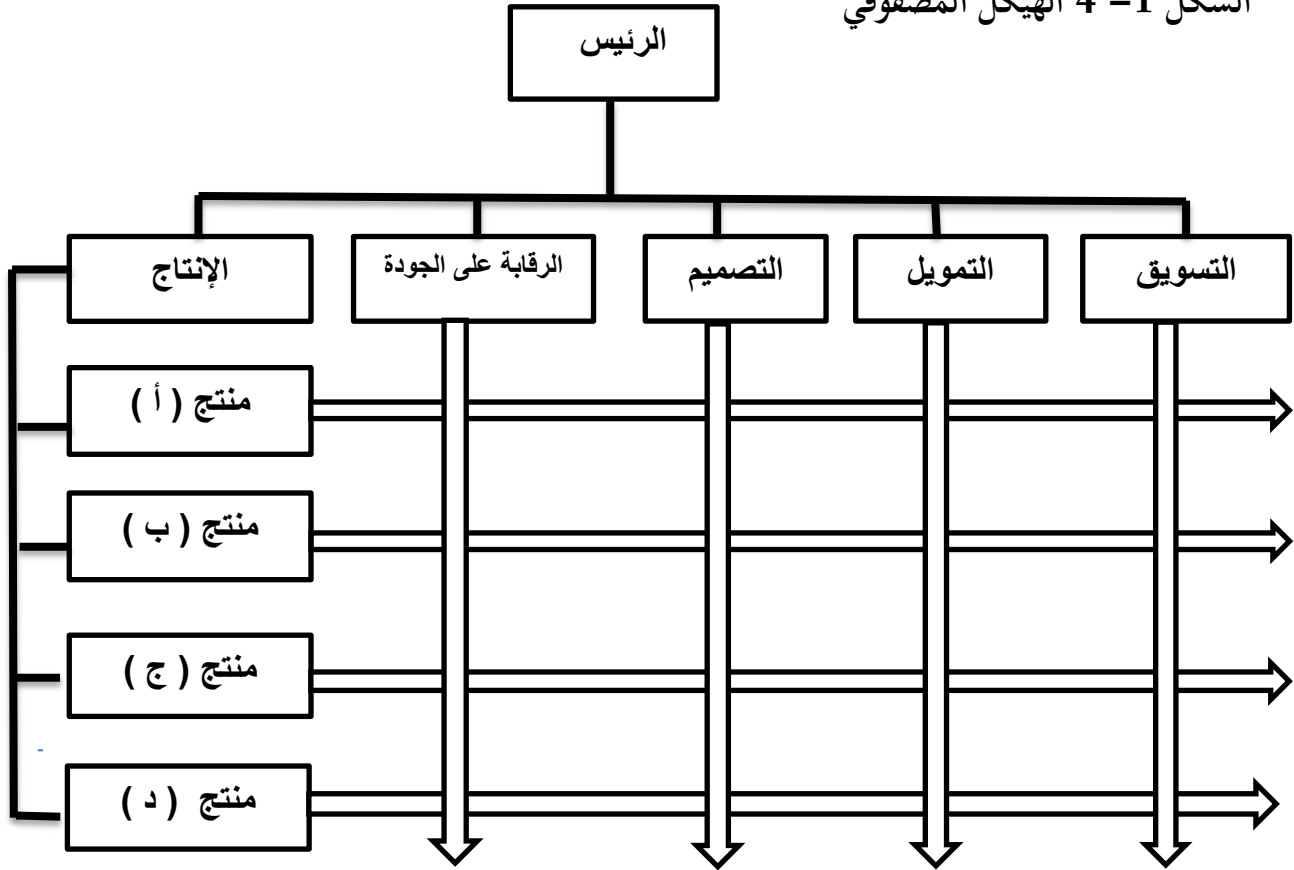
**د- الهيكل المصنوعي:** قد تستخدم المؤسسة في بعض الأحيان خليطا من المعايير السابقة في بناء هيكلها التنظيمي فقد تعمل المؤسسة مثلا في إنتاج عدد متميز من المنتجات وتتطلب العملية الإنتاجية لكل منتج الاستفادة من نفس التسهيلات الانتاجية والوظيفية وفي هذه الحالة تتجه



المؤسسة إلى تطبيق كل من الهيكل السلعي و الهيكل الوظيفي في نفس الوقت كما يظهر في

الشكل (1).

الشكل 1- 4 الهيكل المصفوفي



المصدر: علي عبد الهادي مسلم، نفس المرجع سابق، ص 134.

ومن مزايا الهيكل المصفوفي انه يتيح فرصة تنمية المهارات الوظيفية المرتبطة بخطوط الإنتاج المختلفة فضلا عن سرعة التنسيق و تبادل المعلومات و إتخاذ القرارات و من عيوب الهيكل المصفوفي الإزدواج في ممارسة الأمر الذي قد يؤدي أحيانا إلى إرتباك العمل ، كما يحتاج المديرون إلى وقت أطول في حل مشكلات العمل وتعارضاته (2).

<sup>1</sup> - علي عبد الهادي مسلم، نفس المرجع سابق، ص، ص 132، 134.

<sup>2</sup> - علي عبد الهادي مسلم، نفس المرجع سابق، ص 135.

### المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالاً متعددة و نظراً للامتيازات التي تتمتع بها والالتزامات التي تخضع لها دون سواها، فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة. نذكر أهمها:

#### 1- تصنيف المؤسسات حسب المعايير الاقتصادية

تصنف المؤسسات حسب مجموعة من معايير و سنتطرق لها فيما يلي :

##### أ- حسب طبيعة النشاط:

تصنف المؤسسات بحسب طبيعة نشاطها إلى مؤسسات تضطلع بإنتاج السلع و مؤسسات تؤدي الخدمات.

- **المؤسسة الانتاجية:** وهي تلك المؤسسات التي تناط بها مهمة إنتاج السلع بغية تلبية حاجيات المجتمع فهي إذن تخضع بعض أنواع الموارد الأولية لتغيير أو تحويل معين، بمساهمة الآلات و المعدات والقوى العاملة في ظل المعطيات الطبيعية و بمعنى أشمل، هي عبارة عن تلك المؤسسة التي تقوم بإنتاج السلع المادية عن طريق الاستخراج، أو عن طريق تحويل الخصائص الفيزيائية أو الكيميائية للمواد الطبيعية، و عن طريق التكرير والتصفية التقنية للمواد الطبيعية عزوها عن الشوائب، وجعلها صالحة للاستعمال.... الخ. (1)

- **المؤسسة الخدمية:** هي هيكل منظم لقدرات خاصة لتقديم خدمات مختلفة الأشكال والأنواع فالشركات والمؤسسات العامة في مجال الخدمات تقدم فعالياً الأنواع المختلفة من الخدمات إلى المستهلكين سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات، فهي تستخدم أشخاص محترفين، وتقوم بتأجير مهارتهم لتبيع الخدمة للزبون، فهناك مؤسسات تؤدي خدماتها على سلع يملكها الزبون وأخرى تؤديها مباشرة مثل التأمينات، المستشفيات، البنوك. وتحديد طبيعة الزبائن المعنيين بالخدمة. وينبغي على هذا النوع من المؤسسات إتباع الخطوات التالية:

- معرفة رغبات وحاجيات الزبائن .

<sup>1</sup> - طرطار احمد ، الترشيد الاقتصادي للطاقت الانتاجية في المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، الجزائر، 2001 ،ص 14.

• محاولة تكيف الخدمة المقدمة مع رغبات الزبائن ومواصفات الجودة والميزة الخاصة للشركات العاملة في مجال الخدمات. (1)

### ب- تصنيف المؤسسات حسب المعايير القانونية:

ترتبط الطبيعة القانونية للمؤسسة بشكل ملكيتها، على إعتبار أن شكل الملكية هو المحدد لنمط القوانين والأنظمة التي تحكم إجراءات و قواعد تسييرها.

ان تصنيف المؤسسة بحسب طبيعتها القانونية يتجلى في ثلاثة انواع من المؤسسات هي:

● **مؤسسات الخاصة:** وهي تلك المؤسسات التي تؤول ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الاشخاص، كالمشاريع الفردية، وشركات الأشخاص، والشركات ذات المسؤولية المحدودة، والشركات المساهمة، على أن كل نوع من هذه الشركات يحكمها نمط قانوني معين يحدد طرق و إجراءات تسييرها . (2)

● **شركات الأشخاص:** هي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها لمجموعة من الأفراد بذلك فهي إشتراك أكثر من فرد في منظمة تجارية أو صناعية أو مالية يستدعي تعدد مصالح و حقوق وواجبات المشتركين في المؤسسة في وقت نفسه المحافظة على مصالح الجمهور العامة، فان المشرع نظم القوانين اللازمة لهذا النوع من المؤسسات . وقد شملت هذه القوانين الاحكام المتعلقة بالشركات من الناحية القانونية لها (3)

● **شركات المساهمة:** تعتبر شركات المساهمة من أهم أشكال شركات الاموال و أشهرها و ينظم العمل داخل هذه الشركات قوانين خاصة تصدرها الدولة وفقا لظروفها الاقتصادية و الاجتماعية ويتم ذلك في إطار القانون التجاري الخاص بالدولة . (4)

1- دهماني محمد ، الخدمة التسويقية دراسة جودة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية ، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير ، جامعة بن يوسف بحدّة، الجزائر، 2008 ، ص، ص53،54.

2- طرطار احمد ، مرجع سبق ذكره، ص 14.

3- ناصر نور الدين عبد اللطيف ، السيد عبد المقصود محمد ديبان ، المحاسبة في شركات الاشخاص،الدار الجامعية ، مصر، 2003، ص05.

4- السيد سرايا محمد ، وآخرون ، محاسبة شركات الاموال ، الدار الجامعية، مصر ، 2004، ص 13.

- **المؤسسات العامة:** وهي تلك المؤسسات التي تؤول ملكيتها إلى الدولة، بإسم المجتمع مثل الشركات الوطنية والولائية و البلدية، و تدار هي الأخرى وفق إجراءات و قوانين متميزة ، تحدد قواعد سيرها.
- **المؤسسات المختلطة:** وهي تلك المؤسسات التي تشترك الدولة أو إحدى هيئاتها مع الأفراد في ملكيتها مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع كذلك لعدة ضوابط ، تحدها تشريعات وأحكام خاصة.

إلى جانب الأنواع الثلاثة السالفة الذكر، يوجد نوع آخر من المؤسسات ضمن نطاق الطبيعة القانونية، وهو الجمعيات التعاونية تظهر هذه الجمعيات بعدد الاشكال ، حسب الظروف الموضوعية لكل بلد. اذ قد تكون في شكل مؤسسات يغلب عليها الطابع الخاص مثل شركات التأمين التعاوني، والتعاونيات الإستهلاكية، وقد يغلب عليها طابع المؤسسات العامة ، مثل التعاونيات المسيرة ذاتيا و التعاضديات الفلاحية في الجزائر سابقا تخضع الجمعيات التعاونية الى قانون التعاون الذي يحدد شروط إنشائها إجراءات سيرها ، و قواعداها.

### ج- حسب الحجم:

حجم المؤسسة يمكن أن يقاس بطرق مختلفة، باستعمال عدة معايير أهمها عدد العمال ورقم الأعمال السنوي والقيمة المضافة والأرباح المحققة وقيمة التجهيزات الإنتاجية، إلخ، ولكن المعايير الأكثر استخداما تتمثل في رقم العمال، والقيمة المضافة.

- **عدد العمال :** يسمح هذا المعيار بالتمييز بين المؤسسات الصغيرة والتي توظف ما بين 10 و 500 عامل، والمؤسسات الكبرى التي توظف أكثر من 500 عامل.
- **رقم الأعمال :** يعطينا هذا المعيار فكرة عن أهمية العمليات التجارية للمؤسسة أو المجموعة مع زبائنها.
- **القيمة المضافة :** تشكل القيمة المضافة المقياس الحقيقي للقيمة التي تم خلقها من طرف المؤسسة، ويعد هذا المعيار أكثر دلالة من معيار رقم الأعمال، من الناحية النظرية.
- **نتيجة الاستغلال:** وهو الفائض المحقق من طرف المؤسسة ، قبل إنتقاص كل من رأس المال التقني والتمويل<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - طرطار احمد ، مرجع سبق ذكره ، ص،ص15،16.

## المبحث الثاني: الإدارة التسويقية

تحتل إدارة التسويق مكانا بارزا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية ، ويرجع ذلك لحاجتها المتزايدة إلى القيام بدراسات وتحليل السوق, ومعرفة ردود أفعال الزبائن والمنافسين ، كما أن إدارة التسويق كأي وظيفة أخرى من وظائف المؤسسة الأخرى تمر بمراحل العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق بين مختلف وظائفها .

### المطلب الأول : ماهية الادارة التسويقية

لقد تعددت تعاريف و تنوعت نذكر منها :

- **تعريف 1:** تعتبر إدارة التسويق عملية ديناميكية من التحليل والتخطيط والتنفيذ لما تقدمه المؤسسة لتلبية إحتياجات ورغبات الزبائن، ويعتمد نجاح الادارة التسويقية على مصداقية الناس ذوي العلاقة وعلى خطة العمل التي تم تحديدها.(1)
  - **تعريف 2 :** تتضمن إدارة التسويق تلك الأنشطة المختصة بوضع المفهوم التسويقي الحديث موضع التنفيذ وعلى مجموعة التسويق داخل المنشأة أن تحدد الأسواق التي تخدمها ، وتحدد السلع و الخدمات التي يحتاج إليها المستهلكون في تلك الأسواق ثم تتخذ القرارات التي تشمل بنشاط التسويق مثل تحديد الاسعار إختيار قنوات التوزيع، القيام بالترويج (2).
- و يمكن أن نلخص عمل إدارة التسويق في الآتي:
- تحديد وقياس طلب المستهلكين و المشترين الصناعيين على سلعة معينة أو خدمة محددة لفترة ما .
  - تحويل هذا الطلب إلى سلع و إلى خطوط إنتاج .
  - إعداد وتنفيذ خطة تسويقية تضمن توفر السلعة أمام المستهلكين و بتحديد أهداف المنشأة تحديدا واضحا يكون أمام الادارة عددا من الإستراتيجيات البديلة،ومن الصعب تصور إدارة تسويق ناجحة دون أن تعتمد على إستراتيجية تسويقية تتكون عناصرها من السلعة،السعر،الترويج،التوزيع.(3)

<sup>1</sup> - مسعود ضمهر دعاء ، إدارة التسويق ، الطبعة الاولى ،مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ،الاردن ،2006 ،ص 16.

<sup>2</sup> - سعيد عبد الفتاح محمد ، إدارة التسويق ، الدار الجامعية، مصر ،ص 169.

<sup>3</sup> - سعيد عبد الفتاح محمد ، نفس المرجع السابق،ص 169.

- **تعريف 3** : يقصد بإدارة التسويق العمليات المتعلقة بالتخطيط، التنظيم و الرقابة على الأنشطة التسويقية لتسهيل عمليات التبادل بكفاءة وفاعلية والشئ المميز في هذا التعريف هو الإشارة الى الكفاءة و الفاعلية ، وهذا يعني بأن الأهداف الشمولية لإدارة التسويق يتطلب إنجازها بدرجة عالية في عملية التبادل وبأقل مستوى من التكاليف .<sup>(1)</sup>

### 1- عناصر إدارة التسويق

يتضح أن النشاط التسويقي يتكون من مجموعة من العناصر المتكاملة، من السلع و الخدمات كما ونوعا من مجموعات المستهلكين ،قنوات التوزيع،التسعير،الترويج،التوزيع المادي و يرها. ونود تحليل الأبعاد المختلفة لهذه العناصر بالتركيز على الجوانب الإدارية و الوظائفية و النظامية و الإستراتيجية في الآتي:

- **الأبعاد الإدارية للتسويق:** و تضم التخطيط التسويقي من حيث الأهداف و التنبؤ والسياسات والبرامج والتنظيم التسويقي ،من حيث توزيع السلطات ومسؤوليات القيادة والرقابة والمراجعة و إتخاذ القرارات وحل المشكلات وتدريب رجال البيع وقياس سلوك وحاجات المستهلكين ،وتقييم وتخفيف رجال البيع والإتصالات التسويقية وبحوث التسويق والتحصيل و إدارة المخزون والنقل وغيرها وبإختصار تضم جوانب الإدارة للتسويق مجموعة العمليات ، و النظم اللازمة لترجمة أهداف التسويق إلى نتائج عملية تحديد طرق إتخاذ القرارات التسويقية و إقتراح السياسات التسويقية<sup>(2)</sup>.
- **الأبعاد الوظيفية للتسويق:** هناك علاقات ووظائفية للتسويق يجب توضيحها بجانب الأبعاد الادارية فالمبيعات، مثلا تتوقف على الجهود التي يقوم بها رجال البيع والفرص التسويقية المتاحة في السوق كما أن الأداء التسويقي، يتحدد بالقدرة على التسويق الرغبة في مزاولة التسويق وفهم السلوك الشرائي ودوافع المشترين ومناخ البيع<sup>(3)</sup>.
- **الأبعاد النظامية للتسويق:** وهي تهتم بتطبيق فلسفة النظرية العامة للنظم في التسويق،فالتسويق كعملية لها أسبابها ونتائجها والعلاقة بينهما كما أن التسويق يتفاعل مع البيئة ومن ثم فهو نشاط

<sup>1</sup> - البكري ثامر ، التسويق أسس و مفاهيم معاصرة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2006 ، ص،ص ،33،34.

<sup>2</sup> - النجار فريد ، إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، مصر ، 1998 ، ص،ص،42،43.

<sup>3</sup> - النجار فريد ، نفس المرجع السابق ،ص،ص42،43.

دينامكي له أهداف ووظائفه وينمو ويستمر أويتوقف في ضوء السلوك التسويقي، و المعلومات والإتصالات كما ذكرنا سابقا (1).

● **البعد الإستراتيجي للتسويق:** ويهتم بتحديد الأهداف التسويقية حيث يقوم مدير التسويق بإختيار أهداف المبيعات من قائمة البدائل المختلفة المتاحة للشركة وبعدها، يقوم بإقتراح خطة عملية لتنفيذ الهدف تقيم عناصر المزيج التسويقي وتضم جهودات التسويقية اللازمة مثل تصميم المنتجات والإتفاق مع الموزعين والموردين ، ويعتمد نجاح البرنامج التسويقي على مدى نجاح أو فشل المدير في تحديد الإستراتيجية التسويقية ويجب أن يتحقق التكامل بين الجوانب الأربعة. (2)

## 2- وظائف إدارة التسويق

يمكن تقسيم الوظائف إلى مجموعتين رئيسيتين هما التخطيط والتنفيذ أو ما يطلق عليهما في بعض الأحيان البحوث و العمليات ويدخل في المجموعة الأولى جميع الأعمال المطلوبة للوصول إلى قرارات سليمة . ويدخل في المجموعة الثانية الأعمال المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات. ويمكن تقسيم مجموعة التخطيط أوالبحوث إلى جزئين الأول ويشمل الإختيار من الوسائل و النفقات البديلة للوصول إلى الأهداف المطلوبة والثاني يشمل التقييم ، ومن الواضح أن عملية الإختيار من بين الوسائل و عملية التقييم تعتبر أن عمليتين متكاملتين لأن التقييم يساعد في الإختيار. أما مجموعة التنفيذ أو العمليات فيمكن تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء الأول ويشمل تحديد الواجبات والمتابعة، والثاني التنسيق والثالث التحفيز والتشجيع وتناول فيمالي بالتوضيح مجموعة التخطيط :

أ- **التخطيط :** (3) لم تكن وظيفة التخطيط تحظى بعناية كبيرة من جانب رجال التسويق و كان تطبيق الأسلوب العلمي في مشاكل البيع يعتبر الإستثناء وليس القاعدة، ومنذ عهد قريب فقط بدأ الإهتمام بتطبيق الطرق العلمية في حل المشاكل التسويقية، وقد مكن ذلك مواجهة الكثير من المسائل الصعبة وتحليلها و إيجاد الحلول لها.

1- النجار فريد ، نفس المرجع السابق ،ص،ص42،43.

2- النجار فريد ، نفس المرجع السابق ،ص،ص42،43.

3- السنواني صلاح ، الإدارة التسويقية الحديثة المفهوم و الإستراتيجية ،الناشر مؤسسة شباب الجامعة ،مصر، 1996، ص،ص135،137.

- **الوسائل و النفقات البديلة :** إن الهدف من التنظيمات التسويقية هو مقابلة مطالب المستهلك مما يساعد على تحقيق حجم مناسب من المبيعات بتكلفة مناسبة . ويمكن الوصول إلى هذه الأهداف بطرق متعددة ومن الطبيعي أن تختلف هذه الطرق من ناحية العوامل المكونة لها والنسب التي تدخل بها هذه العوامل في كل طريقة ويتوقف نجاح مدير التسويق وقدرته في تحقيق الهدف على إختياره و تجميعه للعوامل الصحيحة بحيث يحقق رقم المبيعات المطلوب بتكلفة منخفضة ، لذلك نقول إن كل التكاليف والنفقات بديلة إلى المدى الذي يمكن عمل تجميعات منها و يمكن التعبير عن ذلك ببساطة فنقول أن مدير التسويق يوجه دائما حلول بديلة حين يتخذ قراراته التسويقية <sup>(1)</sup> .
- **التقييم :** حيث أن هناك الكثير من العوامل التي يستخدمها مدير التسويق وبالتالي يكون هناك كثير من التجميعات المحتملة من هذه العوامل فإن عملية تقييم كل هذه التجميعات والتعرف على مدى فعاليتها تصبح من الأمور الصعبة ،ومن الصعب أيضا فصل أحد العوامل على العوامل الأخرى محاولة دراسة أثره على حجم المبيعات لإن حجم المبيعات ما هو إلا نتيجة للتفاعل المشترك لكل العوامل ومع ذلك فإنه يمكن في بعض الأحيان إختيار كل تجميعة من العوامل في المنطقة محدودة ودراسة النتائج، كما يمكن إختيار منطقتين متشابهتين ثم يجرى تغييرأحد العوامل بينما تظل العوامل الأخرى ثابتة، فقد نقوم مثلا بإعلان مباشر بالبريد في إحداها بينما لا نقوم بالإعلان في الأخرى، والغرض من مثل هذه الإختيارات هو تقييم الخطط التسويقية وقياس مدى فعاليتها وذلك قبل تنفيذها، على نطاق واسع هو من الأمور الضرورية لمدير التسويق الذي يرغب في أن يتخذ قرارات حكيمة خاصة بتوزيع نفقاته على الأنشطة التسويقية <sup>(2)</sup> .

ب- التنفيذ: ينطوي التنفيذ على القيام بالوظائف الآتية :

- **تحديد الواجبات و متابعتها :** هي عملية تفويض السلطة وتوزيع المسؤولية على المساعدين الذين يمكنهم دورهم القيام بأعمالهم عن طريق تفويض جزء من سلطاتهم إلى الآخرين ، ولكن يجب

<sup>1</sup> - السنوي صلاح ، نفس المرجع السابق ،ص،ص،135،137.

<sup>2</sup> - السنوي صلاح ، نفس المرجع السابق ،ص،ص،135،137.



ملاحظة أن مع كل تحديد للواجبات وتفويض للسلطة يكون على الشخص الذي قام بذلك أن يراقب وأن يقيم العمل المنجز<sup>(1)</sup>.

● **التنسيق:** يجب توفير التنسيق لتوجيه الجهود وتوحيدها وتحتاج إدارة التسويق بصفة خاصة إلى التنسيق للحصول على التوقيت الصحيح فيجب مثلاً تنسيق جهود رجال التوزيع والنقل وجهود المسؤولين عن منح الإئتمان مع جهود رجال البيع في الميدان وذلك بغرض المحافظة على رضا العملاء<sup>(2)</sup>.

● **التحفيز والتشجيع:** و يهدف إلى دفع رجال البيع و الوسطاء العاملين في توزيع المنتج والتي يتعامل بها المشروع وذلك بغرض زيادة جهودهم في سبيل ترويج السلعة وتصريفها، فيحاول مدير التسويق أو المبيعات في إجتماعاتهم مع رجال البيع و الموزعين إثارة حماسهم و إهتمامهم بالسلعة، وتتولد هذه الرغبة عن طريق الحوارات التشجيعية المادية و المعنوية أو من ناحية أخرى عن طريق إزالة العقبات وتذليل الصعوبات التي قد تقف في طريق الجهود البيعية لرجال البيع و الموزعين<sup>(3)</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع الهياكل التنظيمية للإدارة التسويقية

يعني الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق بمعناه الشامل التحديد و الترتيب المنطقي للمسؤوليات والسلطات والعلاقات اللازمة لتحقيق الهدف. و في الواقع يوجد أكثر من أساس أو طريقة لتنظيم الإدارة التسويقية نذكر أهمها فيما يأتي:

#### 1- التنظيم على أساس المنتجات

طبقاً لهذا النوع من التنظيم يتم تخصيص وحدة إدارية مستقلة لكل مجموعة رئيسية من المنتجات التي تقوم بإنتاجها وتسويقها، لكل منها أنظر الشكل: (4)

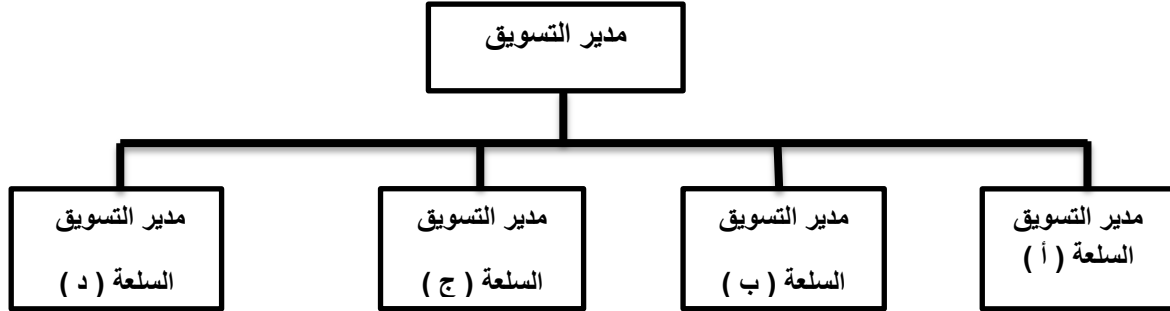
<sup>1</sup> - السنواني صلاح، نفس المرجع السابق، ص، ص، 138، 139.

<sup>2</sup> - السنواني صلاح، نفس المرجع السابق، ص، ص، 138، 139.

<sup>3</sup> - صلاح السنواني، نفس المرجع السابق، ص، ص، 138، 139.

<sup>4</sup> - المؤذن محمد صالح، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص، ص، 57، 58.

الشكل 1-5 التنظيم على أساس المنتجات



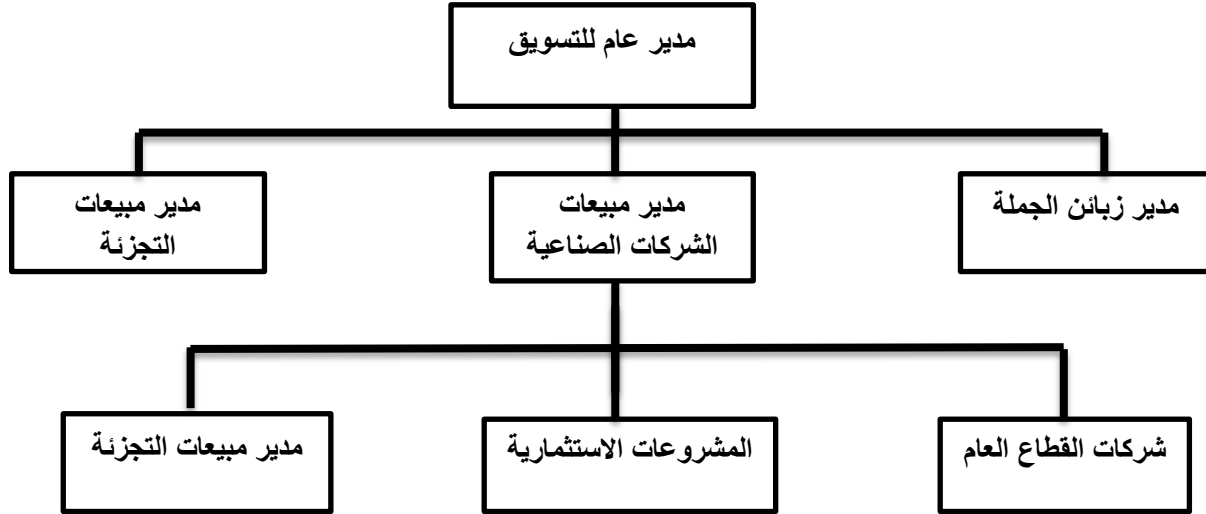
المصدر: المؤذن محمد صالح ، نفس المرجع سابق،ص 59.

2- التنظيم على أساس العملاء

التنظيم قد يكون على أساس العملاء فمثلا عندما تختلف أو تتباين أنماط الشراء لقطاعات مختلفة من المستهلكين وتتطلب اهتماما خاصا فإن هذا النوع من التنظيم يعتبر ملائما، والشكل يوضح مثل هذا النوع من التنظيم . ويسود هذا النوع من التنظيم في المنشآت البنكية و المنشآت التأمين ، وتجارة التجزئة وشركات النقل . ورغم أن مثل هذا التنظيم قد يبدو متجانسا مع مفهوم التسويق الحديث ، إلا أنه أقل انتشارا، وذلك لأنه يعتبر مكلفا وخاصة إذا كان العملاء منتشرون، و الشكل الثالث يوضح ذلك : (1)

<sup>1</sup> - أبو نبعه عبد العزيز مصطفى ، أصول التسويق أسسه و تطبيقاته الإسلامية ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،الأردن،2010،ص،ص293،294.

الشكل 1 - 6 التنظيم على أساس العملاء

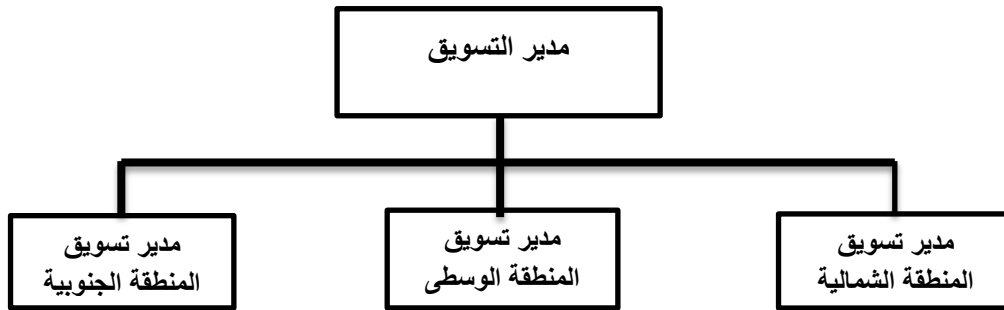


المصدر: المؤذن محمد صالح ، نفس المرجع سابق ، ص 58.

3- التنظيم على أساس المناطق الجغرافية

طبقا لهذا النوع من التنظيم يتم تخصيص وحدة إدارية لكل منطقة جغرافية تقوم المؤسسة ببيع منتجاتها فيها. و المنشأة تلجأ في الواقع إلى هذا النوع من التنظيم عندما تخدم سوقا واسعة وعددا كبيرا من الزبائن والشكل التالي يوضح ذلك: (1)

الشكل 1 - 7 التنظيم على أساس المناطق الجغرافية



المصدر: المؤذن محمد صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 59.

<sup>1</sup> - عبد الحفيظي محمد الأمين، دور الإدارة التسويقية في كسب الزبون، رسالة ماجستير ، تخصص تسويق ، جامعة الجزائر ، 2009 ، ص، ص. 27، 28.

### المطلب الثالث : أداء الإدارة التسويقية

إن مفهوم الأداء مفهوم واسع وشامل وهام لأي مؤسسة، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، حيث يرى البعض أن السبب يعود إلى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسة الأداء وقياسه كما تسعى المؤسسات إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء التسويقي في بيئة الأعمال في سبيل تحقيق متطلبات البقاء والاستمرار.

#### 1- تعريف الأداء التسويقي

أهم تعاريف نذكر منها :

##### أ- تعريف الأداء:

● **تعريف 1 :** ويقصد بالأداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقاً، وكما يعرف الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية، وحسب هذا التعريف نجد أن الأداء يعني تأدية أو القيام بعمل وجهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو مؤسسة من أجل تحقيق هدف معين، حيث يتم الحكم عليه في الأخير بأنه جيد، كفى<sup>(1)</sup>.

##### ب- المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء:

● **الكفاءة:** هي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل ويتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها تحسين استغلال الموارد المتاحة دون إهدار<sup>(2)</sup>.

وتحسب بالعلاقة التالية: **الكفاءة = قيمة المخرجات / تكلفة المدخلات**

● **الفعالية:** هي التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الآجال المحددة.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - سليمان محمد، الإبتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير تخصص تسويق، جامعة مسيلة، 2007، ص،ص124،126.

<sup>2</sup> - سليمان محمد، نفس المرجع السابق، ص،ص124،126.

<sup>3</sup> - سليمان محمد، نفس المرجع السابق، ص،ص124،126.

وتحسب من خلال العلاقة التالية : **الفعالية = الانجاز المحقق / الانجاز المحدد**

كما سنتطرق فيما يلي أهم التعاريف التي تعطينا مفهوم الأداء التسويقي

- **تعريف 1:** الأداء هو قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو في إطار الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، وينتج عن مجموع أداء وظائفها الداخلية، وحسن تعاملها مع البيئة الخارجية<sup>(1)</sup>.
- **تعريف 2:** عرف الأداء التسويقي للمؤسسة على أنه القدرة المؤسسة، على إرضاء زبائنهم من خلال تقديمهم خدمات تتلاءم مع حاجاتهم وتتطابق مع ما كانوا ينتظرونه في حدود مراقبة المستمرة للمنافسين والأخذ بعين الاعتبار ردود أفعالهم مع تحقيق النتائج التسويقية المطلوبة من الأرباح والمبيعات والحصة السوقية وهذا في ظل إتصال ترويجي يضم مزيجا إتصاليا متكاملًا.<sup>(2)</sup>

## 2- خطوات تقييم الاداء التسويقي

يحتل تقييم الأداء في الوظيفة التسويقية أهمية بالغة و يمر بمجموعة من الخطوات كما يلي:

- أ- **تحديد ما الذي يتم قياسه:** أي النتائج والعمليات التي تكون موضع المتابعة والرقابة. ويتم التركيز على العناصر ذات التأثير الأكثر على التكلفة<sup>(3)</sup>.
- ب- **تحديد معايير أو مقاييس الأداء التسويقي:** و ذلك في ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة عامة وأهداف إستراتيجية التسويق بصفة خاصة<sup>(4)</sup>.
- ج- **قياس الأداء التسويقي الفعلي:** ويتم ذلك في الوقت المناسب لإكتشاف المشاكل المحتملة<sup>(5)</sup>.
- د- **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية:** وذلك بهدف الكشف عن وجود أية انحرافات<sup>(6)</sup>.

<sup>1</sup> - بوكريطة نوال ، أثر الإتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية ، رسالة ماجستير تخصص تسويق ، جامعة الجزائر3، 2011،ص.125.

<sup>2</sup> - بوكريطة نوال ، نفس المرجع السابق،ص،125.

<sup>3</sup> - بوكريطة نوال ، نفس المرجع السابق، ص، 129،128.

<sup>4</sup> - بوكريطة نوال ، نفس المرجع السابق، ص، 129،128.

<sup>5</sup> - بوكريطة نوال ، نفس المرجع السابق، ص، 129،128.

<sup>6</sup> - بوكريطة نوال ، نفس المرجع السابق، ص، 129،128.

هـ- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة: وذلك في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن المعايير الموضوعة.(1)

## 2- أهمية الأداء التسويقي بالنسبة لأداء المؤسسة

يعتبر بعض الباحثين أن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لربائنها أولاً ثم لمساهميها وأفرادها باعتبارهم مصدراً للقيمة ووسيلة لإنشائها، وهذا ما يمثل أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المؤسسات بمعنى أنه إذا تطرقنا إلى أهداف المؤسسات فإن لمعظمها هدفين أساسيين هما: إرضاء حاجات عملائهم وتحقيق أعلى عوائد على الاستثمار. وإذا ما قلنا أن التسويق يلعب دوراً هاماً في تحقيق هذين الهدفين فإننا نكون قد شخصنا الحالة بشكل جدي، مع أن الربط بين المسببات والأسباب بأسلوب بالغ الدقة يعد أمراً يصعب التوصل إليه، وبالتالي إذا ما تمكن التسويق من لعب دور مهم في تحقيق هذين الهدفين فإننا نقول أن الأداء التسويقي لها جيد، ولا شك في أن الأداء الجيد للتسويق سينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمؤسسة، باعتبار أن الأداء الكلي للمؤسسة هو محصلة لتفاعل مجموعة الأدوات الجزئية حيث أن تحسن أي أداء جزئي ينعكس على تحسن الأداء الكلي للمؤسسة .(2)

<sup>1</sup> - بوكريطة نوال، نفس المرجع السابق ص، ص، 129، 128.

<sup>2</sup> - أبو نبعه عبد العزيز مصطفى، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الثالثة، دار المناهج، الأردن، 2002، ص، 334.

### المبحث الثالث : رسم الإدارة التسويقية للمزيج التسويقي

تعني خلط مجموعة من الأجزاء أو العناصر مع بعضها البعض بغية الحصول على مزيج أو توليفة تكون أكثر قدرة على تلبية الأهداف وتحقيق الغايات التي تبتغيها المنظمة، والمزيج التسويقي هو أحد هذه التطبيقات والذي يعني عدم إستطاعة المنظمة تحقيق أهدافها المتمثلة بالإشباع الكفء لحاجات المستهلك ورغباته من المنتجات باستخدام عنصر واحد فقط من عناصر التسويق المتعددة : المنتج ، السعر، التوزيع، الترويج ويضيف البعض عناصر أخرى إضافة لما تقدم وهي: الأدلة المادية ، العمليات ، الناس وبذلك يصبح المزيج الجديد أو ما يسمى بالمزيج التسويقي الخدماتي.

#### المطلب الأول : المنتج

نظرا لتعدد تعاريف و مفاهيم و لغرض التبسيط و التوضيح نذكر أهم التعاريف فيمايلي :

#### 1- تعريف المنتج:

أنه حزمة معقدة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي تنطوي على فوائد أو منافع أوظيفية وإجتماعية ونفسية، وبذلك المفهوم الموسع للمنتج قد يكون في صورة سلعة أو خدمة أو فكرة أو أية تركيبة تجمع بينهم والمنتج كذلك هو كل شيء معروض للسوق من جانب منظمة معينة ليستخدم في إشباع حاجة معينة .

ويرى " kotler " المنتج على أنه: أي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الإستهلاك أوالإستخدام أوالحيازة أو الإشباع لحاجة أو رغبة معينة ، و بذلك يشمل على الأشياء المادية و الخدمات غير المادية والأشخاص والأماكن والمنظمات، و الأفكار وإن مفردة المنتج هي وجدة مميزة بمجموعة من الخصائص مثل الحجم والسعر والمظهر المادي و اللون و الطعم و غيرها . (1)

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس ، المرسي جمال الدين محمد، التسويق المعاصر ، الطبعة الأولى، الدار الجامعية ، مصر، 2005، ص.224،222.

كما يمكن تعريف المنتج أنه من أهم ركائز المزيج التسويقي وقد ينظر إليه كشيء، ملموس له شكل وأبعاد ومكونات وألوان، وهنا يكون الفهم غير مكتمل والنظرة قاصرة. وعندما تتشعب النظرة يحظى المنتج بتعريف فضفاض، فهو شيء يحقق الإشباع والمنفعة للمتلقي فهو خدمة أو نشاط.<sup>(1)</sup>

## 2- أنواع المنتجات

أ- مادية: وتشمل كافة المنتجات التي تتم ملكيتها أو حيازتها مهما كانت بساطتها أو تعقيدها ومن أهم خصائص المنتج المادي:

- الحجم: كبير، صغير، ويتحدد بحسب الوظيفة التي يؤديها المنتج؛
- الشكل أو الجمالية: في كثير من الأحيان فإن الشكل هو الذي يدفع المستهلك لإقتناء المنتج؛
- الوظيفة التي يؤديها المنتج: وهي منفعة الجوهرية التي يبحث عنها المستهلك؛
- العلامة التجارية: أو الإسم التجاري؛
- التعبئة والتغليف<sup>(2)</sup>.

ب- خدمية: وتشمل جوانب الخدمات الإنسانية بأنواعها أو المتعددة، ويدخل ضمن الخدمات الأفكار والقضايا والمنظمات والأشخاص كونها تتشابه فيما بينها كعدم إمكانية حيازتها أو امتلاكها وكونها جميعا متعلقة ومرتبطة بمقدمها وتحتاج تفاعلا إنسانيا لإظهارها أو للإستفادة منها. ومن أهم خصائص المنتج الخدمي:

- عدم ملموسية الخدمة؛
- عدم إمكانية امتلاك: أي حيازة الخدمة و إنما الإستفادة منها فقط؛
- الخدمة تنتج و تستهلك في آن واحد؛
- صعوبة تقويم جودة الخدمة؛

<sup>1</sup> - حجازي محمد حافظ، مقدمة في التسويق، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، 2005، ص.ص، 98، 99.

<sup>2</sup> - البرزنجي أحمد محمد فهيم، البرواري نزار عبد المجيد، إستراتيجيات التسويق، المفاهيم. الأسس. الوظائف، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص.ص، 108، 106.



- إنتاج الخدمات أقل ضررا أو تلويثا للبيئة مقارنة بالسلع المادية. (1)

## 2- دورة حياة المنتج

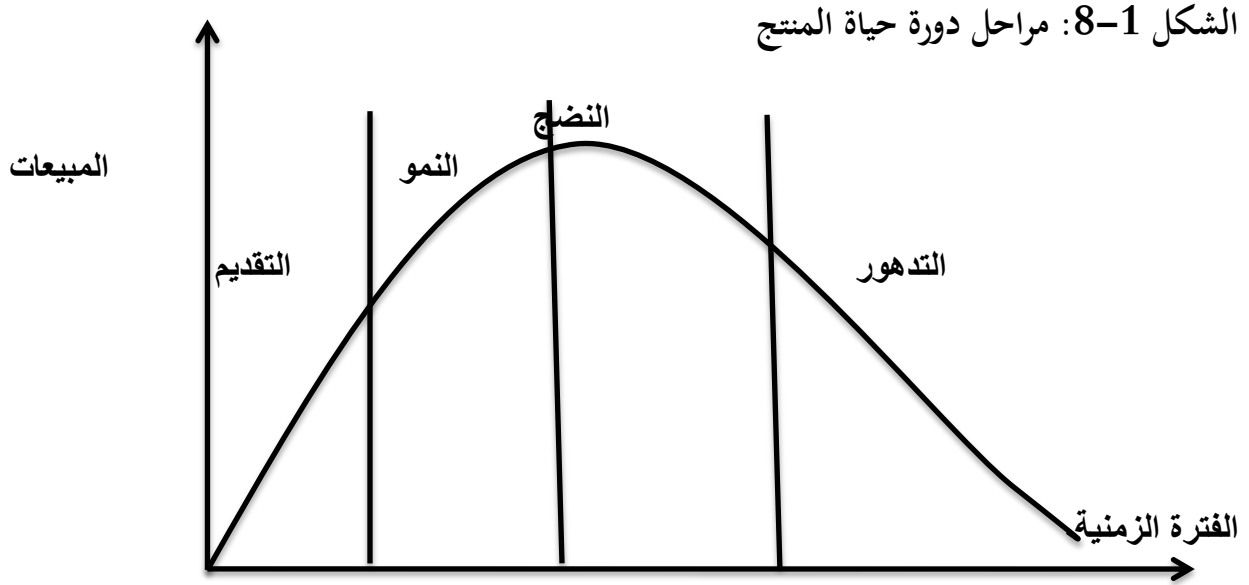
يمكننا تحديد دورة حياة المنتج من خلال تحليل أهم المراحل الرئيسية لحياته من مرحلة التصور إلى مرحلة التدهور أي إزالته من السوق كما يمكن توضيحه في منحنى الذي يمثل ديناميكية حياته وتطوره (2). إن المنتجات مثلها مثل أي عضو أو كائن حي تولد يعيش ثم ينتهي ففي البداية يتم تقديم المنتج الجديد للسوق ثم يبدأ في النمو من ناحية الطلب عليه ثم تقل درجة الإقبال عليه ثم يتلاشى نهائيا تقريبا وإن دورة حياة المنتج تمثل بأربعة مراحل تقديم، نمو، نضج، التدهور (3). كما يمكن تعريف دورة حياة المنتج على أنها تمثل الإطار الزمني الذي يبين فيه إتجاه الطلب على منتج منذ تقديمه لحين لحظة إستبعاده، إن تعبير حياة المنتج يتضمن التأكيد على مايلي:

- إن للمنتجات حياة محدودة تبدأ بالتقديم و تنتهي بالإستبعاد ؛
- تختلف المبيعات من مرحلة إلى أخرى ؛
- يتطلب المنتج إستراتيجيات تسويقية ، إنتاجية ، مالية مختلفة في كل مرحلة من مراحل حياته. ويمكن توضيح دورة حياة المنتج في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - البرزنجي أحمد محمد فهمي ، البرواري نزار عبد المجيد ، نفس المرجع السابق، ص، ص، 108، 106.

<sup>2</sup> - Claude Demeure, **aide-mémoire marketing**, 6eme édition dunod, France, 2008, p107.

<sup>3</sup> - Delphine Manceau, Beranrd Dulois, Philip Kotler , Kevin Keller, **marketing mangement** ,13 édition, publie par Pearson éducation, France.p359.



أ- مرحلة التقديم : تبدأ هذه المرحلة عند تقديم المنتج للسوق ومن السمات الأساسية لهذه المرحلة:

- إرتفاع التكاليف الإنتاج بسبب إنخفاض كمية الإنتاج
- تكون مبيعاته منخفضة مما ينعكس على الأرباح منخفضة ؛
- إرتفاع تكاليف التوزيع و التشجيع أي النفقات الشخصية أعلى من نسبة المبيعات بسبب الحاجة ؛
- تميل أسعار المنتج للإرتفاع بسبب الكلف الإنتاجية و التسويقية المرتفعة .<sup>(1)</sup>

ب- مرحلة النمو : وهي فترة قبول السوق المتزايد للمنتج الجديد وفيها تزايد سريع لتحقيق الأرباح ومبيعات حصة السوقية ، ويتميز العملاء في هذه المرحلة بأنهم من المبتكرين ، يزداد معدل المبيعات بشكل ملحوظ هنا كما يدخل منافسون جدد لميدان السوق وهذا لوجود الفرص التسويقية الجذابة ويتم هنا توسيع نظام التوزيع المعتمد، وفي هذه المرحلة تعتمد الشركة على :

- تطوير جودة المنتج و إضافة سمات و مواصفات جديدة ؛

<sup>1</sup> - الصميدعي محمود جاسم محمد ، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليلي ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن، 2007، ص، ص.183، 185.

- تقوم بدخول أسواق مهدفة جديدة . (1)

**ج- مرحلة النضج :** تتراد المبيعات في هذه المرحلة بمعدلات متناقصة أقل من السابق ، وتزداد شدة المنافسة فيها، وهذا التنافس يؤدي إلى إنخفاض سعر بيع المنتج ، وتزداد تكاليف التسويق . وعموما يتأثر القرار الشرائي للمستهلك في هذه المرحلة بما يلي: محاولة إجراء تعديلات وتحسينات على المنتج، وإنخفاض عدد المنافسين، كما يبدأ التفكير بإحلال المنتج القائم بمنتج آخر جديد ، حدوث تغير في منافذ التوزيع ، وزيادة معدل إحلال السلعة الجديدة.(2)

**د- مرحلة الإنهيار:** عندما يصل المنتج إلى حالة لا يمكن معها الإستمرار، كالتقص المتزايد في حجم المبيعات بسبب ظهور منتجات جديدة، عندئذ تبدأ المنظمة بإعادة النظر بإنتاج المنتج وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية :

- تبدأ بعض المنظمات بإيقاف إنتاج المنتج أو الإقتصار على إنتاج الأنواع الرئيسة ؛
- تبدأ المنظمات بالتركيز على منافذ التوزيع التي تحقق أعلى نسبة في مبيعاتها ؛
- بعض المنظمات قد تستمر في إنتاج المنتج بالرغم من إنخفاض أرباحه لأسباب عاطفية أكثر منها إقتصادية. (3)

#### 4- مزيج المنتجات :

هو تلك التركيبة التي تكون مجموعة المنتجات وخطوط المنتجات التي تقوم المنظمة بعرضها للبيع في سوق ما، وقد يكون المزيج من منتج واحد وهذا يسمى بالمزيج المبسط أو يكون متكون من مجموعة خطوط منتجاتها يسمى بتشكيلة المنتجات .

**أ- أبعاد مزيج المنتجات :** بشكل عام هناك أربعة أبعاد رئيسة لمزيج المنتجات هي :

- نطاق المزيج: يعبر عن عدد خطوط الإنتاج المختلفة التي تمتلكها المنظمة .
- عمق مزيج المنتجات : ويقصد به عدد أشكال المنتج في كل خط إنتاجي من خطوط الإنتاج .

<sup>1</sup> - عكروش ندم مأمون ، عكروش ندم سهير ، تطوير المنتجات الجديدة ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن،2004،ص.132.

<sup>2</sup> - النصور إباد عبد الفتاح ، الأصول العلمية للتسويق الحديث ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن، 2010 ،ص.229.

<sup>3</sup> - الطائي حميد ، وآخرون ، الأسس،العلمية ، التسويق ، دار البازوري للنشر و التوزيع ، الأردن،ص.181،182.

- تناسق مزيج المنتجات : ويقصد به التكامل أو الإرتباط بين المنتجات من ناحية العملية الإنتاجية والإستخدام النهائي ومن ناحية منافذ التوزيع أو مجموعات المستهلكين وخصائص أخرى.
- طول المزيج و يدل الطول على مجموعة المنتجات الفردية الخاصة بمزيج المنتجات. (1)

## 5- إستراتيجيات المنتج

وتنقسم إلى إستراتيجيات فرعية :

أ- إستراتيجيات إحلال المنتج : وتتكون بوضع علامة المنتج ليكون أكثر قبولا من قبل الزبون مقارنة بالمنتجات المنافسة ، وكذلك لتلبية المنتج للحاجات المتعددة إما طرق التمكين هي:

- التمكين بواسطة الصفات ( فائدة الديون ) ؛
- التمكين بواسطة السعر و النوعية ؛
- التمكين طبقا للإستخدام ( ربطه بالإستخدام ).
- إحلال العلامة التجارية المنفردة : تطابق الشركة منتوجاتها مع الجزء الرئيسي السوقي لتحقيق الفوائد و جذب الزبائن .

• الإحلال المتعدد : قيام الوحدات الإستراتيجية بتقديم عدة علامات تجارية للسوق (2).

ب- إستراتيجية إعادة تمكين المنتج : من أسباب إتباع هذه الإستراتيجية هي :

- دخول منافس جديد وربما فقدان حصة سوقية ؛
  - تفضيلات المستهلك متغيرة ؛
  - وجود خطأ قد حصل في عملية الإحلال الأولي للمنتوج .
- و هنالك ثلاثة أنواع في إستراتيجية إعادة التمكين :
- إستراتيجية إعادة التمكين بين الزبائن الحاليين ؛
  - إستراتيجية إعادة التمكين بين المستخدمين الجدد ؛

1- الصميدعي محمد جاسم محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص،ص.187،188.

2- البرزنجي أحمد محمد فهمي ، البروي نزار عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص،ص.175،179.

- إستراتيجية إعادة التمكين للإستخدامات الجديدة للمنتج .<sup>(1)</sup>
- ج- إستراتيجية المنتج المتعارض : تعني قيام المنظمات بالتنافس مع نفسها في السوق ( أي التنافس بين علاماتها ) بواسطة علامات خاصة وهنالك ثلاثة أنواع من هذه الإستراتيجيات وهي :
  - إستراتيجية تقديم عدة منتجات منافسة : و بها تتوقع الشركة زيادة المبيعات ؛
  - إستراتيجية العلامات الخاصة : وضع المنتج تحت علامة شركة أخرى ؛
  - إستراتيجية التعامل مع المصنع الأصلي : ربما تباع الشركة الأجزاء المكونة لمنتجاتها إلى منافسيها .
- و تهدف هذه الإستراتيجية إلى :
  - جذب زبائن للمنتج ؛
  - زيادة في حجم السوق ؛
  - البيع للمنافسين<sup>(2)</sup> .
- د- إستراتيجية المنتج الجديد : تتضمن ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات :
  - إستراتيجية تقليد المنتج : وبها يتم تقليد قائد السوق .
  - إستراتيجية تطوير المنتج : وصول المنتج الحالي إلى مرحلة لا بد من عمل شيء لتعليقه بدورة حياة المنتج و خاصة في مراحل حياته .
  - إستراتيجية المنتج المبدعة : وبها يتم تقديم المنتج الجديد لإحالة محل المنتج الحالي لإشباع حاجات جديدة، أو إستخدام إستراتيجيات جديدة والهدف منها :
    - تعتبر هجومية و دفاعية في نفس الوقت<sup>(3)</sup> .
- هـ- إستراتيجية حذف المنتج : الهدف من حذف المنتج غير المرغوب فيه لضعف إسهامه في نمو وكونه غير مشجع إنه لا يتطابق مع استراتيجية المنظمة<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> - البرزنجي أحمد محمد فهمي ، البروي نزار عبد المجيد ، نفس المرجع سابق ص، ص. 175، 179.

<sup>2</sup> - البرزنجي أحمد محمد فهمي ، البروي نزار عبد المجيد ، نفس المرجع سابق ص، ص. 181، 182.

<sup>3</sup> - البرزنجي أحمد محمد فهمي ، البروي نزار عبد المجيد ، نفس المرجع سابق ص، ص. 181، 182.

<sup>4</sup> - البرزنجي أحمد محمد فهمي ، البروي نزار عبد المجيد ، نفس المرجع سابق ص، ص. 181، 182.

## المطلب الثاني: التسعير

التسعير بسياساته و القرارات المتصلة به يعتبر من أكثر الأدوات أو العناصر المكونة للمزيج التسويقي حساسية بالنسبة للإدارة و يرجع هذا إلى عدد من الأسباب من أهمها التأثير على مديات تحقيق المنظمة لإهدافها ويضاف إلى ما سبق أن قرارات التسعير تعتبر من أكثر القرارات تأثيرا على جميع عناصر الأخرى للمزيج التسويقي.

### 1- تعريف التسعير

نذكر أهمها فيمايلي :

- **تعريف 1** : هو القيمة المحددة للمنافع التي يحصل عليها الفرد من السلع أو الخدمات (1) .
- **تعريف 2** : بأنه المقابل أو المبلغ النقدي المدفوع للحصول على كمية معينة من السلع والخدمات (2) .
- **تعريف 3** : هو مقدار التضحية المادية والمعنوية التي يتحملها الفرد في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة (3) .
- **تعريف 5**: هو التعبير النقدي لقيمة السلعة في الوقت ومكان معين وهو العنصر الوحيد من المزيج التسويقي الذي يمثل إيرادات المنشأة (4) .

### 2- العوامل المؤثرة في قرارات التسعير

قبل تحديد السعر على المؤسسات إختيار إستراتيجيات خاصة بالمنتج تمكنها من إختيار هدفها السوقي، وتثبت نفسها بهدوء ثم إستراتيجية المزيج التسويقي و الذي يعد السعر عنصر و ركنا من أركانها . وعليه فالعوامل الداخلية المؤثرة على السعر و قراراته سيتم تناولها فيمايلي :

<sup>1</sup> - أبو القحف عبد السلام ، مبادئ التسويق ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005، ص،ص440،441.

<sup>2</sup> - أبو القحف عبد السلام ، نفس المرجع السابق، ص،ص440،441.

<sup>3</sup> - أبو القحف عبد السلام ، نفس المرجع السابق، ص،ص440،441.

<sup>4</sup> -Lasary, **le marketing c'est facile**, les presses de l'imprimerie ES-SALEM, cheraga, Algérie , 2001,p168.

أ- العوامل التسويقية : و تشمل الآتي

- البقاء في السوق : هدف المؤسسات التي تمتلك علامة تجارية متميزة .
- تعظيم الأرباح : و هذا يعني وضع الأرباح من خلال تقدير حجم الطلب و التكاليف على أساس عدة مستويات من الأسعار وإختيار الأحسن الذي يحقق عائد على الإستثمار.
- قيادة الحصة السوقية: من خلال تكاليف منخفضة لتحقيق ربحية جيدة.
- قيادة جودة المنتج : إن بعض المؤسسات تطرح منتجات ذات نوعية عالية ، و إستثمار عال وتكاليف عالية للإنتاج و ما يرافقها و أسعارها عالية مثل شركات مرسيدس.( BMW )<sup>(1)</sup>

ب- إستراتيجيات المزيج التسويقي : لإن السعر يستخدم لتحقيق الربح كهدف سوقي،فإن هذا الأمر يتطلب التنسيق مع المنتج و التوزيع و الترويج ، القرارات الناتجة على متغيرات المزيج التسويقي تؤثر على القرارات السعرية.

- التكاليف : الأرضية الصلبة للأسعار هي التكاليف.
- الإعتمادات التنظيمية : من هو المسؤول عن تحديد السعر المنتج المطروح وفق الهيكل التنظيمي. والعوامل الخارجية المؤثرة على و قراراته سيتم تناولها فيمايلي:
- طبيعة السوق و الطلب : التكاليف تشكل الحد الأدنى للسعر و السوق و الطلب الحد الأعلى له.
- المنافسة : حيث يميز الإقتصاديين بين أربعة أنواع من أسواق المنافسة و هي:
  - المنافسة التامة ؛
  - سوق المنافسة الإحتكارية ؛
  - سوق المنافسة الإحتكارية التامة .
- السعر وعروض المنافسين : يحدد السعر على أساس المنافسة السائدة.

<sup>1</sup> - الزعبي علي فلاح ، ز عزام كريا أحمد ، سياسات التسعير ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن، 2011،ص،ص.48،46.

- تحليل العلاقة بين السعر و الطلب : يؤكد كوتلر إلى أن كل سعر تحدده المؤسسة لمنتجاتها يقود إلى مستوى معين من الطلب والعلاقة بين السعر والطلب ينتج عنها منحى الطلب وهي علاقة عكسية.
- التسعير على أساس إدراكات المستهلك: تحديد الأسعار على أساس القيمة المدركة للسلعة أو الخدمة.
- التسعير على أساس العوامل البيئة المحيطة : و من هذه العوامل الآتية :
  - العوامل الاقتصادية : مثل التضخم ، إزدهار، تراجع معدلات الفائدة ؛
  - العوامل القانونية : مثل القوانين و التشريعات و الأنظمة الصادرة . (1)
- العوامل الديمغرافية : عند القيام أي مؤسسة بإختيار سوقها المستهدف الذي تنوي العمل فيه، يجب أن يتم أخذ مجموعة من العوامل الديمغرافية بنظرالإعتبار ومن العوامل الديمغرافية المهمة والمؤثرة في قرارات التسعير :
  - عدد الزبائن المحتملين ، أعمارهم ، مستواهم الثقافي ، جنسهم ... إلخ؛
  - موقع الزبائن المحتملين؛
  - معدلات الشراء المتوقعة لأولئك الزبائن.(2)

### 3- أهداف التسعير

إن لكل مؤسسة أهدافا مالية وإنتاجية وتوزيعية تسعى لتحقيقها ، وتنسجم هذه الأهداف مع الهدفالعام لوجود المؤسسة ومما يجدر ذكره أن قرارات التسعير التي تتخذها المؤسسة تؤثر على تلك الأهداف بطريقة أو أخرى لذلك نجد أن الإدارة العليا في المؤسسة، تحاول تحقيق أهداف معينة. من خلال قرارات التسعير التي تتخذها وتوضح فيمايلي الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال عملية التسعير :

أ- بقاء وإستمرارية المؤسسة : إن من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال التسعير هو إستمرارها في أعمالها والمحافظة على بقائها، وكنتيجة لذلك فإذا كات تخفيض السعر يؤدي إلى زيادة

<sup>1</sup> - الزعبي علي فلاح ، عزام زكريا أحمد ، نفس المرجع السابق ،ص،48،46.

<sup>2</sup> - البكري ثامر ، النوري أحمد نزار ، التسويق الأخضر ، دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009،ص،199، 200.



المبيعات، والنمو في السوق وزيادة الأرباح على المدى الطويل، فقد تقوم المؤسسة بذلك بغض النظر عن الخسائر التي ستمنى بها على المدى القصير (1).

أ- تحقيق الربح : تحقيق ربح مرض و معقول يغطي التكاليف (2).

ب- زيادة حصة المؤسسة من السوق: و يقصد بهذا الهدف زيادة نسبة المبيعات المؤسسة من سلعة ما إلى مبيعات المنافسين من نفس السلعة (3).

ج- التركيز على الجودة : تهدف المؤسسة أحيانا إلى ممارسة القيادة في مجال جودة السلع أوالخدمات التي تنتجها. وهذا يستدعي القيام بالمزيد من البحث العلمي و التطوير . (4)

كما أن أهداف التسعير ترتبط بحجم المبيعات والعوائد المتوقعة و المزيج السلعي بالحصول على علامة جودة رفيعة وأخيرا بوضع المنتج المباع بالمقارنة مع منتجات المنافسين، كما تسعى المؤسسة من وراء التسعير التي تتبعها إلى تحسين حصتها السوقية و تحقيق نوع من الإستقرار في أسعار منتجاتها أو تعظيم ربحها لحالة الإبتكار والحصول على سيولة نقدية سريعة من خلال تحديد الأسعار مرتفعة نسبيا وإسترداد الأموال المستمرة بسرعة (5).

### 3- إستراتيجية التسعير

تتأثر الإستراتيجية التسعيرية بعوامل كثيرة منها خصائص و مواصفات السلعة ، وحجم السوق والأسواق المستهدفة بالإضافة إلى إستراتيجية التوزيع الممكنة .

أ- السعر كأداة مؤثرة في وضع الإستراتيجية العامة للشركة : ليس للشركة المنتجة لسلعة واحدة منفردة أي سيطرة على السعر و خاصة في ظل المنافسة الحرة ، والعكس صحيح في ظل الوضع الإحتكاري، حيث

<sup>1</sup> - معلا ناجي، رائف توفيق ، أصول التسويق مدخل تحليلي ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008، ص.212،211.

<sup>2</sup> - معلا ناجي، رائف توفيق ، نفس المرجع السابق، ص.212،211.

<sup>3</sup> - معلا ناجي، رائف توفيق ، نفس المرجع السابق، ص.212،211.

<sup>4</sup> - معلا ناجي، رائف توفيق ، نفس المرجع السابق، ص.212،211.

<sup>5</sup> - المحمود العمر رضوان ، مبادئ التسويق ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005، ص.248،245.

تتمتع الشركات المحتكرة بمرونة أو تأثير كبير فيما يتعلق في السعر. أما الشركات التي لديها مزيج سلعي أو أكثر أو سلع خاصة فتواجه تحديات صعبة فيما يتعلق بتسعير مختلف السلع والماركات من السلع المكونة للمزيج، عموماً يمكن القول إن هناك بعض الطرق الشائعة والتي يمكن إستخدام السعر من خلالها كأداة إستراتيجية للمؤسسة (1).

أ- السعر كوسيلة إتصال : يستخدم السعر كمؤشر على القيمة (2).

ب- السعر كأداة للمنافسة : قد يستخدم السعر كأداة لمهاجمة المنافسين و خاصة الضعفاء منهم في حالة فرض أسعار منخفضة بهدف إخراج المنافس الضعيف و غير القادر على الإستمرار والمنافسة من سوق السلعة، وفي المقابل قد يستخدم السعر لوضع الشركة في مكان بعيد عم المنافسة المباشرة (3) .

ج- السعر كمؤشر على الأداء المالي : يعمل السعر مع التكاليف الكلية للسلعة على تحديد مستوى الأداء المالي للمؤسسة. لذا يجب تقدير أثر السعر الممكن فرضه أو وضعه على السلعة على الأداء المالي للمؤسسة في الأجل القصير والطويل (4) .

### المطلب الثالث : الترويج

لا تتوقف عملية التسويق الناجحة عند تطوير السلع الجيدة ، و تحديد أسعارها و توفيرها للمستهلك ، إذ لابد من أطرا لإتصالات منظمة مع المستهلكين و الوسطاء و عامة الجمهور حيث يقوم الوسطاء بدورهم بالإتصال بالمستهلكين و بالجمهور كما أن المستهلكين أنفسهم يقومون بالإتصالات فيما بينهم و مع غيرهم من أفراد الجمهور . و تقوم مختلف هذه الجهات بتوفير معلومات راجعة لبعضها البعض .

1- عبيدات محمد ابراهيم ، إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009، ص172.

2- عبيدات محمد ابراهيم ، نفس المرجع السابق، ص172.

3- عبيدات محمد ابراهيم ، نفس المرجع السابق، ص172..

4- عبيدات محمد ابراهيم ، نفس المرجع السابق، ص172. .

## 1- تعريف الترويج

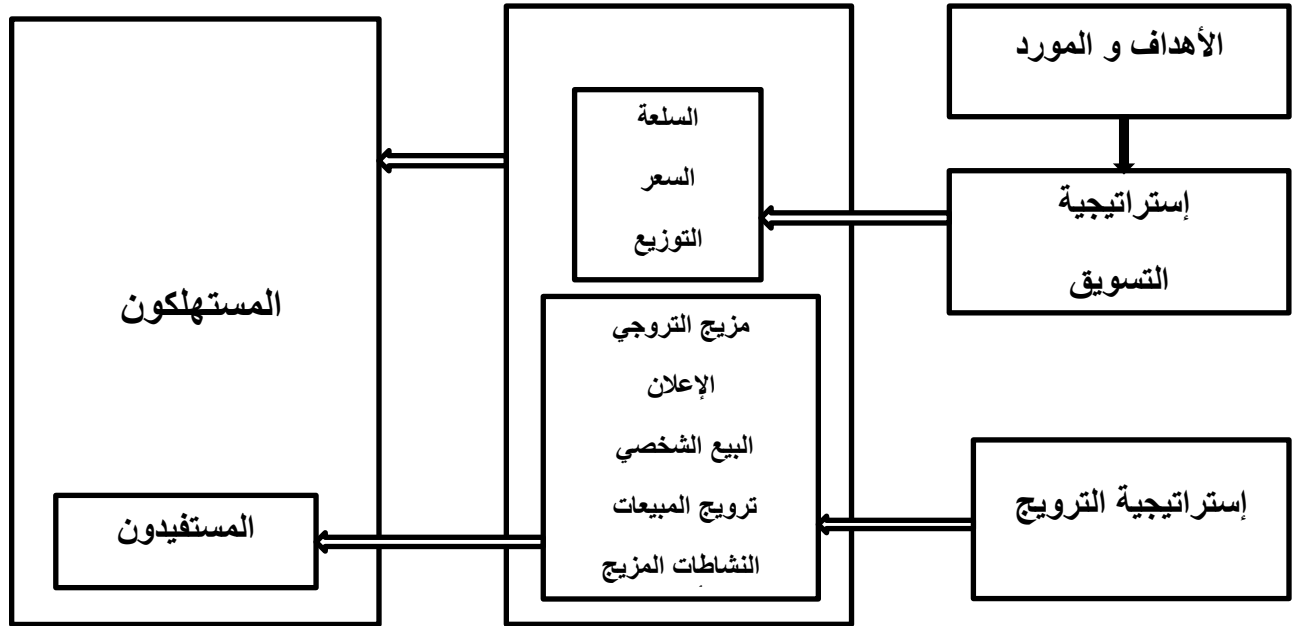
كلمة الترويج مشتقة من الكلمة العربية ( روج شيء ) ، أي عرف به و هذا يعني أن الترويج هو الإتصال بالآخرين و تعريفهم بأنواع السلع و الخدمات التي بحوزة البائع .  
و يعرف الترويج كذلك بأنه التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات و في تسهيل بيع السلعة أو خدمة أو في قبول فكرة معينة ، و الترويج هو أحد عناصر المزيج التسويقي حيث لا يمكن الإستغناء عن النشاط الترويجي لتحقيق أهداف المشروع التسويقية و الشكل يوضح هذا الدور و الترويج كعنصر في المزيج التسويقي يتأثر بالقرارات المتعلقة بالسلعة ، السعر، التوزيع ، فمثلا بعض قرارات التسعير يسهل ترويجها عن سياسات تسعير أخرى قد لا يتقبلها المستهلكون حتى بعد الترويج لها ، ويتكون المزيج الترويجي من عناصر معينة هي : الإعلان ، البيع الشخصي ، ترويج المبيعات ، العلاقات العامة ، الدعاية. يتغلب الترويج على مشكلة جهل المستهلك بتقديم المعلومات عن المشروع ، السلعة ، العلامة التجارية ، الأسعار، وفرة السلعة، إستخدامات السلعة كما يتغلب النشاط الترويجي يجب على تردد المستهلك بالعمل على إقناعه وخلق الجو النفسي الملائم و الذي من خلاله يتقبل المستهلك ما يقدم إليه من سلع و خدمات .<sup>(1)</sup>

كما يعرف الترويج أنه من بين العناصر الفعالة في العملية التسويقية، تظهر اهميته في التعريف بالمؤسسة ومنتجاتها و ابراز ماكتتها في السوق<sup>(2)</sup> .

<sup>1</sup> - العبدلي سمير ، العبدلي قحطان ، الترويج و الإعلان ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن ، ص.7.

<sup>2</sup> - Christian Michon, **le marketeur fondements et nouveautés du marketing**, 3eme édition, Pearson éducation, France, 2010.p359.

الشكل 1-9 دور الترويج كعنصر من عناصر المزيج التسويقي



المصدر: العبدلي سمير ، العبدلي قحطان ، نفس المرجع سابق ، ص 289 .

## 2- أهداف الترويج

و يهدف الترويج إلى مايلي :

- تعريف المستهلك الفعلي و المحتمل بالسلع و الخدمات المعلوماتية المتوفرة ؛
- إثارة إهتمام المستهلك بالسلع و الخدمات المعلوماتية المتوفرة ؛
- إحداث تغيير في سلوك مستفيد و إتجاهه و خلق تفضيل للسلع والخدمات المعلوماتية المعروضة عليه؛
- تكوين صورة ذهنية إيجابية عن ماركة تجارية معينة ؛
- إستمالة الطلب على السلع و الخدمات المروجة، بما يساعد على زيادة المبيعات و يحقق مزيدا من الأرباح؛
- تكوين إتجاهات إيجابية نحو السلعة أو الخدمة المروج لها مما يؤدي إلى تكوين نوايا سلوكية إستهلاكية؛
- تعزيز المكانة التنافسية للسلعة أو الخدمة بين مثيلاتها المنافسة في السوق ؛<sup>(1)</sup>

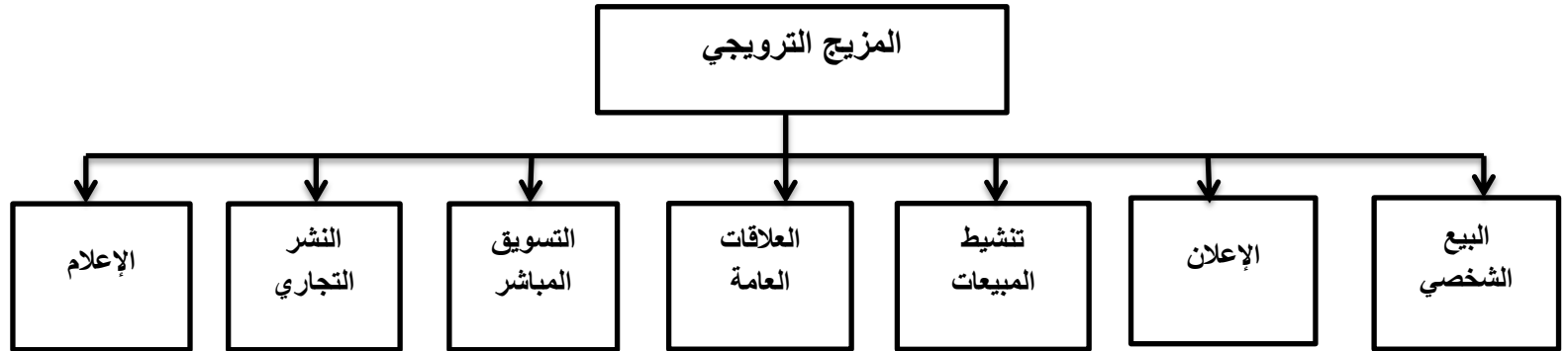
<sup>1</sup> - عليان رجي مصطفى ، السامرئي إيمان فاضل ، تسويق المعلومات ، الطبعة الثانية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص.174.

- إمداد المستهلك الحالي و المرتقب بالمعلومات عن سلعة و هذا هو هدف مهم خاصة عند تقديم السلع الجديدة لأنه يتضمن خلق المعرفة لدى المستهلك عن هذه السلعة يشجعه على تجربتها ؛
- إتخاذ قرار الشراء: تعتبر الغاية النهائية للترويج هي جعل المستهلك يتخذ قرار الشراء أو الإستمرار بالشراء بكميات أكبر، أو حث أصدقائه على الشراء و يعتبر رجال البيع ذو أهمية كبرى لتحقيق ذلك الهدف. (1)

### 3- عناصر وخصائص المزيج الترويجي

تمثل عناصر المزيج الترويجي أو ما يطلق عليه أدوات الإتصالات التسويقية فيما يلي الإعلان، البيع الشخصي، الدعاية التجارية، النشر التجاري، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة و لقد طرأت تغيرات كثيرة في البيئة التسويقية و في أساليب إتصال الشركات مع زبائنهم و ظهرت وسائل الإستجابة المباشرة وأصبح التركيز منصبا على الإتصالات الفردية المباشرة فظهرت عناصر ثانوية أضيفت إلى مزيج الترويجي مثل التسويق المباشر والإعلام الشكل يبين العناصر الرئيسة في المزيج الترويجي :

### الشكل 1-10 عناصر المزيج الترويجي



المصدر: علي فلاح الزعبي، إدارة الترويج و الإتصالات التسويقية، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، ص.47.

<sup>1</sup> -العلاف بشير عباس، رابعة علي محمد، الترويج و الإعلان التجاري أسس، نظريات، تطبيقات، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص.13.

**أ- البيع الشخصي:** هو أسلوب شخصي و إتصال مباشر أي وجها لوجه، من يقوم به يمثل الشركة، ويهدف إلى تذكير و إقناع و إبلاغ العملاء بعمل المؤسسة و إتخاذ موقف مناسب، يمكن الشركة من الحصول على تغذية عكسية و معلومات مرتدة من العملاء المحتملين ولكن تكاليف البيع الشخصي عالية مقارنة مع العناصر الأخرى و يحتاج إلى قدرات ومهارات إقناعية و بيعية عالية من رجال البيع الشخصي، وعليه فإن الإعلان والبيع الشخصي هما العنصرين الأهم ولكن التكامل بينهما يحقق فائدة أكبر للشركة والبيع الشخصي من أكثر طرق تقديم شخصي وشفهي لسلمة أو الخدمة تهدف شرائها أو الإقناع بها<sup>(1)</sup>.

**ب- الإعلان :** إن الإعلان شكل من أشكال الإتصال غير الشخصي وهو وسائل غير شخصية لتقديم السلع والخدمات بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع و يكون موجهة إلى الجماهير عامة، أن قدرة الإعلان على إقناع الناس لا تزال موضع للنقاش والجدل بين الباحثين و الكتاب. أن الحملات الإعلانية، تحتاج إلى سيطرة فاعلة من الشركة أو من يقوم بها كالوكالة الإعلانية أن البعض يعتبر الإعلان يتميز بعدم المصداقية لأنه غير شخصي ولا يخاطب الناس إلا بشكل عام أو ما يسمى بالجملة<sup>(2)</sup>.

**ج- تنشيط المبيعات :** يعرف تنشيط المبيعات بأنه أنشطة تسويقية أو محفزات قصيرة الأمد غير الإعلان والبيع الشخصي والدعاية ، لإستمالة السلوك الشرائي للمستهلك ، ورفع الكفاية التوزيعية للمنتج ، ويتألف من أساليب تسويقية و ترويجية من أجل توفير قيمة مضافة للسلع و الخدمات المعروضة بهدف السرعة في البيع ودوران المنتج و جمع معلومات مرتدة وسريعة من الزبون، وهو عنصر ترويجي غير شخصي للإتصال ويستهدف قطاعات سوقية صغيرة من الجمهور المستهدف<sup>(3)</sup>.

**د- الدعاية :** و يعرف بأنه نشر مجاني لأنشطة الشركة ، عن طريق حمل معلومات مقنعة لجماهير محددة سلفا مع العودة بردود فعل منهم<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> - عبيدات محمد ابراهيم ، مرجع سبق ذكره ،ص.199.

<sup>2</sup> - عبيدات محمد ابراهيم ، نفس المرجع السابق ،ص.199.

<sup>3</sup> - عبيدات محمد ابراهيم ، نفس المرجع السابق ،ص.199.

<sup>4</sup> - عبيدات محمد ابراهيم ، نفس المرجع السابق ،ص.199.

هـ- العلاقات العامة : تعرف العلاقات العامة على أنها علم وفن إجتماعي يختص بتحليل الإتجاهات والمواقف والتنبؤ بماو تقدم المشورة لإدارة الشركة حول الأمور التي تمس هيكلها التنظيمي ورسالتها ورؤيتها وخططها وبرامجها وعلاقتها مع الداخل و الخارج (1) .

و- التسويق المباشر : عبارة عن إتصالات عبر وسائل شخصية مع زبائن مختارين للحصول على إستجابة فورية منهم، ويمثل أسلوبا إتصاليا مباشرا للزبائن حاملا رسائل شخصية تناسب حاجاتهم ورغباتهم وإهتمامهم هو عنصر الأنترنت ففي عام 2008 بلغ عدد صناديق بريد الإلكتروني في مختلف أنحاء العالم 2 مليار بريد إلكتروني بمعدل 13 بريد الكتروني لكل عائلة حيث أن الضرورة تقتضي أن يتكامل التسويق المباشر مع باقي العناصر ضمن إستراتيجية التسويق العامة . (2)

#### 5- العوامل المؤثرة في إختيار إستراتيجية الترويج

- يتأثر إختيار إستراتيجية الترويج بعدد من العوامل العامة نوردتها و كمايلي :
- عدد و خصائص المستهلكين في السوق أو الأسواق المستهدفة ؛
- حاجة المستهلكين للمعلومات ( بأنواعها المختلفة ) عن السلعة أو الماركة ؛
- خصائص السلعة أو ماركاتها ومن الناحيتين الموضوعية و الشكلية ؛
- حجم و أهمية السلعة أو الخدمة المشتراه للمستهلكين المحتملين و الحاليين؛
- الموارد المتاحة في المؤسسة ، وحجم المبالغ المخصصة منها لعنصر الترويج ؛
- الميزة التنافسية للسلعة أو ماركة بالمقارنة مع المنافسين وبشكل مرن يتجاوب مع المتغيرات البيئية. (3)

كما عرف التوزيع على أنه تدفق السلع و الخدمات من مراكز إنتاجها إلى مواقع إستهلاكها من خلال ما يعرف بقنوات التوزيع أو مناطق التوزيع .مما تقدم يمكن القول بأن النشاط التوزيعي هو نشاط الذي

<sup>1</sup> - عبيدات محمد ابراهيم ، نفس المرجع السابق ،ص.199.

<sup>2</sup> - عبيدات محمد ابراهيم ، نفس المرجع السابق ،ص.199.

<sup>3</sup> - الزعبي علي فلاح ، إدارة الترويج و الإتصالات التسويقية مدخل تطبيقي-إستراتيجي ، الطبعة الأولى ،دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009 ص.ص.56.46.

يساعد على إنسياب السلع و الخدمات من المنتج إلى مستهلك أو المستعمل بكفاءة و فاعلية و بالكمية و النوعية و الوقت الملائم من خلال قنوات التوزيع ، و سنتطرق في المبحث الثاني بالتفصيل عن التوزيع و أهم عناصره .

### المطلب الرابع : رسم باقي عناصر التسويق

من خلال دراستنا السابقة لاحظنا أن معظم المؤسسات سواء كانت تجارية أو صناعية تتبع نفس المنهج في رسم المزيج التسويقي لمنتجاتها مع إضافة بعض العناصر بالنسبة للمؤسسات الخدمائية .

#### 1- الأفراد ( الجمهور ) :

يحتل الأفراد العنصر الأساسي في إنتاج و تقديم الخدمات فمن دون هذا العنصر سوف لا يمكن أن تنتج خدمة و تقدم و تشتري ، إن لكل من مقدم الخدمة و المستفيد منها دورا في إستمرار إنتاجها و تقديمها فلمقدم الخدمة دورا مهما في البراعة و المهارة و الصدق و الإلتزام بالوعود و الإيفاء بها و الذي ينعكس على الأداء الجيد والفعال الذي من خلاله يمكن أن يحقق رضا المستفيد و جعله يشكل حلقة ترويجية فعالة للخدمات المنظمة. أما المستفيد فإن دوره مهم جدا للترويج للخدمات المنظمة من خلال مستوى الرضا المتحقق له إن المعلومات المنقولة عن طريق هؤلاء المستفيدين و غيرهم عن خدمات المنظمة تشكل عنصرا مضافا لعناصر المزيج التسويقي للخدمات.(1)

#### 2- البيئة المادية ( الدليل المادي )

البيئة المادية أي هي دور في عملية التبادل السوقي ، إن مكونات البيئة المادية الموجودة ستؤثر على حكم العملاء و المستخدمين لمؤسسة تسويق الخدمة المعنية و تتكون البيئة المادية من عناصر مثل : الألوان، الإزعاج، التصميم الداخلي ، التآثيث و الديكور و المواقف للسيارات والتغليف و غيرها . والسلع التي تسهل عملية تقديم الخدمة مثل : السيارات التي تستخدمها مؤسسة لتأجير السيارات، وأشياء ملموسة أخرى .

<sup>1</sup> - الصميدعي محمود جاسم ، عثمان يوسف ردينة ، تسويق الخدمات ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن، 2010، ص.82.



## 2- العمليات ( عملية تقديم الخدمات )

يعد سلوك الموظفين في المؤسسات الخدمات عاملا مهما و كذلك العمليات في كيفية تقديم وتوصيل الخدمة، فالترحيب و الإستقبال الحسن و إهتمام الموظفين يساعد على التغلب على مشكلة الإنتظار للحصول على خدمة أو غيرها ، إلا أنهم لا يعوضون عن مثل هذه المشاكل . كيف يعمل النظام الكلي، السياسات و الإجراءات المعمول بها درجة الآلية المستخدمة في تقديم الخدمة درجة الحرية المعطاة للموظفين ، درجة إشترك العملاء في إتخاذ الخدمة، تدفق المعلومات و أنظمة المواعيد و الحجوزات والإنتظار ، مستوى القدرة المتاحة كلها جميعا هي من إهتمامات إدارة العمليات إلا أن أهمية هذه الجوانب في توقعات رضا المستهلكين بالخدمة المعروضة يجعلها أيضا موضع إهتمام إدارة التسويق .<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - حامد الضمور هاني ، تسويق الخدمات ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن، 2008 ،ص.81.

خلاصة الفصل :

جاء هذا الفصل ليعطي صورة مغايرة عن نمط إدارة الأنشطة التسويقية والتي تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة في المحافظة على حصتها السوقية ومركزها التنافسي ومدى إستحواذها على نصيب مناسب في السوق و للمستهلك قصد تزويده بالخدمات و السلع التي يرغب فيها وفي الوقت الذي يريده وبالشكل الذي يرضيه، وفي المكان الملائم عن طريق التوجه الجديد للتسويق.

كما تسهر المؤسسة على تجسيد إدارة التسويق الموجهة بالزبون ، أي تعني بكل نشاط تسويقي تقوم به كما تسهر على تطبيقه وفق خطة محكمة متناسقة مع الهيكل الإدارة التسويقية الجديد الذي أصبح فيه الزبون في قمة الهرم كما تقوم بتطبيق إستراتيجيات تسويقية وإعدادها على أتم ما يمكن ، آخذة الإعتبار للزبون كعامل مهم لتحقيق ميزة تنافسية به ، تؤهلها إلى ريادة السوق مع إلزامية توفر معلومات تسويقية دقيقة ، وهذا لن يتوفر إلا بوجود نظام معلوماتي تسويقي فعال يضمن هذا العمل، ثم القيام بصياغة المزيج التسويقي الملائم لهذا التوجه للتأثير على الزبون ومن ثم جلبه.

**الفصل الثاني:**

**مناقب التوزيع**

**تمهيد:**

ترك التعقيد البيئي الذي تعيش في ظلّه جميع المؤسسات الاقتصادية الأثر الواضح على اختيار المؤسسة للإستراتيجية التوزيعية المناسبة لتوزيع المنتجات في ظل هذه التعقيدات الاقتصادية. يعتبر قرار اختيار استراتيجية التوزيع من القرارات التسويقية المهمة التي تأخذها المؤسسة الحديثة. تستخدم المؤسسات أكثر من استراتيجية توزيعية لتناسب مع الخدمات المقدمة ومع الظروف التسويقية السائدة في السوق، خاصة وان هذه الاستراتيجيات التوزيعية تمكن المؤسسة من الوصول إلى أسواق أوسع وإشباع احتياجات العملاء بشكل كبير، ومن ثم تحقيق معدل مناسب من؛ النمو، الربحية، والاستقرار. تعتبر مهمة اختيار استراتيجية التوزيع من المهام الأساسية لإدارة التسويق، بحيث يسمح اختيار استراتيجية التوزيع واستخدامها بخدمة المستهلك، وتقديم المنافع المختلفة، وكلما كانت الإستراتيجية التوزيعية مناسبة لتوزيع المنتجات وتوفيرها للمستهلك، كلما كان ذلك يعني ميزة تنافسية للمؤسسة. سيتم تناولها من خلال هذا الفصل

## المبحث الأول: ماهية قنوات التوزيع

إن قنوات التوزيع تعتبر العنصر الرابع للمزيج التسويقي هي التي تجعل أمر تصريف السلع والخدمات أمرا يسيرا وسهلا بين مراكز إنتاجها وإستهلاكها وأسواقها وزبائننها و لهذا قرار إختيار قناة التوزيعية هو أهم القرارات أمام رجال التسويق ومدراء والإدارات في الشركات، ويجب الإستفادة منها بالشكل المطلوب كي تصل إلى الأهداف المرجوة منها وإستخدام وسائل مختلفة في قنوات التوزيع وإنشاء مراكز تسويق ومكاتب تسويق بالخارج، الإهتمام بالموزع أو الوكيل مع إختيار أنسب بدائل التوزيع .

### المطلب الأول : طبيعة القناة التوزيعية

يعتبر التوزيع أحد الوظائف الأساسية و الحيوية التي تضطلع بها إدارة التسويق بإعتبارها أحد العناصر الحيوية للمزيج التسويقي، إن التوزيع يلعب دورا أساسيا في إيصال مخرجات العملية الإنتاجية للمنظمات الصناعية والخدمية للأسواق المختلفة .

### 1- تعريف القناة التوزيعية

فيمايلي سنتطرق للتعريف للقناة التوزيعية :

- **تعريف 1:** أما "proter" فيعرف التوزيع على أنه يتضمن القرارات والنشاطات بتحويل المنتجات من المنتجات من المنتج إلى المستهلك و بأن التوزيع هو الذي يضمن الخزن و النقل وإدارة المخازن (1) .
- **تعريف 2:** مجموعة من المؤسسات أو الأفراد الذين يقومون بأداء وظائف محددة ضرورية ومرتبطة بصورة وثيقة وقوية بعملية تدفق السلع والخدمات من المنتجين وإلى المستهلكين في السوق (2).
- **تعريف 3:** إنها تلك الوسيلة التي تستطيع من خلالها النظر إلى المؤسسات التسويقية من الواجهة الخارجية بشكل يمكن من تحقيق المنافع الملموسة وغير الملموسة الناشئة عن تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك والتي هي :
- **المنفعة المكانية:** هي التي تعمل على إيجاد المنتج أين يوجد المستهلك.

<sup>1</sup> - الصميدعي محمود جاسم ، إدارة التوزيع منظور متكامل ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ،الأردن،2008،ص،ص،23،20.

<sup>2</sup> - السيد علي أمين ، أسس التسويق ، الطبعة الأولى ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن، 2012، ص.251.

- **المنفعة الزمانية :** التي تنشأ عن إنتاج السلع في وقت غير الوقت الذي تطلب فيه من قبل المستهلك كالسلع الموسمية مثلا و بالتالي فإن قناة التوزيع هي التي تستطيع التغلب على هذه الفجوة عن طريق قيامها بتخزين السلع ومن ثم عرضها في الوقت التي يرغبه المستهلك (1) .
  - **تعريف 4:** هو مجموعة الأنشطة التي تتم منذ وقت الذي تدخل فيه السلعة بشكلها الإستعمالي إلى المخزن التجاري أو الممول الأخير حتى تصل إلى المستهلك في أحسن الظروف (2) .
  - **تعريف 5:** هو تلك العملية التي تعنى بصرف أو نقل المنتج من مصادر إنتاجه إلى أماكن إستهلاكه وذلك في المكان الذي يريده المستهلك، وفي الوقت الذي يرغب فيه قصد تحقيق المنفعة وإتباع الرغبة للمستهلكين (3) .
  - **تعريف 6:** من اجل تقديم تعريف واضح و دقيق لمصطلح منفذ التوزيع ارتائنا في البداية تعريف قناة التوزيع التي تتشابه معه في الوظيفة و المنفعة وتعتبر مكونا له (4) .
  - **تعريف 7:** قناة التوزيع على انها " مجموعة المؤسسات و الافراد الذي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بمجموعة الوظائف الضرورية و المرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين الى العملاء في السوق او الاسواق المستهدفة" (5) .
- وحسب هذا الاخير في كثير من الاحيان من خلال الممارسة يتعمل مصطلحي القناة و المنفذ كمرادفين لبعضهما البعض.

<sup>1</sup> - ناصر محمد جودت ،الأصول التسويقية في إدارة المحلات و المؤسسات التجارية ، الطبعة الأولى ،دار مجدلاوي للطباعة و النشر و التوزيع ، الأردن،1997،ص،189.

<sup>2</sup> - Bruno Joly, le point sur marketing, 1<sup>er</sup> édition, édition de boeck université, Bruxelles, Belgique, 2009, p93.

<sup>3</sup> - Sophie Brulin, Claudio Godard, **référence gestion marketing**, Berti édition, Alger, Algérie, 2010. P132.

<sup>4</sup> - أوكيل رايح، إدارة منافذ التوزيع وأثرها في دعم القدرة التنافسية دراسة حالة شركة للمشروبات -بيبيسي- ، رسالة ماجستير، (تخصص الإدارة التسويقية، جامعة محمد بوقرة)، الجزائر، 2007، ص،ص23،24.

<sup>5</sup> - أوكيل رايح، نفس المرجع السابق، ص،ص23،24.

- **تعريف 8:** نجد مصطلح شبكة التوزيع حيث تعرف على انها: "مجموعة المتدخلين في سلسلة ايصال المنتج الى المستهلك النهائي و هي اكثر اتساعا من القناة التوزيعية ومن بين المتدخلين يوجد رجال البيع" (1).
- **تعريف 9:** نجد فروع التوزيع والتي يمكن تعريفها على انها: "مجموعة المتدخلين المنتجين، الموزعين، المنافسين، المشتركين في اشباع حاجات ورغبات المستهلكين المحددة مثل فروع توزيع الادوية". (2)
- **تعريف 10:** نجد ايضا ضمن المصطلحات سلاسل التوزيع التي هي عبارة عن مجموعة من المتاجر التي تباع نفس السلعة او الخدمة و تعمل تحت ادارة واحدة و ملكية واحدة من خلال مركز رئيسي واحد ويقدم هذا المركز الرئيسي بعض الوظائف والانشطة مثل الشراء المركزي و الاعلان والاشراف و الرقابة على اعمال البيع والتنسيق بين نشاط المتاجر المختلفة و تقوم متاجر السلسلة باعمالها و نشاطاتها دون اللجوء الى تجار الجملة وهي بذلك تحقق وفرة اقتصادية كبيرة مما يؤدي الى تخفيض في التكلفة والسعر. (3)

## 2- أهداف القناة التوزيعية

- ليس من السهل تحديد أهداف القناة التوزيعية بمعزل عن الأهداف العامة للمؤسسة أو الأهداف الأساسية للبرنامج التسويقي المقترح :
- تطوير و توسيع سوق المنتجات عن طريق توصيلها إلى أسواق جديدة لم يسبق للمؤسسة تقديم فيها؛
  - رفع كفاءة التوزيع لأن التوزيع نشاط متكامل ، تتدفق من خلاله أجزائه الموارد و الأفراد والأفكار والمعلومات إلى الأمام و إلى الخلف وذلك لتحقيق رضا المستهلك عن طريق توصيل السلعة أو الخدمة له في مكان الملائم و بالشكل والوقت المناسبين وبأقل تكلفة ممكنة (4) ؛
  - تقليل التكاليف التسويقية مما يساعد على خفض الأسعار وزيادة المبيعات ؛

<sup>1</sup>-أوكيل رايح، نفس المرجع السابق، ص،ص23،24.

<sup>2</sup>-أوكيل رايح، نفس المرجع السابق، ص،ص23،24.

<sup>3</sup>-أوكيل رايح، نفس المرجع السابق، ص،ص23،24.

<sup>4</sup>-هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص،ص21،22.

- خلق الثقة والإستقرار النفسي لدى المستهلك ؛
- الوصول إلى ما يسمى بمستوى الكفاية الإجتماعية في إيصال المنتجات إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين ؛
- المحافظة على الحصة السوقية من خلال تهيئة المنتجات في كل الظروف ؛
- الصمود أمام المنافسة (1) .

### 3- وظائف داخل القناة التوزيعية

وتتمثل أهم وظائف القناة التوزيعية فيمايلي :

أ- وظائف التوزيع و الإمداد : بشكل عام يؤدي نشاط التوزيع عددا من الوظائف يمكن إيرادها على النحو التالي:

- إيصال السلع و الماركات المختلفة للمستهلكين المستهدفين في الوقت و المكان المناسبين ؛
- تخزين السلع و المواد الخام و المواد نصف المصنعة لحين الحاجة إليها ؛
- تأمين نقل السلع أو الماركات المختلفة منها بالوسائل المختلفة ؛
- كما تقوم منافذ التوزيع بوظائف أخرى متخصصة مثل التسهيلات المالية المرتبطة بالشحن والتأمين على البضاعة المنقولة من مراكز إنتاجها إلى أماكن إستهلاكها؛
- شركات خدمات المعلومات التسويقية وهذه المؤسسات غير موجودة داخل قناة التوزيع ولكن تقدم خدمات تسهيلية تساعد في تفعيل العملية التبادلية بشكل أفضل (2) .

### ب- وظائف المساندة :

تتمثل وظائف المساندة في:

- التمويل: البحث و استعمال الأموال الضرورية لعمل أو نشاط أفراد شبكة التوزيع.
- النوعية: التفتيش، معايير المعاينة و تحديد عامل النوعية ؛

<sup>1</sup> - الطائي، حميد وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص، ص، 253، 254.

<sup>2</sup> - الزعي علي فلاح، إدارة التوزيع مدخل تطبيقي متكامل، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص، 39.



- **الاتصال:** القيام باتصال، و التنسيق مع الموردين و الزبائن ؛  
كل الوظائف المذكورة تشترك في ثلاثة عناصر:
- لا تستعمل الا موارد محدودة ؛
- قد تطبق من طرف اختصاصيين ؛
- تعتبر وظائف تبادلية ما بين أعضاء منفذ التوزيع (1).

### ج- الوظائف التجارية :

تتمثل الوظائف التجارية في :

- **الشراء:** الحيازة على المنتجات قصد اعادة بيعها؛
- **البيع:** البحث عن الزبائن المحتملين، ترويج المنتجات و تلبية الطلبات؛
- **تحمل المخاطر:** السرقة، تلف المخزون ..... (2)

### المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في إختيار القناة التوزيعية

هناك مجموعة من الإعتبارات التي يجب مراعاتها عند إختيار القنوات التوزيعية على النحو التالي :

#### 1- العوامل الخاصة بالسوق

حيث تتمثل متغيرات السوق المؤثرة في إختيار القناة التوزيعية فيمايلي:

- أ- **نوع السوق :** وهنا نجد سوق المستهلك النهائي يختلف تماما عن سوق المستعمل الصناعي فالسوق الأولى سوق غير مباشرة وقد تكون طويلة والعكس تماما في سوق المستعمل الصناعي (3).
- ب- **عدد العملاء المحتملين :** فكلما قل عدد العملاء يفضل الإلتجاء إلى أسلوب المباشر في التوزيع أي دون وجود أي وسطاء (4) .

<sup>1</sup> - صالح محمد ، دراسة معايير اختيار قنوات التوزيع لشركة توزيع الدهان، شهادة ماجستير، تخصص إقتصاد كمي ، بالجزائر، السنة الجامعية، 2009، ص49.

<sup>2</sup> - صالح محمد ، نفس المرجع السابق، ص49.

<sup>3</sup> - الصيرفي محمد ، التسويق الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، ص، ص، 240، 241.

<sup>4</sup> - الصيرفي محمد ، نفس المرجع السابق، ص، ص، 240، 241.

ج- التركيز الجغرافي للسوق : فتركيز العملاء في المنطقة جغرافية واحدة يشجع على إستخدام التوزيع المباشر وذلك كما هو الحال في بعض السلع الصناعية<sup>(1)</sup> .

د- حجم الطلبية : حيث يلاحظ أن زيادة حجم الطلبية من قبل تجار التجزئة قد تدفع بالمنتج إلى التعامل معهم مباشرة أما إذا كان حجم الطلبية لهؤلاء التجار صغيرا فإن المنتج يفضل التعامل مع تجار الجملة<sup>(2)</sup> .

هـ- عادات الشراء : حيث نجد أحيانا أن بعض المستهلكين يفضلون التعامل مباشرة من المنتج كما في حالة السلع الصناعية، بينما نجد أن بعض المستهلكين يفضلون عدم بذل أي مجهود في عملية الشراء لذا فهم يفضلون الشراء من أقرب تاجر تجزئة<sup>(3)</sup> .

و- حجم السوق : فكلما كبر حجم السوق المستهدف كلما تطلب الإستخدام الوسيطاء<sup>(4)</sup> .

## 2- العوامل الخاصة بالمنتج

حيث تتمثل متغيرات المنتج و المؤثرة في إختيار القناة التوزيعية فيمايلي :

أ- قيمة الوحدة : إذا كان سعر الوحدة منخفضا يفضل الإعتماد على قناة التوزيع الطويلة، أما في حالة إرتفاع سعر الوحدة أو الشراء بكميات من الوحدات منخفضة القيمة فإنه يفضل الإعتماد على قنوات التوزيع المباشر<sup>(5)</sup> .

ب- القابلية للتلف : فإنه يفضل الإعتماد على قنوات التوزيع المباشرة<sup>(6)</sup> .

ج- الحجم و الوزن : إذا كان حجم السلعة كبيرا أو وزنها ثقيلًا فإنه يفضل الإعتماد على قنوات التوزيع المباشر<sup>(7)</sup> .

1- الصيرفي محمد ، نفس المرجع السابق، ص،ص،241،240.

2- الصيرفي محمد ، نفس المرجع السابق، ص،ص،241،240.

3- الصيرفي محمد ، نفس المرجع السابق، ص،ص،241،240.

4- نعيم العيد عاشور ، عودة رشيد نمر ، مبادئ التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008، ص،111.

5- محمد الصيرفي ، نفس المرجع سابق ، ص،ص،243،244.

6- الصيرفي محمد ، مرجع سبق ذكره، ص،ص،243،244.

7- الصيرفي محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص،ص،243،244.

د- الطبيعة الفنية للمنتج : فالمنتجات ذات الطبيعة الفنية المعقدة يفضل الإعتماد على قنوات التوزيع المباشر وعكس مع سلع سهلة الاستعمال (1) .

هـ- السلع المنتجة حسب الطلب : يتم توزيعها من خلال القنوات (2) المباشرة.

و- مدى التوسع في خط المنتجات : فكلما توسع المنتج في خط إنتاجه كلما أمكنه الإستعانة بقنوات التوزيع المباشر (3) .

## 2- العوامل خاصة بالوسطاء

تمثل أهم هذه الإعتبارات فيمايلي :

أ- الخدمات المقدمة من الوسطاء : فالمنتج يختار الوسيط القادر على تأدية خدمات تسويقية للمستهلك لا يستطيع هو تقديمها (4) .

ب- توفر الوسيط المرغوب : فإختيار الوسيط هنا يخضع لمجموعة من الإعتبارات من قبل المنتج مثل عدم تعامله مع المنافسين أو قدرته على المجازفة (5) .

ج- إتجاهات و مواقف الوسطاء تجاه سياسات المنتج : وهناك قد نجد أن بعض الوسطاء قد يرفضون التعامل مع المنتج معين لإتباعه سياسة تسويقية غير مقبولة أو لرغبة في فرض شروط قد يرى الوسيط أنها غير صالحة (6) .

1- الصيرفي محمد ، مرجع سبق ذكره،ص،ص،243،244.

2- الصيرفي محمد ، مرجع سبق ذكره،ص،ص،243،244.

3- الصيرفي محمد ، مرجع سبق ذكره ،ص،ص،243،244.

4- نعيم العبد عاشور ، عودة رشيد نمر ،مرجع سبق ذكره ،ص،112.

5- نعيم العبد عاشور ، عودة رشيد نمر ،مرجع سبق ذكره ،ص،112.

6- نعيم العبد عاشور ، عودة رشيد نمر ،مرجع سبق ذكره ،ص،112.

### 3- العوامل الخاصة بالمنظمة

- و تمثل الشهرة والمقدرة المالية و الخبرة التسويقية و الرغبة في السيطرة على مسالك التوزيع: (1)
- أ- الرغبة في الرقابة على قناة التوزيع : حيث يلاحظ أن هناك بعض المنتجين يفضلون خضوع قناة التوزيع للرقابة المباشرة من قبلهم للمحافظة على سمعة المؤسسات (2).
- ب- الخدمات المقدمة من البائعين : الذين يعملون داخل المؤسسة . (3)
- ج- الموارد المالية : فالمنظمات ذات المقدرة الكبيرة تميل إلى إستخدام قنوات التوزيع المباشر (4) .

### 4- العوامل الخاصة بالبيئة

- و تتمثل أهم هذه الإعتبارات في :
- أ- خصائص المنافسين : وهنا يلاحظ أن إزدیاد حدة المنافسين وخصائصهم يؤثر بشكل مباشر على إختيار قناة التوزيع المناسبة (5).
- ب- عوامل إقتصادية : في حالة الإنتعاش الاقتصادي يميل المنتجون إلى استخدام قنوات التوزيع غير مباشر حتى يمكن توفير منتجاتهم أمامهم أكبر عدد ممكن من الزبائن والعكس تماما في حالة الركود حيث يميل المنتجون إلى استخدام قنوات التوزيع المباشر أملا في تخفيض التكاليف (6).
- ج- عوامل ديمغرافية : فالزيادة الدخل و زيادة عدد السكان يدفع المنتجين إلى إتباع أسلوب التوزيع غير المباشر أملا في الوصول بمنتجاتها إلى عدد كبير من الزبائن والعكس الصحيح (7) .

<sup>1</sup> - نعيم العبد عاشور ، عودة رشيد نمر ، مرجع سبق ذكره ، ص، 112.

<sup>2</sup> - نعيم العبد عاشور ، عودة رشيد نمر ، مرجع سبق ذكره ، ص، 112.

<sup>3</sup> - نعيم العبد عاشور ، عودة رشيد نمر ، مرجع سبق ذكره ، ص، 112.

<sup>4</sup> - نعيم العبد عاشور ، عودة رشيد نمر ، مرجع سبق ذكره ، ص، 112.

<sup>5</sup> - الصيرفي محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص، ص، 245، 246.

<sup>6</sup> - الصيرفي محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص، ص، 245، 246.

<sup>7</sup> - الصيرفي محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص، ص، 245، 246.

د- التشريعات و السياسات الحكومية : حيث قد تفرض بعض التشريعات عدم إختيار قنوات توزيعية معينة كالإشتراط مثلا أن يكون التصدير للأسواق الخارجية<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث : تصميم القناة التوزيعية

التصميم بشكل عام يبدأ من حيث ينتهي أي أنه غالبا ما يبدأ بدراسة حاجات ورغبات المستهلكين وينتهي بدراسة ردود فعل المستهلكين بعد شرائهم للسلعة أو الخدمة وإستعمالها. ولا يتوقف عند هذا الحد بل يلجأ إلى تزويد كافة المنتجين بهذه الردود لإجراء كافة التعديلات اللازمة والضرورية من أجل تحقيق إشباع للحاجات والرغبات ،ولذلك قبل التفكير بالقيام بالبحث عن القنوات اللازمة يجب أن تبدأ في تحديد الأوقات والأماكن التي يتم إشباع الحاجات و الرغبات فيها.

**1- خطوات تصميم القناة التوزيعية :** وفيمايلي سوف نتعرض لأهم الخطوات المتبعة في عملية تصميم القنوات التوزيعية وأهم عناصرها :

**أ- تحديد عدد الوسطاء :** تحديد عدد الوسطاء هو الذي سيحدد لنا أي نظام من أنظمة التوزيع المختلفة سيتم إستخدامه وسوف نذكر ثلاثة أنظمة رئيسية وهي التوزيع الوحيد (الوكالة) والتوزيع الإختياري والتوزيع المكثف والتي سوف نتطرق لها بتفصيل في الفرع التالي<sup>(2)</sup>.

**ب- إختيار الوسطاء :** بعد أن يتم تحديد عدد الوسطاء الذين سيتعامل معهم المنتج ، تأتي مرحلة هامة وهي إختيار هؤلاء الوسطاء فهم الذين يعملون على نجاح عمل المؤسسة وهم الذين يؤدون إلى فشلها ولذلك فإن عملية إختيار الوسطاء بشكل صحيح سيدعم عمل المؤسسة بشكل كبير ولذلك فإن عملية إختيار تجار التجزئة في حالة التوزيع الإنتقائي أو الوحيد غاية في الأهمية.وعند إختيار المنتج للوسطاء الذين سيعملون معه على توزيع إنتاجه يجب أن يتطرق إلى مجموعة العوامل التالية ويأخذها جميعها بنفس الأهمية .

● **المكان :** إن الوسيط وموقعه له أهمية كبرى في كسب العديد من العملاء وخاصة فيما إذا كان الوسيط المراد إختياره تاجر تجزئة ، والسلع المراد توزيعها سلع تسوق أو سلع خاصة إذ يجب أن يكون المكان قريبا من أسواق السلع المنافسة . أما بالنسبة لمنتجين السلع الميسرة فيفضل إختيار الوسيط وهو

<sup>1</sup>- الصيرفي محمد ، مرجع سبق ذكره ،ص،ص،245،246.

<sup>2</sup>- نظام موسى سويدان، حداد، شفيق إبراهيم، التسويق مفاهيم معاصرة ، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن،ص،ص،304،307.

( تاجر الجملة ) الذي يكون قريبا من وسائل الإتصال والمواصلات ويقدم تسهيلات تتعلق بالشحن والتخزين... إلخ.

- **المركز المالي للوسيط** : إن قوة المركز المالي للوسيط لها دور كبير في إختياره حيث يتم الإعتماد عليه في طرق الدفع وتسديد المبالغ المطلوبة منه.
- **السياسات الترويجية** : هل يستخدم سياسة الدفع الترويجي أم سحب الترويجي أي بمعنى هل يروج المنتج للوسطاء ، أم الزبائن فإذا إستخدم المنتج سياسة الترويج للزبون مباشرة وهذا ما يطلق عليه بـسياسة السحب الترويجي، أم يقوم بالعكس وهي سياسة الدفع الترويجي.
- **الخدمات التي يقدمها الوسيط للزبائن** : بحيث أن هناك العديد من المنتجات التي لا يمكن فصلها عن الخدمات المصاحبة لها التي تتم إما مع عملية الشراء وبعد عملية الشراء.
- **القدرة على القيام بالوظائف الإدارية** : يفضل المنتج على الأغلب التعامل مع الوسطاء القادرين على القيام بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على كافة الأعمال<sup>(1)</sup>.

## 2- تحديد طول القناة التوزيعية

وهذا يعني تعدد مستويات الوسطاء المستخدمين في التوزيع ( تاجر جملة فقط، جملة وتجزئة معا، سماسرة وتجزئة معا، وكلاء وجملة معا، ويرجع ذلك إلى عوامل متعددة حيث حدد "kotler" ثلاثة أساليب وسياسات للتوزيع وتغطية الأسواق إذ يمكن إستخدام واحدة أو أكثر منها وهي :

**أ- التوزيع الوحيد الحصري** : وتعني إعتماد المنتج على موزع واحد يقوم بتوزيع الإنتاج الكلي في منطقة بيعية محددة، وتستخدم سياسة التوزيع الوحيد في حالة بيع السلع الخاصة أو التي تشتري على فترات متباعدة وبمقتضى هذه الطريقة يتم عقد إتفاق بين الشركة المنتجة وأحد الوسطاء (تاجر جملة، تاجر تجزئة ) بحيث تلتزم الشركة بالبيع إلى هذا الوسيط الوحيد فقط وبالمقابل يلتزم الوسيط بعدم بيع سلع منافسة، وتمكن هذه الطريقة من تحقيق الرقابة والإشراف على حركة التوزيع ولكن يعاب عليها أن نجاحها يتوقف على مدى الدقة في إختيار الموزع<sup>(2)</sup> .

<sup>1</sup> - نظام موسى سويدان، حداد شفيق إبراهيم ، نفس المرجع السابق ،ص،ص،304،307.

<sup>2</sup> - عزام زكريا ، وآخرون ، مبادئ التسويق بين النظرية و التطبيق ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، الأردن،ص،ص،319،321.

**ب- التوزيع الإنتقائي :** وتمثل هذه السياسة في الإعتماد على عدد محدود ومختار من تجار الجملة أو تجار التجزئة الذين تستوفي لديهم الرغبة في التعامل مع منتج معين في مناطق بيعية معينة، وتستخدم هذه السياسة عادة لتوزيع السلع التسويقية والسلع الخاصة والسلع الإستهلاكية المعمرة ومن مزايا هذه السياسات التوزيعية أنها تمكن المنتج من تحقيق رقابة فعالة على مبيعات منتجاته إضافة إلى أن إتباع هذه السياسة تؤدي إلى تخفيض تكاليف التوزيع وأخيرا تمكن المنتج من إستبعاد الوسطاء ذوي معدلات الأرباح المنخفضة (1).

**ج- التوزيع المكثف الشامل :** وتمثل هذه السياسة التوزيعية في عرض وتوزيع السلعة أو الخدمة في أكبر عدد ممكن من المتاجر التي يتردد عليها المستهلكون المحتملون في كل منطقة بيعية. وتستخدم السياسات التوزيعية الشاملة في حال بيع السلع الإستهلاكية الميسرة، إذ يرغب المستهلك في الحصول عليها من أقرب مكان وبأقل جهد ممكن، ومن مزايا هذه السياسة هي التغطية الشاملة للمناطق البيعية، ولكن من عيوبها أن تكلفتها عالية بسبب الإعتماد على عدد كبير جدا من الوسطاء إضافة إلى عدم وجود رقابة فعالة من قبل المنتج على الوسطاء (2).

**د- الاستراتيجية المختلطة :** شركة ديزني من الشركات النادرة التي تمزج بين إستراتيجية الإنتشار وإستراتيجية الحصرية ، بحاسة تميز وذكاء حقيقين ، أفلام فيديو ديزني مثلا متوفرة في كل مكان السبرماركت، المطارات، يتخاطفها الناس في أي مكان يرونها. وهذا من أجل أن تخلق طلبا إستهلاكيا وتطلب بهذا أسعار أعلى .... بأن نتراجع في توزيع الانتاج أي بعض العلامات المسجلة مثل ويني يوه، قسمت فعلا إلى أشكال متفرقة ، (وأسعار متفرقة ) ، ولمختلف القنوات جنيف "ديزني يوه" للصور المتحركة السلبية بالألوان صممت جريئة، وصور مرحة، ومتواجدة في كل مكان من المتاجر الكبيرة إلى المحلات ، لكن المنتوجات الأكثر لطفًا والأكثر تجريدا "كلاسيك يوه" صنعت أساسا في للألوان المائية الأصلية التي لكتب قصص "يوه" لا تتواجد إلا في محلات بيع الفخمة ومحلات ديزني الخاصة (3).

<sup>1</sup> - عزام زكريا ، وآخرون ، نفس المرجع السابق ، ص، ص، 319، 321.

<sup>2</sup> - عزام كريا ، وآخرون ، نفس المرجع السابق ، ص، ص، 319، 321.

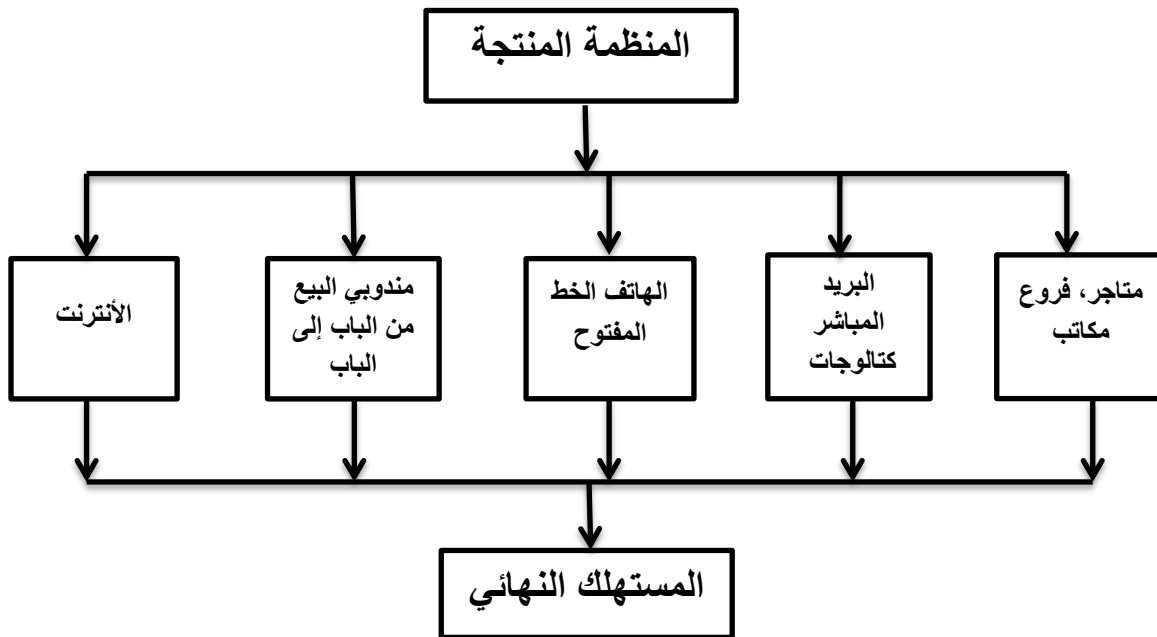
<sup>3</sup> - أريك شولتز ، ترجمة، الكردي خالد ، لعبة التسويق، دار الراتب الجامعية ، بيروت، لبنان.

### 3- تحديد نوع القناة التوزيعية

بشكل عام هناك نوعان أساسيان يتم إعتمادهم من قبل المنظمة المنتجة وهذا حسب نوع التوزيع:

أ- قنوات التوزيع المباشر : وفق هذا النوع لا توجد أي حلقة وسيطة بين المنظمة المنتجة ومستهلكيها أي بمعنى آخر تقوم ببيع منتجاتها إلى المستهلكين مباشرة دون الإعتماذ على وسيط بينها وبين المستهلكين، لذلك تعرف قناة التوزيع المباشرة بأنها تلك القناة التي ليس لها مستويات من الوسطاء ويتم البيع من خلال متاجر أو مكاتب أو فروع تمتلكها المنظمة المنتجة. أو أنها تقوم بالبيع بالبريد المباشر من خلال الكتالوجات البريدية، والهاتف والخط المفتوح ، مباشرة على أنترنت من خلال مواقع المنظمة ، أو من الباب إلى الباب كما تقوم كل شركة " avon " و " amwoy " ببيع منتجاتها من خلال حفلات مبيعات المنزل أو عن طريق إرسال مندوبي البيع العاملين لديها ويوضح الشكل التالي (1) :

الشكل 1-2: نظام قنوات التوزيع المباشر



المصدر : على فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص70.

<sup>1</sup> - الزعبي علي فلاح ، مرجع سبق ذكره ، ص70.



ب- قنوات التوزيع غير المباشر : يستخدم الوسطاء كحلقة وصل بين المنتج و المتلقى بسبب العديد من الصعوبات والمشاكل التي يقابلها المنتج، ويمكن التغلب عليها وحلها من خلال الوسطاء والموزعين، وهناك أكثر من مسلك تظهر فيمايلي :

- التوزيع غير المباشر عن طريق وكلاء البيع : يمثل وكيل البيع عدد من المنتجين أو منتج واحد، ويقوم ببيع كل منتجاته ومن ثم الوسيط تربطه بالمنتج علاقة دائمة ومستمرة على أساس عقد طويل الأجل، سيستخدم المنتجون وكلاء ال بيع في سلع الإستهلاك، الإنتاج، للتخلص من أعباء البيع ومشكلاته وفي المناطق البعيدة عنهم والتي لا تدرالربح المأمول ، وتصبح مشكلة المنتجون متبلورة في كيفية إختيار وكيل بيع أو أكثر لبيع كل منتجاته .

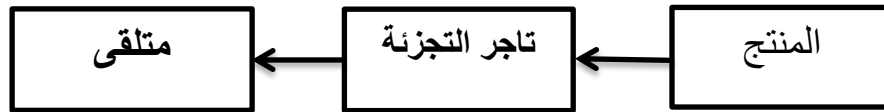
الشكل 2-2: التوزيع غير المباشر-وكيل البيع -



المصدر: حجازي محمد حافظ ، مقدمة في التسويق ، الطبعة الأولى، دار وفاء دنيا للطباعة والنشر، مصر، 2005، ص156.

- التوزيع غير المباشر عن طريق تجار التجزئة : يضطر المنتجون إلى إستخدام هذا المسلك القصير نسبيا لعدة أسباب منها (قابلية المنتجات للتلف السريع، معدل دوران الأذواق سريع جدا مثل سلع الموضة وتجار التجزئة، إحدى حلقات هذا المسلك هم التجار الكبار .

الشكل 2-3: التوزيع غير مباشر تاجر التجزئة



المصدر: حجازي محمد حافظ ، نفس المرجع سابق، ص156

- التوزيع غير مباشر للسلع الإنتاجية (منتج- تاجر جملة- مستعمل صناعي): يستخدم منتجوا السلع الصناعية منخفضة الثمن هذا الدرب، وهذا يتضح عند بيع العدد و الأدوات صغيرة .

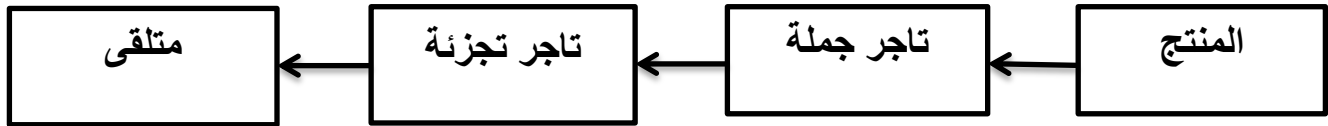
الشكل 2-4: التوزيع غير مباشر للسلع الإنتاجية



المصدر: حجازي محمد حافظ ، نفس المرجع سابق،ص157.

- التوزيع غير المباشر عن طريق تاجر التجزئة فالمتلقى: يستخدم هذا المسلك الكلاسيكي في توزيع سلع الإستهلاك عندما توفر مجموعة من الشروط منها : عجز المنتج عن تمويل التوزيع المباشر لتجار التجزئة المنتشرين جغرافيا وعندما يود المنتج في نقل عبء النشاطات الترويجية على تجار الجملة<sup>(1)</sup>.

الشكل 2-5: التوزيع غير مباشر تاجر جملة ثم تاجر تجزئة



المصدر : حجازي محمد حافظ ، نفس المرجع سابق،ص157.

<sup>1</sup> - حجازي محمد حافظ ، نفس المرجع السابق ،ص155.156 .

## المبحث الثاني: صناعة القرار المنفذ التوزيعي

يتسم القرار التوزيعي بمجموعة من الخصائص والشروط حتى يلبي المهام المنوطة به. ولكي نصنع القرار التوزيعي مثالي يجب الإهتمام بكافة مراحل وخطوات صنع هذا القرار لأنها متداخلة ومتكاملة مع الأخذ بعين الإعتبار عناصر المزيج التسويقي.

### المطلب الأول : إتخاذ القرار

في عملية توجيه المؤسسة لنشاطاتها ومواردها لتحقيق أهدافها المنشودة، فإن كل إدارة من إدارات هذه المؤسسة تعمل على خلق سياسات لصنع القرار، والقرار بصفة عامة هو عقلانية تتمثل في الإختيار بين بدائل متعددة ومناسبة مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المنشودة.

#### 1- تعريف القرار

من أهم التعاريف نذكر مايلي :

- **تعريف 01:** يعرف القرار بأنه الإختيار من بين بديلين أو مجموعة من البدائل ويتبين في هذا التعريف أن الإختيار هو أساس القرار أي أنه في حالة عدم وجود بدائل فلا يوجد قرار ويتبين أيضا التعريف أن للقرار ثلاث عناصر رئيسية يمكن إستخدامها لتمييز القرار عن غيره من الأعمال التي يقوم بها المدير والتي قد يحدث خلط بينها وبين القرار تلك العناصر هي الإختيار والبدائل والأهداف (1).
- **تعريف 02:** القرار هو الفصل أو الحكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف، كما عرف أيضا هو إختيار الطريق أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل (الأحسن) من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة (2)
- **تعريف 03:** يعرف القرار بأنه إختيار لبديل من بين مجموعة بدائل التصرفات تجاه مشكلة معينة (3).

<sup>1</sup>-الصحح محمد فريد، وآخرون ، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية، مصر، 2001، 2002، ص، 127، 128 .

<sup>2</sup>- بلعجوز حسين ، مدخل لنظرية القرار ، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية ، الجزائر، 2010 ص، 99.

<sup>3</sup>- طه طارق ، نظم دعم القرار في بيئة العولمة والانترنت، جامعة ، مصر، ص 53.

• **تعريف 04:** يعرف القرار بأنه هو الإختيار المدرك و الواعي والقائم على أساس التحقق والحساب في إختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين، وبعبارة أخرى إن القرار ليس الإستجابة التلقائية ورد الفعل المباشر اللاشعوري وإنما هو إختيار واعي قائم على التدايبرو الحساب في تفاصيل الهدف المراد تحقيقه والوسيلة التي ينبغي إستخدامها، إن الهدف والوسيلة في هذه الحالة يرتبطان بشكل وثيق ما يسمى بمحل القرار والإطار الموضوعي، بعبارة أخرى عندما يكون هنالك محل قرار ، فإنه من الممكن أن يكون هنالك هدف أو نتيجة مطلوب بلوغها ووسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة (1).

## 2- متخذ القرار

لقد تعددت تعاريف لمتخذ القرار وأهمها :

- **تعريف 01:** وهو الشخص الذي يقوم بتقييم ما تحصله المنشأة من أهداف في الحاضر سواء في خطوط إنتاجها القائم فعلا وما يتخذ من إجراءات مع منافسيها الحاليين و المرتقبين وموقعها بأسواقها القائمة، وإتجاهاتها وتوقعاتها للمستقبل ، وهذا التقييم من المحتمل إتمامه عن طريق المشورة الفنية من قبل الأعضاء الآخرين العاملين في المنشأة ، ولكن سيظل دائما القرار النهائي بيد متخذ القرار والذي يتطلب منه أن يتنبؤا دورا قياديا وتحديد الأهداف والذي يقوم بمجموعة من الأعمال الآتية : تحليل الحاضر ، التنبؤ بالمستقبل، وضع الأهداف ،مراجعة التقدم ، تقييم البرامج (2) .
- **تعريف 02:** هو الشخص المادي أو المعنوي الذي يطلب منه القيام بعملية المفاضلة بين البدائل وإختيار البديل المناسب وإصدار القرار بصدده والذي يمر بمرحلتين أساسيتان وعن مرحلة الإختيار والتنفيذ أي إتخاذ القرار لحل المشكلة وتنفيذ الحل ومتابعة النتائج (3).

<sup>1</sup> - مؤيد الفضل ، مدخل إلى الأساليب الكمية في التسويق ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الأردن ،2008،ص253 .

<sup>2</sup> - أحمد محمد المصري ، الإدارة الحديثة ، الإتصالات ، المعلومات ،القرارات ،جامعة الأزهر مؤسسة شباب الجامعة ، مصر،ص،248،249 .

<sup>3</sup> - سعد غالب ياسين ، نظم المساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص، 17 .

### 3- أنواع القرارات

يمكن تبويب القرارات بعدد من المجموعات المتجانسة بحسب القاعدة المستعملة في التبويب، ويمكن إختيار قاعدتين أساسيتين من جهة والقرارات بحسب البيانات المتوفرة عنها، وذلك في ظروف التأكد والمخاطرة واللاتأكد من جهة أخرى .

أ- **القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:** يقصد بالقرارات المبرمجة تلك التي يتكرر حدوثها نظرا لكونها مجدولة أو ذات طابع روتيني في الأداء ، ومن الأمثلة على هذه القرارات ، تحديد راتب موظف جديد في إطار نظم المكافآت المعمول بها، أما القرارات غير المبرمجة فهي تلك التي تحصل في مدد زمنية غير متكررة، أو في ظروف غير متشابهة لذلك تستدعي جهدا معيناً من التفكير إلى جانب متطلبات الحصول على قدر معين من المعلومات وتحمل المنظمة تكلفة إضافية ، كإنشاء مشروع جديد<sup>(1)</sup>.

ب- **القرارات المتخذة في ظروف التأكد و المخاطرة واللاتأكد :** يمكن تقسيم القرارات حسب التأكد من المعلومات أي سببها ثلاثة أنواع رئيسية من القرارات هي :

- **القرارات في حالة التأكد :** ففي هذا النوع من القرارات يسود حالة التأكد التام بحيث لا يوجد تأثير للعالم الخارجي على النتائج ، وهذا أسهل أنواع القرارات لنأخذ مثال بسيط ولنفرض أن لدينا ثلاث سلع يمكن التعامل معها والأرباح التي تنتج عن هذه السلع هي :

الإستراتيجيات	الربح (بالدينار)
سلعة أ	100
سلعة ب	150
سلعة ج	125

في هذه الحالة فإن المنطق يقضي بإختيار التعامل بالسلعة "ب" لأنها تعطي أعلى ربح .

- **القرارات في حالة المخاطرة :** يمتاز هذا النوع من القرارات بمعرفة المقرر بإحتمال حدوث حالات طبيعية المختلفة فإذا كان المقرر يرغب في الإختيار من بين عدة إستراتيجيات متاحة لديه فإنه يقوم

<sup>1</sup> - رضا صاحب أبو أحمد آل علي، سنان كاظم الموسوي ، الإدارة لمحات معاصرة ، الوراق للنشر والتوزيع الأردن، 2006، ص، 355، 358.

بحساب القيمة المتوقعة لكل إستراتيجية ويختار الإستراتيجية التي تحقق أعلى قيمة متوقعة في حالة الربح أو أقل قيمة متوقعة في حالة التكاليف .

● **القرارات في حالة عدم التأكد:** أي احتمال حدوث حالات الطبيعة غير معروفة في هذه الحالة لا بد من إيجاد مخرج يساعدنا على تحطي العقبة الناتجة عن عدم توافر المعلومات الكافية المتعلقة بإحتمال حدوث حالات الطبيعة وهكذا فالمشكلة هي في إيجاد معابر جيدة للمساعدة في إختيار الإستراتيجية المناسبة، ومن الأساليب المتبعة هي إفتراض احتمالات حدوث حالات الطبيعة إعتقادا على الرأي الشخصي وإستخراج القيمة المتوقعة . (1)

**ب- أنواع القرارات التي تعتمد على عملية التنبؤ بالطلب:** إن أهمية التنبؤ بالطلب يعتمد عليه الكثير من القرارات الإنتاجية والتسويقية المختلفة حيث تتأثر هذه القرارات بأرقام الطلب المحتمل ويمكن عرض أهم تلك القرارات الإنتاجية (2) .

<sup>1</sup> - رضا صاحب أبو أحمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، نفس المرجع السابق، ص، ص355، 358.

<sup>2</sup> - الصميدعي، محمود جاسم ردينة عثمان يوسف، مدخل في الإقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص، 113.

الجدول 2-1: أنواع القرار وعلاقته بالتخطيط

قوة التخطيط	نوع القرار
الأجل القصير	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تخصيص الأوامر الخاصة بالإنتاج والأفراد التشغيل، حجم المخزون السلعي .</li> </ul>
الأجل المتوسط	<ul style="list-style-type: none"> <li>● حجم المخزون السلعي .</li> <li>● حجم الإعتماد على الغير في الإنتاج .</li> <li>● كمية الوقت الإضافي اللازم للتشغيل .</li> <li>● حجم العمالة اللازمة .</li> <li>● حجم المخزون من المواد الأولية .</li> </ul>
الأجل الطويل	<ul style="list-style-type: none"> <li>● نوع السلع والخدمات الواجب إنتاجها والتي تقدمها المنظمة والخصائص اللازمة توفرها .</li> <li>● نوع وحجم السوق الذي تخدمه المنظمة .</li> <li>● العمليات ومستوى التكنولوجيا الذي تستخدمه المؤسسة .</li> <li>● رسائل الإعلان المستخدمة .</li> <li>● موقع المصنع وحجمه .</li> </ul>

المصدر: الصميدعي محمود جاسم ، ردينة عثمان يوسف، نفس المرجع سابق، ص114.

### 3- خطوات إتخاذ القرار:

تمر عملية إتخاذ القرار بخطوات معينة، وقد إختلف كتاب علم الإدارة في عدد هذه الخطوات كيف يمكن أن تختلف عدد خطوات بين وجهات النظر على أنه يلاحظ أن هذا الإختلاف مرجعه درجة التفصيل في الخطوات وليس في حذف أو إضافة خطوة أوخطوات من أو إلى عملية إتخاذ القرار ويمكننا في هذا المجال إعطاء أهم خطوات إتخاذ القرار وهي :

- تحديد المشكلة ؛
- تحديد الأهداف ؛
- جمع البيانات ؛
- تسجيل الحقائق و تصنيفها ؛
- الحل الأمثل ؛
- تنفيذ ومتابعة تنفيذ القرارات (1) .

أ- **تعريف وتحديد المشكلة :** من الضروري تعريف المشكلة التي نريد حلها وتميزها عن المشاكل الأخرى المتشابهة، ولا يكفي في هذه المرحلة مجرد إكتشاف المشكلة وتعريفها بل يجب أن يكون لدى المسؤولين الرغبة في حلها وترشيد القرارات بشأنها، ويعتبر تعريف المشكلة الخطوة الأولى في سبيل الوصول إلى الحل لها (2).

ب- **تحديد الأهداف:** يرتبط تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها عن طريق النظام السابق بتعريف المشكلة والحلول المقترحة للقضاء عليها، فالهدف هو النتيجة التي تخطط للوصول إليها. وعلى فيجب أن يكون موضحا توضيحا بالصورة الآتية على سبيل المثال :

- معدلات يرجى الوصول إليها؛
- مواعيد بداية حل المشكلة؛
- رأس المال (3) .

ج- **جمع البيانات :** يتم في هذه المرحلة جمع كافة البيانات المتعلقة بالمشكلة، وذلك سواء من البيئة الخارجية أو من مراكز التنفيذ ويتوقف عمل هذه المرحلة على كفاءة البيانات التي تعتمد في النهاية على توفيقه في جمعها في الوقت المناسب لإستخدامها (4) .

<sup>1</sup> - أحمد ماهر ، الإدارة المبادئ و المهارات ، دار الجامعية ، مصر، 2003، 2004، ص284.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر ، نفس المرجع السابق، 284.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر ، نفس المرجع السابق، 284.

<sup>4</sup> - أحمد محمد المصري ، التخطيط و المراقبة الإدارية ، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ص107، 108.



**د- تسجيل الحقائق وتصنيفها :** لا تعبر المعلومات التي جمعت عن المشكلة ذات فائدة بدون تسجيل وتصنيف حتى يمكن التوصل إليها عند إجراء عملية التحليل<sup>(1)</sup>.

**هـ- إختيار الحل الأمثل :** يحتاج الأمر بعد تحديد المشكلة تطوير ووضع أكبر عدد ممكن من بدائل الحل ونقدم فيمايلي بعض النماذج الخاصة بالبحث عن الحل الأمثل:

- اعتمد على رصيد خبرتك السابقة في معالجة مشاكل مشابهة؛
- أسأل مرؤوسيك أن يقترحوا بعض الحلول؛
- قم بمناقشة المشكلة في إجتماعات وتشجع مشاركة الآخرين في إقتراح الحلول<sup>(2)</sup>.

**و- تنفيذ ومتابعة تنفيذ الحل :** ينبغي بعد إختيار البديل الأمثل أن يقوم المدير بتطبيق ومتابعة هذا الحل، وعلى المدير أن يقوم بوضع إجراءات تفصيلية للتطبيق، كأن يقوم مثلا أن الخطوة الأولى هي كذا والخطوة الثانية هي كذا، وأن أسلوب التطبيق يتم بالطريقة معينة، وأن الأشخاص المشتركين في تطبيق الحل هم فلان وفلان، وبعد وأثناء التطبيق تأتي مرحلة المتابعة وذلك من خلال دراسة تقارير التقدم في الإنجازات. وتظهر أهمية التطبيق والمتابعة في أنها ترشد المديرين إلى مشاكل جديدة خاصة بالتطبيق مما قد يشير إلى أهمية إتخاذ قرارات جديدة في هذا الصدد<sup>(3)</sup>.

### المطلب الثاني : قرار منفذ التوزيع

يجب أن يأخذ القرار التسويقي الخاص بالتوزيع بعين الاعتبار طبيعة السلعة ، الطلب عليها والتنبؤ بالطلب في المستقبل وهيكل المزيج التسويقي ودورة حياة السلعة أو دورة حياة المؤسسة وإتجاهات وأهداف الوحدة التسويقية

#### 1- مفهوم القرار منفذ التوزيع

لقد تعددت تعاريف حول القرار التوزيعي أهمها :

1- أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص،ص 287،289.

2- أحمد ماهر ، نفس المرجع السابق ، ص،ص 287،289.

3- أحمد ماهر ، نفس المرجع السابق ، ص،ص 287،289.

• **تعريف 01** : هي عملية النظر إلى الوظائف التي ينبغي على أي نظام توزيعي إنجازها، ثم النظر بعدها إلى الخيارات الإضافية التي ينبغي أخذها في الاعتبار كجزء من تأثير قرارات شبكة التوزيع على حزمة العرض الظاهرة (1).

• **تعريف 02** : وهو القرار المتعلق بالطريقة أو الأسلوب المتبع لجعل المنتج متاح للشراء، فالمنتج ذو الجودة العالية لا قيمة له ما لم يتم توفيره في الزمان والمكان المناسبين بالنسبة للمستهلك، بالإضافة إلى ضرورة توافر الدعم اللازم (قبل وبعد الشراء)، وذلك يعتمد على جملة من العوامل هي :

• علاقة المنتج بالموزعين والتجار؛

• ميزانية المنتج الترويجية ؛

• احتمال الطلب على المنتج (2) .

## 2- خطوات إتخاذ قرارات منافذ التوزيع :

القرار التوزيعي يعد مسألة متعددة الأبعاد وتتعلق بكل من المستهلك والمنشأة والأطراف المرتبطة بها ويمكن أن يتم بناء القرار المتعلق بالتوزيع من خلال سلسلة من الخطوات المرتبطة بالتغذية العكسية . إن خطوات القرار التوزيعي تبدأ مع التحديد للمزيج التسويقي المرغوب للمنتج وهذا يشمل التحديد التفصيلي للمزيج الأمثل للمتغيرات التسويقية التي يمكن التحكم فيها كالإعلان والتسعير والعلاقات التي تعتمد على فهم سلوك السوق وإستجاباته ومع الأخذ في الحسبان الخطة التسويقية فإن المنتج عليه أن يقرر ما هي منافذ التوزيعية التي سوف يستخدمها ، إن مخرجات ذلك القرار تكون الإختيار للمنشآت الوسيطة التي تستخدم في الوصول إلى قطاع من قطاعات السوق، ويجب ملاحظة أن عملية إختيار قرار المنافذ تكون غالبا عملية بحث مزدوج فقد يقوم منفذ التوزيع أيضا بالبحث عن المنتج الذي سوف يتعاقد معه على توزيع ، أي إن إختيار مجموعة من المنشآت التوزيعية قد لا يكون كافي لتصميم نظام . ومن جهة أخرى فإن الوسطاء الذين يتم إختيارهم قد لا يكونون قادرين أو راغبين للقيام بالمهام المرغوب بالمكافآت المحددة، وعليه يجب إعادة قرار الإختيار، فالعدد والحجم والموقع لكل نوع من الوسطاء يجب أن يحدد وناتج هذا القرار يوضح

<sup>1</sup> - سعد الدين مروان ، التسويق الفعال ، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان، 2009،ص،128 .

<sup>2</sup> - العلاق بشير ، التخطيط التسويقي، مفاهيم و تطبيقات، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008،ص،211 .

المستوى المرغوب من تسهيلات التوزيع وإذا كان أي من الوسطاء الموضحين غير قادر أو غير راغب للقيام بالمهام المرغوبة فإن الجهود يجب أن تعمل لخلق بدائل أو التفاوض لجعلهم راغبين للقيام بالمطلوب وإذا لم يتم التوصل إلى هذا الإتفاق بصورة مجزية فإن خطط التسويق وربما المزيج التسويقي كله، ينبغي أن يتم تغييره ويجب تحديد مستوى التسهيلات مرة أخرى ويفرض أن كل الوسطاء توافروا وكانوا راغبين في أداء المهام المطلوبة ، فإن الخطة تكون جاهزة للتنفيذ وبعد التنفيذ فإنه ينبغي رقابة المنافذ التوزيعية للتأكد من أن الخطة التسويقية المحددة قد تم تنفيذها على الوجه المرغوب (1).

### المطلب الثالث: تطبيق نظرية القرار في منفذ التوزيع

تعد مشكلة النقل من أهم مشاكل التوزيع خاصة في البرمجة الخطية وتهدف إلى تحديد عدد الوحدات المنقولة من أي سلعة من مصادر التجهيز إلى مناطق الاستهلاك بحيث تكون كلفة النقل الكلية أقل ما يمكن.

**1- صياغة مسألة النقل :**

تعتبر أحد التطبيقات المهمة في البرمجة الخطية وتهدف أساسا إلى تخفيض التكلفة الكلية لنقل مواد الخام أو المنتجات من مناطق الإنتاج أو المصانع إلى مراكز التوزيع أو الأسواق وذلك بطريقة تضمن تغطية حاجات المراكز من ناحية، كما تضمن أن كل منطقة إنتاجية توزع إنتاجها من ناحية أخرى.

سنفترض أن لدينا مراكز توزيع عددها  $n$  ومناطق إنتاجية عددها  $m$  وأن  $C_{ij}$  تمثل تكلفة نقل الوحدة (أو معدل تكلفة النقل) من المنطقة الانتاجية  $i$  إلى مراكز التوزيع  $j$  وأن  $X_{ij}$  تمثل الكمية التي يمكن نقلها من المنطقة  $i$  للمركز  $j$ ، وأن  $A_i$  تمثل الطاقة الانتاجية للمنطقة  $i$  وأن  $B_j$  تمثل الطاقة الإستيعابية للمركز  $j$ . من ذلك يمكن أن نكون ما يعرف بمجدول النقل الآتي (2) :

<sup>1</sup> - عرفة أحمد ، شليبي سمية ، القرارات والإستراتيجيات التسويقية ، الطبعة السابعة ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، ص، ص، 443، 422 .

<sup>2</sup> - النعيمي عبد العال محمد ، وآخرون، بحوث العمليات ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص، ص، 81، 82 .

م م!	1	2		J		N	العرض
1	$C_{11}$ $X_{11}$	$C_{12}$ $X_{12}$		$C_{1j}$ $X_{1j}$		$C_{1n}$ $X_{1n}$	A1
2	$C_{21}$ $X_{21}$	$C_{22}$ $X_{22}$		$C_{2j}$ $X_{2j}$		$C_{2n}$ $X_{2n}$	A2
I	$C_{i1}$ $X_{i1}$	$C_{i2}$ $X_{i2}$		$C_{ij}$ $X_{ij}$		$C_{in}$ $X_{in}$	Ai
M	$C_{m1}$ $X_{m1}$	$C_{m2}$ $X_{m2}$		$C_{mj}$ $X_{mj}$		$C_{mn}$ $X_{mn}$	Am
الطلب	B1	B2		Bj		Bn	

وتصبح المشكلة إيجاد قيم  $X_{ij}$  حيث:

$$i = 1.2.3.....m$$

$$j = 1.2.3.....n$$

$$Z = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n C_{ij} X_{ij}$$

التي تصغر الدالة :

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum_{j=1}^n X_{ij} = A_i \quad i=1.2.....m \\ \sum_{i=1}^m X_{ij} = B_j \quad j=1.2.....n \\ X_{ij} \geq 0 \quad i=1.2.....m \quad j=1.2.....n \end{array} \right.$$

- يلاحظ أن صياغة السابقة لا تتضمن أن حجم العرض الكلي يساوي حجم الطلب الكلي أي .<sup>(1)</sup>

$$\sum_{j=1}^n B_j = \sum_{i=1}^m A_i$$

- ولا ينطبق ذلك على المواقف العملية بصفة عامة حيث لا يتساوى العرض مع الطلب ويتطلب حل البرنامج باستخدام طريقة النقل تساوي العرض والطلب فإذا كان العرض أكبر من الطلب أي :

$$\sum_{i=1}^m A_i > \sum_{j=1}^n B_j$$

- نكون مركز توزيع وهمي طاقته الاستيعابية تساوي زيادة في العرض عن الطلب ونضع التكلفة المقابلة لمركز التوزيع الوهمي ومن ناحية أخرى إذا كان العرض أقل من الطلب أي :

$$\sum_{i=1}^m A_i < \sum_{j=1}^n B_j$$

- نكون منطقة إنتاجية وهمية طاقته الإنتاجية تساوي زيادة الطلب على العرض ونضع التكلفة المقابلة لمركز التوزيع الوهمي أو المنطقة الإنتاجية الوهمية مساوية للصفر<sup>(2)</sup>.

إلى من	1	2	3	العرض
1	4	6	9	2500
2	3	7	2	3500
الطلب	2500	2500	1500	6000

<sup>1</sup> - النعيمي عبد العال محمد، وآخرون، نفس المرجع السابق، ص، ص، 81، 82.

<sup>2</sup> - النعيمي عبد العال محمد، وآخرون، نفس المرجع السابق، ص، ص، 81، 82.

مثال: ليكن لدينا منطقتين إنتاجيتين وثلاثة مراكز للتوزيع وأن الطاقة الإنتاجية للمنطقة الأولى 2500 وللثانية 3500، في حين أن الطاقة الإستيعابية للسوق الأول 2000 وللثاني 2500 وللثالث 1500 ، وأن معدل تكلفة النقل من المنطقة الإنتاجية الأولى لمركز التوزيع الأول 4 و الثاني 6 والثالث 9 ومن المنطقة الانتاجية الثانية لمركز التوزيع الأول 3 والثاني 7 والثالث 2 ويمكن تمثيل ذلك في الشكل المبسط ويكون جدول النقل كالتالي :

ولتكوين البرنامج الخطي للمشكلة السابقة سنفترض أن  $X_{ij}$  هي الكميات المنقولة من المنطقة الإنتاجية  $i$  حيث  $i=1.2$  إلى مركز توزيع  $j$  حيث  $j=1.2.3$  ويكون المطلوب هو إيجاد  $X_{ij}$  التي تصغر الدالة  $Z$  طبقا للشروط الآتية :

$$\text{Min } Z = 4X_{11} + 6X_{12} + 9X_{13} + 3X_{21} + 7X_{22} + 2X_{23}$$

$$X_{11} + X_{12} + X_{13} = 2500$$

$$X_{21} + X_{22} + X_{23} = 3500$$

$$X_{11} + X_{21} = 2000$$

$$X_{12} + X_{22} = 2500$$

$$X_{13} + X_{23} = 1500$$

$$X_{11} \cdot X_{12} \cdot X_{13} \cdot X_{21} \cdot X_{22} \cdot X_{23} \geq 0$$

2- حل مشكلة النقل :

يتبين من الصياغة العامة لمشكلة النقل في صور برنامج خطي أن لهذا البرنامج طبيعة خاصة فالقيود الهيكلية معادلات ، ومعاملات متغيرات القرار إما 0 أو 1 ويمكن حله باستخدام طريقة "symlexe" ونظرا للطبيعة الخاصة التي يتميز بها إقترحنا طرق أخرى أكثر كفاءة من طريقة "symlexe" وتختلف عنها في طريقة الحل (مسألة النقل) ولكن الحل يتم لي مرحلتين :

أ- إيجاد الحل المبدئي :

هذا الحل المبدئي يحقق القيود الهيكلية أي يضمن أن كل منطقة إنتاجية توزع إنتاجها وأن كل مركز توزيع يشبع حاجته<sup>(1)</sup>.

• طريقة الركن الشمالي الغربي: أساس هذه القاعدة هو تخصيص أكبر عدد من الوحدات المنقولة للخلية التي تقع في الركن الشمالي الغربي من جدول النقل أي أن يكون المتغير  $X_{11}$  أكبر ما يمكن ونحذف الصف المقابل لمركز الانتاج الذي يتم نقل كل إنتاجه أو العمود لمقابل لمركز التوزيع الذي يتم الوفاء بكل حاجاته ويتكرر ذلك حتى تتحقق جميع القيود الهيكلية<sup>(2)</sup>.

مثال: نفترض أن لدينا جدول النقل الآتي:

من \ إلى	1	2	3	4	العرض
A	5 100	7 10	2 /	4 /	110
B	8 /	4 30	6 40	6 70	140
C	3 /	5 /	9 /	6 50	50
الطلب	100	40	40	120	300

$$C_1 = 5(100) + 10(7) + 4(30) + 6(40) + 6(70) + 6(50) = 1650.$$

<sup>1</sup> - الفياض محمود ، قدادة عيسى، بحوث العمليات، دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص، 205.

<sup>2</sup> - راتول محمد ، بحوث العمليات، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2008، ص، 110.

- طريقة أقل تكلفة (التكاليف الدنيا): في هذه الطريقة نقوم بالإعتماد على أقل التكاليف **Cij**

كأساس لعملية التوزيع وذلك كالآتي<sup>(1)</sup> :

من \ إلى	1	2	3	4	العرض
A	5 /	7 /	2 40	4 70	110
B	8 50	4 40	6 /	6 50	140
C	3 50	5 /	9 /	6 /	50
الطلب	100	40	40	120	300

$$C_2=2(40)+4(70)+8(50)+4(40)+ 6(50)+3(50)=1370.$$

- طريقة فوجل التقديرية: تمتاز هذه الطريقة على قاعدة الركن الشمالي الغربي في أنها تعتمد على معدل تكلفة النقل وتؤدي إلى الحل الأمثل في كثير من حالات وفي الحالات التي لا تؤدي فيها إلى الحل الأمثل تؤدي إلى نتيجة قريبة منه وتتلخص إجراءات الطريقة فيما يلي :
  - نحسب قيمة الجزء لكل صف ولكل عمود التي تساوي الفرق بين أقل تكلفة والتكلفة التي تليها؛
  - نحدد خانة أقل تكلفة مقابلة لأكبر قيمة جزء؛
  - نخصص أكبر عدد من الوحدات المنقولة لهذه الخانة ونحذف الصف المقابل لمنطقة الإنتاج التي توزع كل إنتاجها أو العمود المقابل لمركز التوزيع الذي تشبع حاجته؛

<sup>1</sup> - طمعة حسن ياسين، بحوث العمليات، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص، 159.



- إذا تم حذف صف معين يعاد إيجاد تكلفة الجزء للأعمدة، وإذا تم حذف عمود معين يعاد إيجاد تكلفة الجزء للصفوف وتستمر في ذلك حتى يتم تخصيص كل الوحدات<sup>(1)</sup>.

مثال

إلى من	1	2	3	4	العرض
A	5 50	7 /	2 40	4 20	110
B	8 /	4 40	6 /	6 100	140
C	3 50	5 /	9 /	6 /	50
الطلب	100	40	40	120	300

$$C_3=5(50)+2(40)+4(20)+4(40)+6(100)+3(50)=320.$$

أ- إيجاد الحل الأمثل

- طريقة الحجر المتحرك "Stepping Stone" : تعتمد هذه الطريقة على دراسة تأثير إدخال كل متغير غير أساسي في الحل، فإذا وجدنا أن إدخال متغير غير أساسي أو أكثر في الحل ينتج عنه تخفيض في تكلفة النقل وعليه سنختار هذا المتغير الذي ينتج عن إدخاله في الحل أكبر تخفيض ممكن (أقل مؤشر) أي المؤشرات السالبة ونزيده بأكبر عدد ممكن من الوحدات ثم نعيد تقويم تأثير إدخال كل متغير غير أساسي في الحل بالطريقة نفسها حتى نحصل على التوزيع الأمثل<sup>(2)</sup>.

$$IA_1=+5-8+6-4=-1$$

<sup>1</sup> - محمد اسماعيل بلال ، بحوث العمليات استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار ، دار الجامعة الجديدة ، مصر 2005، ص، 236.

<sup>2</sup> - طمعة حسن ياسين ، مرجع سبق ذكره، ص، 161.

$$IA_2 = +7 - 4 + 6 - 4 = +5$$

$$IB_3 = +6 - 6 + 4 - 2 = +2$$

$$IC_2 = +9 - 2 + 4 - 6 + 8 - 3 = +6$$

$$IC_3 = +9 - 2 + 4 - 6 + 8 - 3 = +10$$

$$IC_4 = +6 - 6 + 8 - 3 = +5$$

من \ إلى	1	2	3	4	العرض
A	5 50	7	2 40	4 20	110
B	8	4 40	6	6 100	140
C	3 50	5	9	6	50
الطلب	100	40	40	120	300

$$IA_2 = +7 - 4 + 6 - 4 = +5$$

$$IB_1 = +8 - 6 + 4 - 5 = +1$$

$$IB_3 = +6 - 6 + 4 - 2 = +2$$

$$IC_2 = +5 - 4 + 6 - 9 + 5 - 3 = +5$$

$$IC_3 = +9 - 2 + 5 - 3 = +9$$

$$IC_4 = +6 - 4 + 5 - 3 = +4$$

### المبحث الثالث : إدارة التوزيع

إن للتوزيع أهمية كبيرة بالنسبة لمعظم الشركات الإقتصادية و يظهر ذلك من خلال ضمان الوضعية الحسنة للشركة في السوق، و كذا الرفع من رقم أعمالها و التسويق المحكم للمنتوجات، كما تحقق قنوات التوزيع التكامل الجيد بين مختلف الوحدات التي تشارك في عملية التوزيع، و لذا إرتأينا أن نركز في دراستنا في هذا المبحث على مفهوم إدارة التوزيع، بإعتباره عنصرا هاما من عناصر المزيج التسويقي، قصد معالجة المشكلة التوزيعية و البحث على قنوات توزيعية فعالة.

### المطلب الأول : إدارة منافذ التوزيع المادي

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى مفهوم التوزيع المادي والأهمية التي يكتسبها من خلال ما يحققه من تلبية لحاجات ورغبات المستهلكين أما نستعرض مختلف العناصر المكونة له.

#### 1- مفهوم التوزيع المادي

هناك العديد من التعاريف الخاصة بمفهوم التوزيع المادي، نذكر من بينها ما يلي:

- **تعريف 01:** هو مجموعة من الأنشطة والمهام التي تتضمن تخطيط وتنفيذ تدفق المنتجات الإنتاجية أو الاستهلاكية سواء كانت صناعية أو زراعية أو غيرها من أماكن تواجدها إلى أماكن استهلاكها من أجل مقابلة احتياجات المستهلكين عند مستوى ربح مرضي<sup>(1)</sup>.
- **تعريف 02:** التوزيع المادي هو إدارة التوزيع الهادفة لتحقيق استمرارية تدفق السلع بالشكل والوقت المناسب مع تطوير مختلف العمليات التوزيعية بالشكل الفعال والكفاء وذلك لضمان استمرارية عمل المؤسسة<sup>(2)</sup>.
- **تعريف 03:** تبدأ الحاجة إلى التحضير للشحن والتأمين وإعداد الوثائق المطلوبة حال إستلام الطلبية والتأكد من سلامة وشروط البيع أي بإختصار يجب البدء بالإهتمام في التوزيع المادي ، ويمكن إعتبار

<sup>1</sup>- الصحن، محمد فريد، السيد إسماعيل، التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 36

<sup>2</sup>- عبيدات محمد إبراهيم، مبادئ التسويق:مدخل سلوكي، الطبعة الثانية، دار المكتبات والوثائق الوطنية، الأردن، 1992، ص227.

التوزيع المادي وإدارته من وجهة نظر الشركة أنه يتضمن حركة ومناولة المنتج إلى خارج المؤسسة لنقاط الإستهلاك أو الإستخدام. (1)

## 2- أهداف التوزيع المادي

يمكن القول بان الهدف العام من نظام التوزيع المادي هو تدعيم المركز السوقي للمؤسسة، عن طريق تحقيق مستوى مرتفع نسبيا من خدمة المستهلك عند مستوى منخفض نسبيا من التكاليف، وهناك مجموعة من الأهداف التي تتحقق بواسطة الإدارة الفعالة لعناصر التوزيع المادي، نلخصها فيما يلي:

أ- **تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء:** فالتوزيع المادي الفعال يحقق خدمة عالية المستوى للعملاء سواء الوسطاء أو المستهلكين النهائيين، وهي سمة أساسية في تسويق السلع النمطية والتي يكون فيها متغير خدمة المستهلك هو المعيار الذي يتم على أساسه تفضيل المؤسسة عن مؤسسة أخرى، فالمستهلك سوف يتأثر بمدى سرعة المؤسسة في تلبية طلباته ومدى قربها منه. (2)

ب- **تخفيض تكاليف التوزيع:** فالتوزيع المادي الجيد يؤدي إلى تخفيض التكاليف الإجمالية للتوزيع، فيمكن من اختيار مواقع جيدة لتركيز المخزون في مناطق محددة، وتخفيض تكاليف النقل لهذه المواقع. (3)

ج- **المساعدة في زيادة حجم المبيعات:** إن التوزيع المادي يمكن أن يسهم في زيادة المبيعات، وذلك لكونه يقلل من ظروف عدم توفر السلعة، ومن ثم يزيد من المبيعات، ومن رضا المستهلك، بالإضافة إلى ذلك فإن تقليل دورة الطلبية ومتطلبات التخزين يؤدي إلى انخفاض التكاليف والتي تعني قدرة أكبر للمنتج على منح خصومات أكبر أو تخفيض في السعر. (4)

د- **استقرار الأسعار:** يؤدي الاختيار السليم للتخزين والنقل إلى استقرار الأسعار، فإذا تشبع السوق بسلعة المعينة فيمكن تخزينها إلى أن تتوازن قوى الطلب والعرض بالنسبة لها. (5)

<sup>1</sup>-الضمور هاني حامد ، التسويق الدولي، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن،ص،ص،401،400.

<sup>2</sup>- الصحن، محمد فريد، السيد إسماعيل ، مرجع سبق ذكره، ص ،ص 264،262.

<sup>3</sup>-الصحن، محمد فريد، السيد إسماعيل ، نفس المرجع السابق ،ص ،ص 264،262.

<sup>4</sup>- الصحن، محمد فريد، السيد إسماعيل ، نفس المرجع السابق ،ص ،ص 264،262.

<sup>5</sup>- الصحن، محمد فريد، السيد إسماعيل ، نفس المرجع السابق ،ص ،ص 264،262.

## 2- مكونات منافذ التوزيع المادي

توجد عدة عناصر متعارف عليها للتوزيع المادي وهذه العناصر هي:

أ- **التخزين:** هو نشاط تمارسه إدارة التوزيع المادي ويتضمن استلام السلع وتخزينها حسب الخطط المتعامل بها في المؤسسة(1).

ب- **النقل:** تعتبر وظيفة النقل من أهم وظائف التوزيع المادي، لما يترتب من آثار عميقة وهامة على نجاح تسويق السلع في أسواقها المستهدفة(2).

ج- **المناولة:** ونعني بها اختيار المعدات المناسبة التي تساعد على مناولة السلع والتي تقلل من الخسائر الناتجة عن الكسر، التلف أو السرقة وتحقق في نفس الوقت تخفيض الوقت المطلوب للمناولة(3).

د- **معالجة الطلبات:** تحرص الكثير من المؤسسات على تقديم أفضل الخدمات للمستهلكين من خلال حرصها على إجراءات معالجة الطلبات، وتتضمن معالجة الطلبات عدة إجراءات وخطوات منها ما تقليدي ومنها ما هو مبتكر فهي تشمل على: تحضير الطلبية، تلبية الطلبية والإبلاغ عن حالة الطلبية ويعتمد الوقت اللازم لإكمال هذه الأنشطة والفعاليات على نوع الطلبية، نوع العميل وطبيعة الوسائل المستخدمة في إيصال الطلب إلى المستفيد. والمقصود بتحضير الطلبية هو عملية إصدار الطلبية من قبل المشتري والذي يحدد فيها ماذا يرغب أن يشتري والكمية والنوعية المطلوبة. أما عن توصيل الطلبية فالمقصود به نقل الطلبية من المشتري إلى المورد ويمكن إيصال الطلبية إما عن طريق البريد العادي أو الانتقال بها إلى المورد أو عن طريق الوسائل الالكترونية مثل الانترنت أو الهاتف أو الفاكس. يشير إدخال الطلبية إلى الإجراءات التي يتم اتخاذها قبل تلبية الطلبية، وتتضمن التأكد من صحة المعلومات المطلوبة، التأكد من الحالة الانتمائية للمشتري وإعداد الفاتورة. أما تلبية الطلبية فتتعلق بالأنشطة المادية المتعلقة بطلب السلع من المستودع للشحن، تحديد موعد الشحن،

<sup>1</sup> - بورقة قويدر، استخدام الأساليب الكمية في ترشيد سياسة التوزيع والتخزين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال وتسويق، بالمدينة جامعة يحي فارس، السنة الجامعية، 2010، ص23.

<sup>2</sup> - بورقة قويدر، نفس المرجع السابق، ص23.

<sup>3</sup> - بورقة قويدر، نفس المرجع السابق، ص23.

تحضير وثائق الشحن، وأخيراً يتم إبلاغ المشتري عن وضعية الطلبية ليتمكن من متابعة إجراء طلبه حيث يتم إبلاغه عن الوقت المتوقع لوصول الطلبية إليه .<sup>(1)</sup>

**د- نظم المعلومات:** إن الهدف الأساسي لتجميع المعلومات وترتيبها وتصنيفها وتحليلها هو مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات، وقد استفادت أنشطة التوزيع المادي من التطور السريع لوسائل الاتصال وذلك لأنه أصبحت تتحصل على المعلومات بسرعة، وتقوم بمعالجتها بسهولة<sup>(2)</sup>.

**هـ- التعبئة والتغليف:** تعتبر التعبئة والتغليف من المكونات الأساسية للتوزيع المادي، وذلك لأن على المنتجين أن يعملوا على تعبئة وتغليف سلعهم بشكل يضمن حماية هذه السلع أثناء التخزين والشحن<sup>(3)</sup>.

### المطلب الثاني : تصميم نظام التوزيع المادي

يساعد نظام التوزيع المادي على التدفق الفعال المتوازن للسلع بغرض إشباع حاجات المستهلكين ويتضح من خلال ذلك ضرورة تكامل وتعاون حلقات التوزيع المادي للسلعة<sup>(4)</sup>.

توجد بعض العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عند تصميم نظام التوزيع المادي وذلك حتي يستطيع تحقيق الأهداف والغايات التي صمم من أجلها ومن أهم هذه العوامل مايلي :

**1- مراجعة نظام التوزيع الحالي :** تعتبر مراجعة نظام التوزيع الحالي نقطة البداية الحقيقية في تصميم النظام الجديد، وتشمل عمليات مراجعة النواحي الأساسية التالية :

- طبيعة السلع التي سيتم تداولها من خلال أنشطة التوزيع المادي ؛
- التعرف على الإمكانيات والتسهيلات الحالية المستخدمة في أنشطة التوزيع المادي ؛
- قياس التكلفة الحالية لأداء أنشطة التوزيع المادي ؛

<sup>1</sup> - بورقة قويدر، نفس المرجع السابق، ص23.

<sup>2</sup> - بورقة قويدر، نفس المرجع السابق، ص23.

<sup>3</sup> - بورقة قويدر، نفس المرجع السابق، ص23.

<sup>4</sup> - النجار فريد ، التسويق بالمنظومات المصرفية ، الدار الجامعية ، مصر، 2006 ، ص، 211.

- معرفة الطرق المستخدمة في قياس الناتج الحقيقي لنظام التوزيع المادي (1).

**2- معايير الأداء :** يجب وضع معايير لقياس أداء نظام التوزيع المادي ومعرفة مدى تحقيقه لأهدافه كما يجب أن يتوافر في هذه المعايير الضوابط المتعارف عليها مثل العلاقة بالنشاط والقياس الكمي وإمكانية التحقق في ظل ظروف العمل الطبيعية... إلخ (2).

**3- ظروف المشروع :** تعتبر ظروف المشروع الإدارية والمالية بمثابة قيود أو محددات يجب أخذها في الحسبان عند تصميم نظام التوزيع المادي. على سبيل المثال فإنه من غير الواقعي تصميم نظام توزيع مادي غير قادر على مقابلة إحتياجات المشروع التوزيعية، ولا تتوافر له القدرات الإدارية أو الإمكانيات الفردية لتحقيق الغاية التي أنشئ من أجلها هذا النظام (3).

### المطلب الثالث : إدارة منافذ التوزيع الخدماتي

إن الخدمات بأنواعها المختلفة ومنها توزيع الخدمات هي جزء من خليط المنتجات الأمر الذي يتطلب إعطاء فكرة موجزة عن قنوات التوزيع بشكل عام وتم التعرض لقنوات التسويق للخدمات بشكل خاص . إن مثل هذه الفكرة الموجزة تمثل تمهيد مهم لفهم طبيعة التوزيع الخدماتي .

#### 1- مفهوم التوزيع الخدماتي

إن مفهوم التوزيع ينطلق من خلال التركيز على السلع يؤكد على عملية تحريك المنتج (السلع)، وهذا لا ينطبق على مفهوم الخدمة لعدم إمكانية نقلها ولكن ينطبق على بعض السلع (إعطاء وكالة السفر الحق في حجز مقاعد على الطائرة للشركة المخولة ، قطع تذاكر... إلخ).

إن ما يميز الخدمات هو إنتاجها وتقديمها عند وقوع الطلب عليها، الطائرة تمثل الخط الإنتاجي لإنتاج وتقديم السفر خلال فترة الزمنية المحددة للربحية ويستفيد المسافر خلال عملية تقديم مباشر لخدمة النقل الجوي

1- النجارفريد ، التسويق بالمنظومات المصرفية ، الدار الجامعية ، مصر، 2006 ،ص،211.

2- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، المنشآت التسويقية إدارة منافذ التوزيع، الدار الجامعية ، مصر، 2007،ص،279،281.

3- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، نفس المرجع السابق ،ص،279،281.

أما مكاتب الشركات فإن العاملين فيها يقدمون الخدمات التكميلية المطلوبة لإنجاز الرحلة، قطع التذاكر تحصيل المبالغ، تزويد المسافر بالمعلومات الضرورية .

إن التوزيع الخدمات يمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها العاملين بهدف جعل طالب الخدمة أن يحصل على المنافع التي كان يرغب بالحصول عليها، إن التوزيع بشكل عام يمثل وظيفة تسويقية وعنصر من عناصر المزيج التسويقي ويلعب الدور الأساسي في إيصال السلع إلى نقاط الطلب وحصول المستفيد من الخدمة على المنافع المطلوبة<sup>(1)</sup>.

## 2- قنوات التوزيع الخدمات

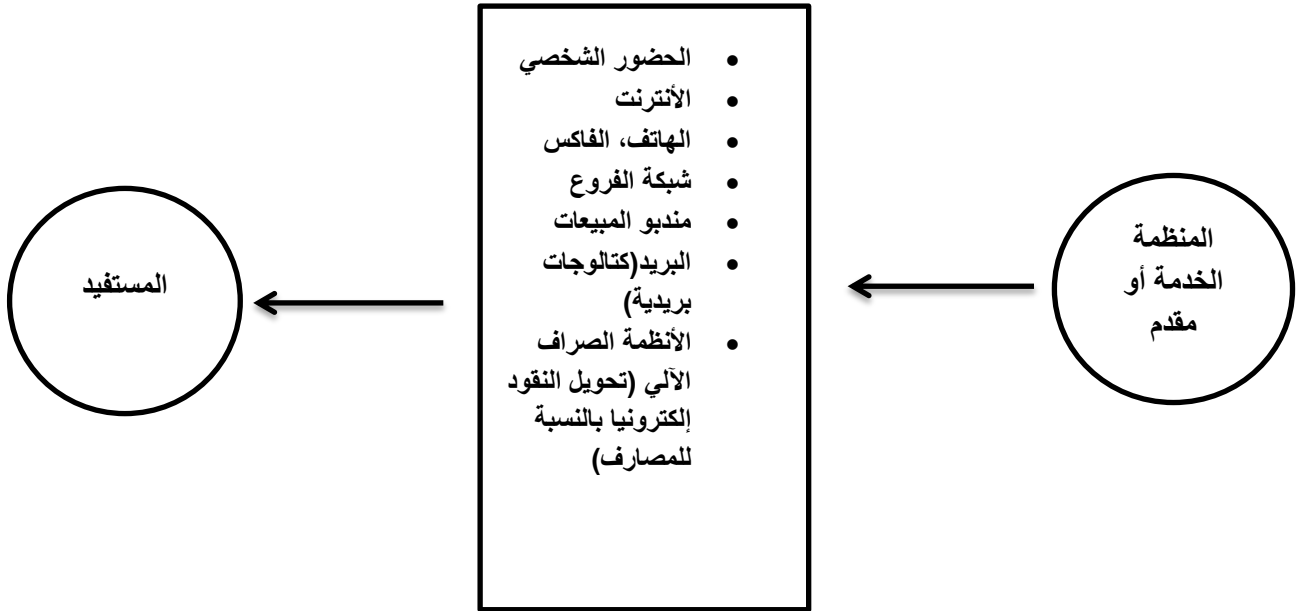
نظرا لما تتمتع به الخدمات من خصائص معينة تجعلها تختلف عن السلع المادية في الكثير من النواحي ومنها قنوات التوزيع، إن خصائص الخدمات (اللاملموسية ، التلازمية ، عدم التجانس في طريقة تقديم الخدمة ...إلخ)، أثرت بشكل مباشر على نوعية قنوات التوزيع الخدمات يمكن إيجازها بمايلي :

أ- قنوات التوزيع المباشرة للخدمات : وهو النمط الأكثر شيوعا في مجال توزيع الخدمات والشكل التالي يوضح:

<sup>1</sup> - الصميدعي محمود جاسم ، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره ،ص،ص235،236.



الشكل 2-6 : قنوات التوزيع المباشر للخدمات

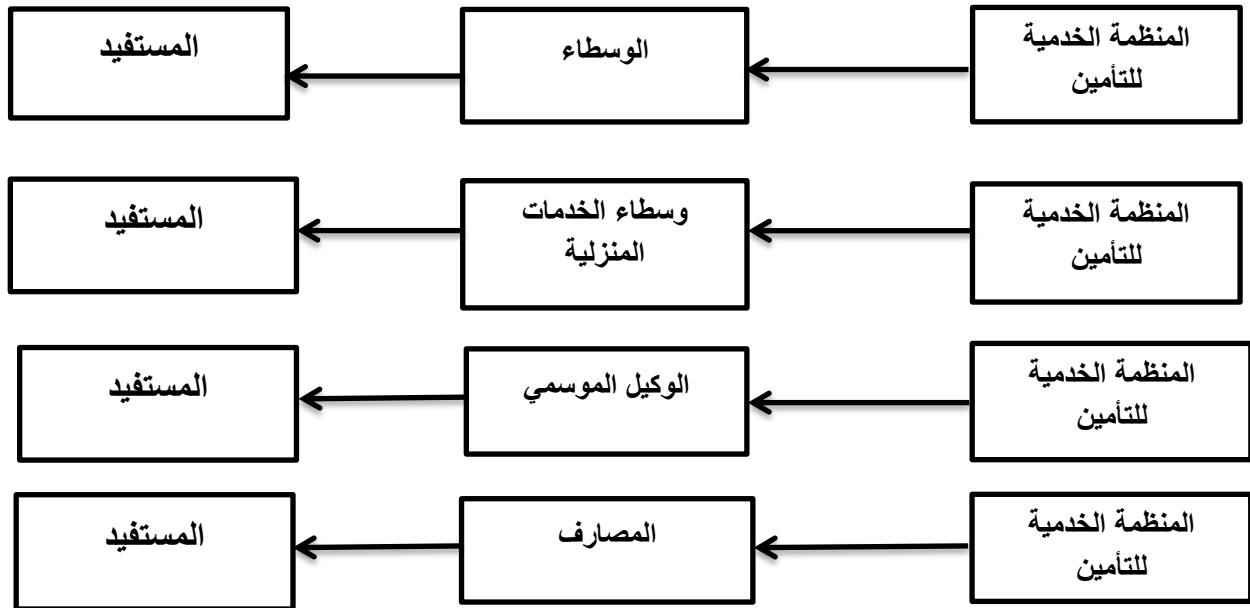


المصدر: الجيوسي سليمان شكيب ، الصميدعي محمود جاسم ، تسويق الخدمات المالية ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص، 368.

ب- قنوات التوزيع غير المباشرة للخدمات : يتبع هذا النمط من قبل بعض المنظمات الخدمية (المنظمات السياحية، شركات الطيران، بعض المصارف ، شركات التأمين..... إلخ) والشكل يوضح قنوات التوزيع غير المباشرة بشكل عام ومجال صناعة خدمات التأمين<sup>(1)</sup> .

<sup>1</sup>-الجيوسي سليمان شكيب ، الصميدعي محمود جاسم ، نفس المرجع السابق ص، 367، 369.

الشكل 2-7 قنوات التوزيع غير مباشرة



المصدر: الجيوسي سليمان شكيب ، الصميدعي محمود جاسم ، نفس المرجع السابق ، ص، 369.

### 1- الإبتكارات و التطويرات الجديدة في التوزيع الخدمي

إن الهدف النهائي من إختيار الموقع وتحديد إستراتيجية التوزيع ببساطة القدرة على التوصيل الفعلي للخدمة بكفاءة وفعالية، فإستراتيجية إختيار الموقع تصبح معدومة الفائدة ما لم تكن المؤسسة قادرة على ترجمة ذلك فعلا، فالخدمة ليس لها أية قيمة ما لم تصل إلى العميل في الوقت المناسب. وبالنظر إلى أهمية هذا الهدف وزيادة حدة المنافسة فإن ذلك أدى إلى ظهور إبتكارات وأنواع جديدة من التوزيع ومن أهم هذه الإبتكارات مايلي :

أ- خدمة العميل فخدمة العميل لا تنحصر فقط في توصيل الخدمة ، بل إن المرونة والسلاسة والمصادقية تلعب دورا متساويا لا يقل أهمية ، فخدمة العميل تتوق لتلبية أمنيات العميل طالما كان وجود السلعة موضع الإهتمام. وضمن معطيات الخدمة، فقد يبدو هذا من السهل عمله، إلا أن رغبات وأمنيات العملاء مختلفة جدا فالأمنيات ووجود الخدمة لا تقاس فقط على أساس الأداء الفعلي بل إلى أكثر مما هو كيفية إدراك الخدمة في صناعة معينة، فإن التوصيل قصير الأجل هو عنصر مهم بينما المصادقية قد تكون هي الأهم، مع إعطاء أهمية قليلة للدور المعطي لعملية التوصيل، فمن الضروري أن تأخذ خدمة العميل في ضوء تنوع الخدمات وتعدد

متطلبات السوق، وبالتالي كل خدمة تقدم بناء على تركيبة السوق التي تحتاج إلى تحليل فردي من أجل تنفيذ وتكييف سياسة الخدمة. إن النوعية والتوفير والسعر تبدو أنها عناصر مهمة تقود للإتفاق على الصفقة، فالنوعية ودرجة التوفر هي قضايا مهمة تحدد مستوى خدمة العميل، وهنا يجب التمييز بين عناصر قبل الشراء وأثناء الشراء وما بعد الشراء. فعناصر ما قبل الشراء تتعلق بعمل الصورة الذهنية عن الموردين وشروط التسليم وحل مشاكل القدرة الإنتاجية بينما العناصر أثناء الشراء تتضمن حداثة المنتج، والمصدقية في التسليم والمساعدة في تركيبة المنتج وتدريب العميل. أما عناصر ما بعد الشراء تتضمن معالجة المشاكل والتذمر وتوصيل العيوب وتوفر قطع الغيار والتشغيل والصيانة. إن أداء خدمة العميل يمكن قياسها من خلال معايير مثل مستوى المخزون والمرونة في تنفيذ أوامر الطلبات والوقت الفاصل بين الإستلام الطلب وتسليمه الفعلي ونوعية الخدمة المقدمة. فالتطورات الجديدة في تكنولوجيا المعلومات نتج عنها تبادل إلكتروني للبيانات وإستجابة فعالة للعميل<sup>(1)</sup>.

**ب- الإنترنت :** أصبح للإنترنت وظيفة اتصال وتوزيع، وبالتالي قد يعمل الإنترنت على تغيير أنماط الإتصال والتوزيع بشكل جذري بالنسبة للتوزيع، فهي تعني أن العميل ليس بالضرورة أن يأتي إلى المحل أو المكان الذي تقدم به الخدمة، كما أنها تعني أيضا الاستغناء عن المؤسسات الوسيطة كالسماسة والوكالات. إن القضية الكاملة ستصبح أكثر استمرارا عندما تصبح المحلات الافتراضية وهي واقعية، وبالتالي فإن التسويق والخدمة المقدمة عن بعد ستصبح حقيقة لمعظم المنتجات إذا لم تكن لجميعها. واليوم نرى العديد من الأمثلة من وجود خدمات منزلية تعرض عن طريق الإنترنت<sup>(2)</sup>.

**ج- مركز المكالمات :** تعني مراكز المكالمات أن تجعل عملية التسويق التفاعلية أكثر متانة، وعموما مراكز المكالمات وهي شركات مستقلة أو أقسام داخل الشركة تعني بالمكالمات التي يتم إرسالها وإستقبالها بالهاتف، ولاتصال المباشر بين الشركة وعملائها بصورة جيدة. وهذه الاتصالات قد تعتمد على تقديم معلومات وحل

<sup>1</sup> - الضمور هاني حامد ،مرجع سبق ذكره،ص،ص،366،371.

<sup>2</sup> - الضمور هاني حامد ،نفس المرجع سابق،ص،ص،366،371.

الشكاوى، أوتستخدم كوسيلة للحفاظ على العلاقات مع العملاء، وأحيانا يقدمون خدمات للشركات الدولية وبلغات مختلفة (1).

**د- التسويق بالعلاقات:** إن التفاعل التسويقي يهدف إلى بناء علاقة مستمرة بين المورد والعميل، والحفاظ على العلاقة تزداد حينما تصنع الخدمة حسب طلب العميل (2).

**هـ- الترخيص و الامتياز :** إن إستراتيجية الموقع المتعدد يمكن تطبيقها من خلال إعطاء التراخيص أو الامتيازات للعميل. وهو أحد أشكال التعاون التجاري الذي يتم من خلال ترتيبات تعاقدية يقدم أحد الأطراف صاحب الامتياز(المرخص) للمرخص له حقوق استخدام هذا الامتياز فالمرخص وعلامته التجارية ووسائل الأخرى في التوزيع عند بيع الخدمة أو السلعة. (3)

<sup>1</sup> - الضمور هاني حامد ، نفس المرجع سابق، ص، ص، 366، 371.

<sup>2</sup> - الضمور هاني حامد ، نفس المرجع سابق، ص، ص، 366، 371.

<sup>3</sup> - ضمور هاني حامد ، نفس المرجع سابق، ص، ص، 366، 371.

خلاصة الفصل:

تعتبر القرارات الخاصة بشبكات التوزيع من القرارات المعقدة والخطيرة التي على المؤسسة اتخاذها. فعندما تختار المؤسسة إستراتيجية توزيع ما فتكون هذه الإستراتيجية مرتبطة بالعناصر الأخرى للمزيج التسويقي. تتعدد الخيارات بما يحتم على متخذي قرار اختيار إستراتيجية التوزيع دراسة كافة البدائل الممكنة ثم المرور بمستويات اتخاذ قرار اختيار إستراتيجية التوزيع. وتؤثر عدة عوامل على اتخاذ قرار اختيار إستراتيجية التوزيع نوجزها فيما يلي : العوامل الخاصة بالوسطاء تؤثر على اتخاذ قرار اختيار إستراتيجية التوزيع من حيث تعامل الوسيط في السوق المرغوب توزيع المنتج فيه، موقع الوسيط، مركزه المالي، قدرته الإدارية، وعلاماته، مدى توفر الوسطاء المرغوب التعامل معهم، الخدمات المقدمة من طرف وسطاء، واتجاهات الوسطاء نحو السياسات المنتج. والعوامل الخاصة بالمؤسسة تؤثر على قرار اختيار إستراتيجية التوزيع لهذا على المنتج من تشخيص العوامل الخاصة بالمؤسسة وهي؛ حجم المؤسسة، شهرة المؤسسة، الخبرة التوزيعية والقدرة الإدارية للمؤسسة، الرغبة في الرقابة على شبكة التوزيع وقيادة القناة التوزيعية. والعوامل المرتبطة بخصائص المنتج تؤثر على قرار اختيار إستراتيجية التوزيع وهي؛ قيمة الوحدة من المنتج، حجم ووزن المنتج، قابلية المنتج للتلف، الطبيعة الفنية والخدمات التي يحتاج إليها المنتج، نوعية المنتجات، الجهد المبذول للحصول على المنتج، قبول السوق للمنتج، مكان المنتج، ودورة حياة المنتج. والعوامل الخاصة بالسوق والمستهلك بحيث العوامل الخاصة بالسوق تتمثل في: نوع السوق، حجم السوق، عدد الزبائن، معدل الطلب الكلي للسوق، حجم الشراء، والتركيز الجغرافي لسوق. في حين أن العوامل الخاصة بالمستهلك تتمثل في: طريقة الشراء، حجم الوحدة المشتراة، المدة والوقت المطلوب فيه المنتجات، فترات الشراء، المكان، الجهد، الخدمات الداعمة، والتنوع والتركيز الجغرافي للمستهلكين وبعدهم. وأخيرا العوامل الخاصة بقناة التوزيع والبيئة بحيث تتمثل العوامل الخاصة بقناة التوزيع في الجدوى الاقتصادية لقناة التوزيع ومعيار فاعلية القناة التوزيعية في حين تتمثل العوامل البيئية؛ في العوامل الاقتصادية، عوامل ديمغرافية، التطور التكنولوجي، البيئة السياسية والقانونية، والعوامل الخاصة بالمنافسين.

**الفصل الثالث:**

**دراسة حالة مشروع**

**خدمة توزيع**

**الصحف والمجلات**



## الفصل الثالث : دراسة حالة مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

تمهيد:

تناولنا في الفصلين السابقين الجانب النظري لأهمية القرار التوزيعي بالنسبة للإدارة التسويقية ، وذلك من خلال التطرق إلى مختلف المفاهيم الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية ، وإتخاذ القرار ، والتوزيع كما تطرقنا أيضا إلى كيفية إدارة هذا النشاط، ولما كان الاكتفاء بالجانب النظري دون الانتفاع به مجرد ترف فكري، إرتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية نهدف من خلالها إلى محاولة التوليف بين المعارف العلمية النظرية مع الواقع العملي، ومحاولة الاستفادة من الخبرات السابقة ، قمنا باجراء دراسة الميدانية حول تقبل فكرة وجود موزع خاص في مجال الصحف والجرائد.

نظرا لتطور المجتمع وظهور حاجات لم تشبع بعد إتخذنا قرار بإنشاء مشروع يكون الأول من نوعه على مستوى ولاية تيارت. يتمثل في إنشاء قناة توزيعية خاصة بالصحف والمجلات. وتناولنا في هذا الفصل وضع استبيان موجه إلى الزبائن الغرض منه سبر آرائهم لمعرفة مدى تقبلهم لفكرة إنشاء مؤسسة خاصة



## الفصل الثالث : دراسة حالة مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

### المبحث الأول: مجال توزيع الصحف والمجلات

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى المجال التي نشأت وتطورت فيه فكرة توزيع الصحف والمجلات وبديهة أهم الشركات التي إقتحمته وحققت نجاحات فيه .

### المطلب الأول: التعريف بمجال توزيع الصحف والمجلات

انبثقت فكرة إنشاء شركة موحدة ومتخصصة لتوزيع الصحف والمجلات من خلال الاجتماعات الدورية للمديرين العاملين للمؤسسات الصحفية ، ورؤساء التحرير للصحف والمجلات ، وذلك لتوفير الجهد والوقت والمال .. الذي كان يذهب هدرًا دون أن يتحقق للصحف والمجلات فرصة التوزيع المتطور الذي تسعى إليه . ومن هذا المنطلق كانت الرؤية تشير إلى ضرورة إنشاء شركة تقوم على أسس علمية وعملية يناط بها توزيع الصحف والمجلات على أوسع نطاق ممكن ، وتضمن للإصدارات التي توزعها التواجد في جميع المدن والقرى وتكسيبها ميزة الانتشار والتداول بحيث تتواجد أمام القارئ بأفضل مما كان عليه الوضع سابقاً.

وأحياناً يكون المال سبب فشل مثل هذه المشاريع ، وأحياناً أخرى قد يكون اختلاف الثقافات سبباً مباشراً أيضاً، فنجاح مجال توزيع الصحف والمجلات في بلد ما ليس مقياساً لنجاحها في مجتمع آخر. فالحاجات تختلف وتتنوع بين بلد وآخر بطبيعة الحال.

ما حدث مع كثير من الشركات لتوزيع الصحف والمجلات كان تجربة فريدة تستحق التأمل؛ فقد استمرت عدة مشاريع لمدة طويلة وكانت على مشارف مرحلة جديدة من النمو والتوازن المادي في تغطية مصاريفها والإنطلاق بتحقيق الأرباح. فكل المؤشرات كانت تدل على نجاح عملي في السوق، إلا أنها اصطدمت بمنافسة شرسة حتى وإن لم تكن على نفس القدر من القوة والنجاح، التي حققتها هذه الشركات فتسببت في وقوف هذه الشركات وخسارة مالية كبيرة. لم يكن المنافس شركة أخرى لتوزيع الصحف، بل باعة الصحف الأفراد الذين لا ينتمون إلى كيان معيّن. حيث تعد الفترة الصباحية الذروة لدى العاملين في هذا المجال، من السادسة وحتى التاسعة صباح كل يوم، يوزعون خلالها الصحف المطلوبة لكل منزل وكل مؤسسة في مناطق وجود الطلب ، حيث تنقص الخدمات بشكل عام خاصة خدمة توزيع الصحف.

ويتم ذلك ، خلال أيام محددة، يتم وضع الصحف والمجلات المطلوبة في حقيبة بلاستيكية. يوضع عليها إسم القارئ وعنوان المكان الذي يرغب أن يستلم منتوجه فيه وبدلاً من اشتراك القارئ في صحف مختلفة رغم تفضيلاته قراءة جريدة معينة في أيام محدودة من الأسبوع، يقوم بملء استمارة ليوضح فيها تفضيلاته من إصدارات عربية وأجنبية طوال أيام الأسبوع.

## الفصل الثالث : دراسة حالة مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

ومع الوقت، سوف يصبح اختيار القراء حتى القاطنين في مناطق تتوفر بها الخدمة بشكل كبير من الزبائن الأوفياء للشركة ، باعتبار أن التعامل هنا يتم مع "كيان واضح" وليتم النجاح في هذا المجال لا بد من الاتفاق مع ممولين واضحين تتعامل معهم الشركة وفق عقود مبرمة مسبقا يلتزم بها الطرفين لأن نقطة قوة هذا المجال هي الإلتزام بتوفير الطلبية في الوقت المناسب وجودة عالية أكبر من المنافسين.

لكن مشكلة الباعة الأفراد المتضررين هي أنهم غير احترافيين؛ فهم يوزعون الجرائد لكن لا يلتزمون بموعد معين، وهم لا يتحركون كل صباح وفق اختيارات كل قارئ. ويوضح أن هذا المفهوم موجود في دول أخرى مثل تركيا ويكون بالأخص للجرائد والخبز واللبن (حليب) للعمالء الباحثين عن الغذاء الصحي الطازج كل صباح.

ويعتبر مثل هذا النوع من المشاريع ناجحة بصورة كبيرة في الدول المتطورة ويحقق أرباح وعائدات بملايير دولارات.

### المطلب الثاني : الشركات العاملة في مجال توزيع الصحف والمجلات

تنوعت الشركات العاملة في مجال توزيع الصحف والمجلات سنحاول إعطاء نماذج عن أهم الشركات العاملة في هذا القطاع .

#### 1- شركة الخزندار

تعتبر شركة الخزندار للتوزيع والخدمات الطبية من أوائل الشركات بالمملكة في توزيع الصحف والمجلات وكافة المطبوعات الأجنبية والعربية. ومنذ بداية الشركة في عام 1960م وهي في تطور مستمر حيث أضيف إلى نشاطها أنشطة أخرى لا تقل أهمية عن توزيع المطبوعات ( توزيع الكتب العلمية والمدرسية و الأدوات الطبية والعلمية المتخصصة بالإضافة إلى النشاط الطبي والأدوية. وتاريخ الشركة يرجع إلى عهد مؤسسها الشيخ محمد علي خزندار(رحمه الله) حيث بدأت بشراء محلات (دبوس) عام 1960م وهي من كبرى المكتبات بالمملكة في ذلك الوقت - وبعد هذه الخطوة الموفقة بدأ التطور في كافة أنشطة هذه المحلات - وتم إدارة هذا النشاط تحت أسم " مؤسسة الخزندار " وأصبح لها فروع في كل من الرياض والمنطقة الشرقية بالإضافة إلى مركزها الرئيسي بجدة . وحتى يمكن إدارة هذا النشاط بفاعلية أكبر فقد أستعان الشيخ محمد علي بأبنائه حسن خزندار وعابد خزندار وأخيرا سهيل خزندار المدير العام الحالي للشركة. وأصبحت المؤسسة في هذا العهد من أوائل وكبرى الصروح التجارية - وصاحب هذا التوسع تحويل هذه المؤسسة إلى شركة ذات مسؤولية محدودة ثم أخيرا إلى شركة الخزندار للتوزيع والخدمات الطبية. وكما أوضحنا سابقا فإن شركة الخزندار ومنذ بداية نشاطها تخصصت في توزيع الصحف والمجلات وكافة

## الفصل الثالث : دراسة حالة مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

المطبوعات الأجنبية وبلغات مختلفة - منها وعلى سبيل المثال ما يصدر باللغة الإنجليزية مثل مجلتي التام والنيوزويك الأمريكية - جريدة الهيرالد تريبيون الأمريكية - الديلي تلجراف والديلي ميل والفائنانشيال تايمز اللندنية - ومنها ما يصدر باللغة الفرنسية مثل جريدة ليموند الفرنسية والبعض الآخر يصدر باللغة الألمانية مثل جريدة فرانكفورتر - هذا بالإضافة الى المطبوعات المتخصصة في مجالات متعددة منها الأزياء والديكور والمرأة والطفل ... الخ. ويمكن للزائر الوقوف على معلومات متعددة ومتنوعة خلال زيارته لهذا الموقع. بالإضافة الى ذلك فإن شركة الخزندار كانت من الرواد في دخول مجال الدوريات العلمية والطبية ومازالت في المقدمة والدليل على ذلك أننا نتعامل مع جهات حكومية ومؤسسات عامة وجامعات في غاية الأهمية وتصل لها هذه الدوريات في التوقيت المناسب وذلك بفضل تعاقدنا مع شركات شحن مشهورة في كل من بريطانيا وأمريكا لضمان وصول هذه الأدوات في الوقت المطلوب وبأعدادها كاملة دون نقص - كما اننا وفرنا للمشارك في هذا النوع من المطبوعات إمكانية الخدمة الالكترونية وسيقف الزائر عند زيارته لهذا الموقع على مدى التطور في توفير هذه الدوريات سواء الورقية أو الالكترونية وسهولة الاشتراك والحصول عليها . وحتى تكتمل هذه الملحة المعلوماتية فقد انشأنا قسم لتوفير الكتب بكافة انواعها سواء التعليم أو التدريبية أو الارشادية أو الطبية وباللغة المطلوبة ويتم التعامل في هذا المجال ومنذ سنوات مع عدد كبير من العملاء (حكومية - جامعات - مؤسسات عامة ) لثقتهم الكبيرة بشركة الخزندار ولتأكدهم من أننا الجهة الوحيدة لتوريد هذا النوع من المطبوعات دون تأخير وبأسعار تنافسية. وسيجد القارئ لهذا النوع من المطبوعات إثراء بلا حدود . أضف الى ذلك القسم الطبي بالشركة - وهذا القسم أثبت قدرته على التنافس مع العديد من الشركات التي سبقته في هذا الميدان - وأستطاعت الشركة بهذه القدرة التنافسية الحصول على العديد من الوكالات لشركات أجنبية - ويمكن للزائر لهذا الموقع الحصول على معلومات عديدة سواء كانت هذه المعلومات تخص الوكالات التي يتم التعامل معها أو المنتجات العائدة لهذه الوكالات. وسيلاحظ الزائر أن هناك مجال آخر في دور الانشاء والتطوير ستقوم الشركة بإقتحامه قريباً وهو ( الأدوية) - ويتم الآن استكمال بعض الاجراءات تمهيدا للمشاركة في توفير بعض الادوية صناعة سورية وذلك داخل السوق السعودية.

### 2- شركة الوطنية للتوزيع

تعتبر شركة "الوطنية للتوزيع" من بين الشركات الرائدة في المملكة العربية السعودية في مجال خدمات التوزيع باشرت الشركة أعمالها في عام 1985، حيث تحظى "الوطنية للتوزيع" بعضوية كل من اتحاد

## الفصل الثالث : دراسة حالة مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

الموزعين العرب بالقاهرة ، والاتحاد العالمي للتوزيع (الدستربرس) بسويسرا . وتصدر عنها دوريا مجلة إعلامية متخصصة للمهتمين بالصحافة والنشر والتوزيع.

يقع المركز الرئيسي بمدينة الرياض، وللشركة أربعة من المراكز الإقليمية في كل من : الرياض ، جدة ، الدمام و أبها.. ويبلغ إجمالي عدد فروعها المنتشرة في أنحاء المملكة 38 فرعا تعمل على نظام برمجة أوراكل ومرتبطة جميعها بشبكة من أقوى شبكات الحاسب الآلي من نوع IPVPN.

### 3- شركة ددع

ورث “ددع” شركته لتوزيع الصحف عن أبيه وجدته. وترجع التجارة العائلية للعام 1903 وقد تم حذرهما في الستينيات من القرن المنصرم، ضمن التجربة الاشتراكية لابن صلاح الذي ناهض ضد السيطرة الخصوصية على القطاع الإقتصادي في عهد الرئيس بورقيبة. وفي العام 1972 هجر “ددع” الإبن دراسته في مجال الطب وقرر مساعدة والده، حيث بدأ العمل في صحيفة **La Presse** وهناك تعرفت على عبد الوهاب عبد الله الذي كان يعمل مديرا عاما للصحفية، يقول ددع فهل كان ددع في حماية النظام؟ هذا ما يؤكده نبيل بسياس، وهو موظف سابق في صحيفة عمومية وقد أطلق حديثا مؤسسة لتوزيع الصحف.

خلال تسعينات القرن الماضي حين كان ددع الحليف الكبير لعبد الوهاب عبد الله، خطر لإبن المدير السابق لصحيفة **La presse** أن يوزع الصحيفة العمومية في كل التراب التونسي دون الإستعانة بخدمات “ددع” وقد نجح في الحصول على الموافقة المبدئية من طرف عبد الوهاب محمد وأنفق مبلغا يناهز 250 ألف دينار تونسي كإستثمار أولي لإنشاء شبكته الخاصة للتوزيع إلا أنه تلقى في اللحظات الأخيرة أوامر من طرف عبد الوهاب محمد بإلغاء كل شيء. ويدرك الجميع حينها أن “ددع” كان يقف وراء هذا لأنه هو الخاسر الوحيد من إقامة هذا المشروع، كما أن علاقاته بعبد الوهاب عبد الله لم تكن سرا. هل كنت تحت حماية النظام البائد؟؟ لا، طبعا لا.. يقول ددع، مدافعا عن نفسه بجدة، وهو يبرهن على ذلك بالخسائر الكبيرة التي يقول إنه تعرض لها، عندما قرر شاكر المطاوي مرافق الرئيس السابق بصفته مالكا لصحيفة “الصباح” إلزامي بنسبة 30% كحد أعلى من الصحف العائدة، كنت مرغما على تحديد العائدات بنفس النسبة مع العلم أن عائدات الصحيفة في تلك الفترة كانت تصل لـ 50% يوميا. وعندما تقومون بالحساب فستدركون أنني كنت أخسر حوالي 2000 دينار يوميا. ولم يكن بإستطاعتي الاعتراض. وتحملت ديونا كبيرة .

## الفصل الثالث : دراسة حالة مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

خلال السنوات الأخيرة حاولت عدد من المؤسسات الولوج للسوق ومنافسة "دعدع" لكن أي واحدة منها لم تستطع الإستمرار ومواجهة الصعوبات نظرا لشراسة "دعدع"؛ إلا أن تجربة واحدة تبدو ناجحة يتعلق الأمر بـ "des colombes" وهي مؤسسة "شفافة" للتوزيع الحديث وفقا لوصف مالكيها نبيل بسيس : لكن من أجل النجاح في هذا المجال يجب ممارسة الخديعة والمراوغة. هكذا تحدث نبيل لإعطاء فكرة عن نجاح منافسه... يأمل هذا الشاب المستثمر أن يصنع مكانته في السوق، وهو يقترح آليات جديدة على زبائنه وعدد من الخدمات البديلة. كما يؤكد أن الطرق القديمة لـ "دعدع" في التوزيع لا يمكن أن تصمد أمام المتطلبات الجديدة للسوق: لم يعد الناس يقرؤون، وتعاني الصحف كثيرا لكي تجد طريقها للبيع بتلقائية ويجب التركيز على الإاشتراقات والعلاوات، وخدمات الإيصال. و يرى نبيل أن "دعدع" يبالغ في إستغلال نفوذه في القطاع، لأن الجميع يقبلون بهذه الوضعية، ولا أحد يقول شيئا. والحل الوحيد لتغيير هذا المعطى هو خلق البديل".

### 4- الشركة السعودية للتوزيع

إحدى أضخم شركات التوزيع داخل المملكة العربية السعودية وفي العالم العربي، وهي مسئولة عن توزيع أكثر من 800 مطبوعة للشركة السعودية للأبحاث"، وغيرها من الناشرين المحليين والدوليين، وتمتلك الشركة اسطولاً من السيارات والتجهيزات التي تُمكنها من الوصول إلى كل مدن المملكة ونواحيها، حيث يوجد لدى الشركة نحو 30 فرع داخل المملكة.

## الفصل الثالث : دراسة حالة مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

### المبحث الثاني : دراسة ميدانية حول مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

إن مجال دراسة منافذ التوزيع حقل خصب لإجراء البحوث وإسقاط الفرضيات ثم الحصول على نتائج موضوعية من خلال تحليل آراء و تطلعات المستهلك ومن أجل هذا تم إختيار ولاية تيارت للقيام بهذا الإستقصاء.

#### المطلب الأول: التحضير لدراسة الميدانية

من أجل إعطاء الموضوع مصداقية أكثر، وجعل المعلومات الواردة فيه أكثر تمثيلا وواقعية، فإنه يستحسن إجراء عملية إستقصاء لرصد الآراء والانطباعات من الميدان بالنظر إلى الرواج الكبير الذي يستهدف سوق الجرائد والمجلات في الجزائر عموما وفي ولاية تيارت خصوصا ومن منافسة حادة بين الموزعين والذين يعتبرون بشكل عام أصحاب الأوكشاك والمكتبات وتسابق كل منهم نحو تقديم الأفضل لكسب الحصص الأكبر، مع ملاحظة أنه يوجد إنعدام منافسة مباشرة في مجال التوزيع الخاص أي من الباب إلى الباب معناه إيصال المنتج إلى المستهلك .

بما أن الهدف من إجراء الإستقصاء هو معرفة مدى تقبل سكان ولاية تيارت لفكرة تقديم خدمة جديدة تتعلق بإيصال المجلات والجرائد إلى المنازل ومكاتب العمل ، وأي مكان يفضل المستهلك أن يستلم منتوجه فيه، لذا فقد تم إستخدام العينة الفرضية الغير الاحتمالية في هذه الدراسة حيث إستهدفت الأشخاص الذين يطالعون الجرائد و المجلات بمختلف انواعها ومجالاتها وتم توزيع إستبيان على مجتمع الدراسة ، ونظرا لضخامة حجم المجتمع المستهدف، إضافة إلى قيود التكلفة والوقت تم إختيار 100 مستهلك من مجتمع الدراسة أي أنه تم توزيع الإستبيان على الأفراد الذين تتوفر فيهم مجموعة من الخصائص هي معرفة القراءة، المثقفين ، إستبعاد الأطفال ، من سكان مدينة تيارت وبالتالي تم الإعتماد على طريقة توزيع الإستمارة بالمقابلة حيث تم التوجه إلى المنازل ومكاتب العمل بمدينة تيارت لمقابلة المستهلكين، حرصا على عدم إستبعاد أي من الإستثمارات الموزعة بمعنى التأكيد من إسترجاع الإستثمارات وهي مكتملة الإجابة وكذلك من أجل مساعدة المستقصى على مختلف محاور الإستبيان إن تطلب الأمر ذلك.

وباعتبار الإستبيان من أكثر الأدوات استعمالا في جمع البيانات تم تصميم إستبيان يتناسب مع طبيعة وخصائص خدمة توزيع و إيصال الجرائد و المجلات إلى المنازل و المكاتب والذي يتمحور حول واقع تصميم قنوات توزيعية مبتكرة في ولاية تيارت و إستخدام المزيج التسويقي في تسويق هذه الخدمة وأثره على المستهلك من وجهة نظر قراء المجلات والجرائد بمدينة تيارت.

## الفصل الثالث : دراسة حالة مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

ويتكون الإستبيان من قسمين رئيسيين هما :

- 1- القسم الأول : يحتوي على مجالات البحث ويتكون من 18 عبارة موزعة على محورين رئيسيين:
  - المحور الأول : توزيع الجرائد يتكون من 27 عبارة يحتوي على 7 أسئلة مغلقة وسؤالين مفتوحين.
  - المحور الثاني : توزيع المجلات ويتكون من 22 عبارة يحتوي على 8 أسئلة مغلقة وواحد مفتوح .

2- القسم الثاني : يحتوي على المعلومات متعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

الجنس، المهنة ، العنوان الشخصي ، البريد الإلكتروني .

حيث أنه وضعت مجموعة من الأسئلة بطريقة مدروسة هادفة وقسمت بالطريقة التالية :

السؤال الأول وضع بهدف معرفة ما إذا كان المجتمع المدروس يعطي أهمية للمطالعة والقراءة وخاصة الجرائد والمجلات ،السؤال الثاني وضع لمعرفة المكان الذي يفضله الأفراد لمطالعة الجريدة أو المجلة، أما السؤال الثالث يخص الجرائد والمجلات الأكثر الانتشارا ، وجاء السؤال الرابع لتبيان أهم المصادر التي يتم الاعتماد عليها من طرف الأفراد محل الاستقصاء للحصول على الجريدة أو المجلة بإعتبار هذه المصادر منافس للمشروع ، أما السؤال الخامس يوضح مدى تقبل وجود نوع هذه الخدمة داخل المجتمع ، السؤال السادس فيحدد المكان الذي يرغب فيه المستقصى منهم إستيلاء الجرائد أو المجلات ، السؤال السابع يحدد السعر البسيكولوجي الذي يحقق رضا المستهلك ويغطي تكاليف المشروع والسؤال الثامن والتاسع ركز على أهم الطرق التي تساعد المستهلك في عملية دفع ثمن الجريدة أو المجلة.

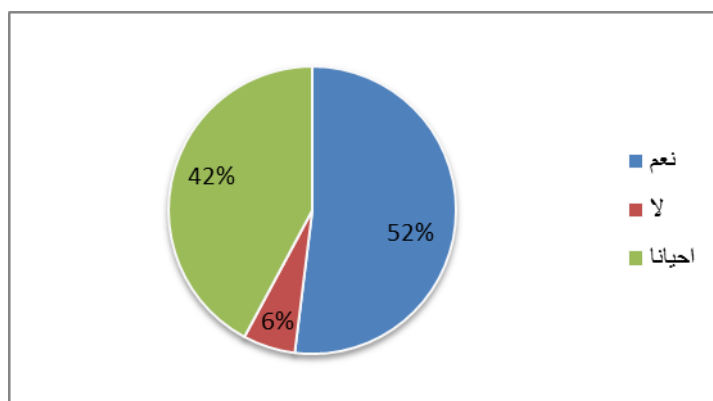
## الفصل الثالث : دراسة حالة مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

سوف نتناول في هذا المطلب تحليل النتائج المتوصل من عملية الاستقصاء التي وضعت

كمايلي:

الشكل 3-1- قراءة الجريدة



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على برنامج spss

### 1-هل تقرأ الجريدة؟

تباينت أجوبة المستقصى منهم أنهم ينقسمون إلى 3 أنواع :

النوع الأول : هم الأفراد الذين أجابوا بنعم وكانت نسبتهم 52 %

النوع الثاني : هم الأفراد الذين أجابوا ب لا وكانت نسبتهم 06 %

النوع الثالث: هم الأشخاص المجيبين بأحيانا وكانت نسبتهم 42 %

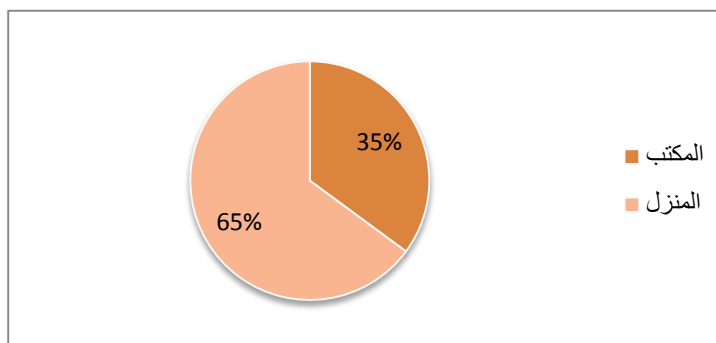
نلاحظ أن أعلى نسبة من مجموع المستقصى منهم والتي هي 52 % هم من الأشخاص الذين

يقرؤون الجرائد وحسب رأي يعود ذلك إلى إرتفاع عدد الأشخاص المثقفين في ولاية تيارت .



## الفصل الثالث : دراسة حالة مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

الشكل 3-2- مكان قراءة الجريدة



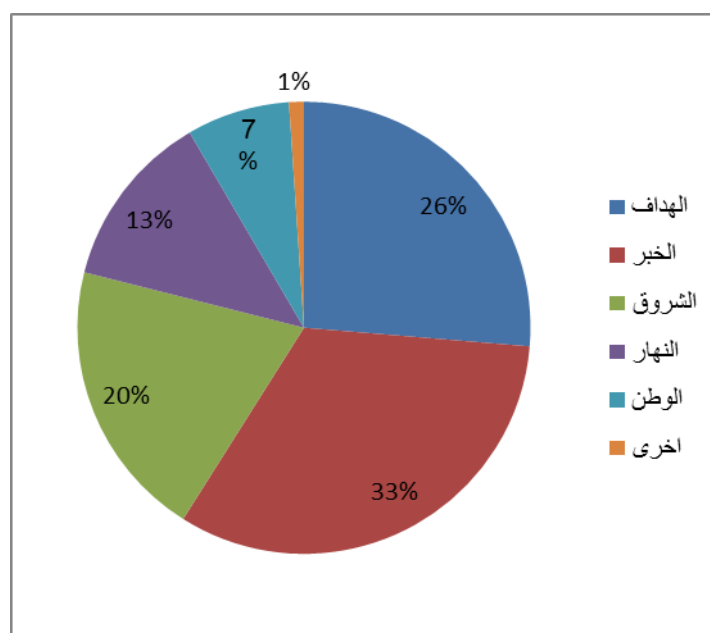
المصدر: من إعداد الباحثين بناء على برنامج spss

### 2- إذا كان جوابك نعم اين تفضل قراءتها؟

إتضح من خلال نتائج الإستقصاء أن أغلب الأفراد الذين أخضعوا إلى هذا الاستقصاء يفضلون قراءة الجرائد في منازلهم حيث بلغت نسبتهم 65 %، أما نسبة 35 % من الأشخاص المثقفين يفضلون قراءة الجرائد في المكتب .

حسب رأي يعود تفضيل أكثر المستقصين قراءة الجرائد في البيت لتوفر وقت الفراغ في المنزل حيث يستطيع الشخص أن يركز على ما يقرأ ويفهمه ولأنه في المكتب يكون تحت ضغط العمل ولايستطيع التفرغ للقراءة.

الشكل 3-3- عناوين الجرائد المقروؤة



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على برنامج spss

## الفصل الثالث : دراسة حالة مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

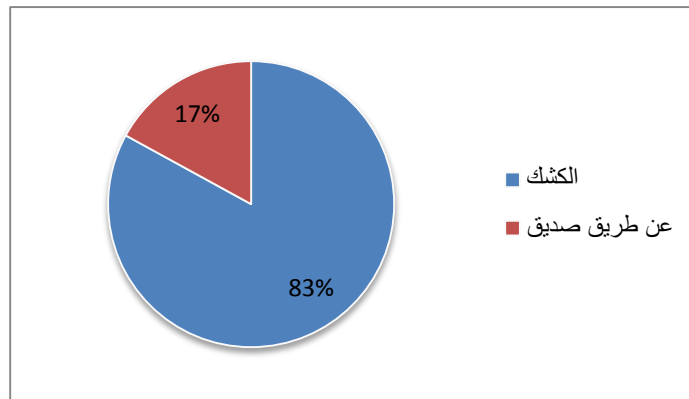
### 3- ما هي عناوين الصحف التي تفضل ان تقرأها؟

شمل الاستقصاء 5 أنواع من الجرائد توزعت بين 3 جرائد سياسية ناطقة باللغة العربية وهي الخبر ، الشروق والنهار جاءت نسبهم كالتالي : 33% ، 20% ، 13% وواحدة ناطقة باللغة الفرنسية كانت نسبة الأفراد الذين يفضلون قراءتها 7% ، و جريدة واحدة رياضية وهي الهداف وكانت نسبة قرائتها 26% وجرائد أخرى كانت نسبتها 1% .

ويعود إرتفاع نسبة مطالعة الجرائد السياسية الناطقة باللغة العربية ما مجموع نسبتها 66% إلى أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة يتقنون اللغة العربية بإعتبارها اللغة الأم ونسبة الأفراد الذين يطالعون الجرائد السياسية الناطقة باللغة الفرنسية منخفضة جدا 7% وحسب رأي هم الأشخاص الذين عايشوا فترة الاستعمار وما بعدها حيث أنهم تلقوا تعليمهم باللغة الفرنسية .

أما فيما يخص إرتفاع نسبة مطالعة الجرائد الرياضية حيث بلغت نسبتها 26% وهي جريدة الهداف التي كانت بعد الجريدة السياسية الخبر 33% إلى أن أغلبية مجتمع الدراسة يهتم كثيرا بالرياضة ويعود ذلك إلى الانتصارات التي حققها المنتخب الوطني وذهابه إلى المشاركة المونديال البرازيلي .

### الشكل 3-4- المصادر المعتادة للحصول على الجريدة



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على برنامج spss

### 4- ما هي المصادر المعتادة لديك في الحصول على الجريدة؟

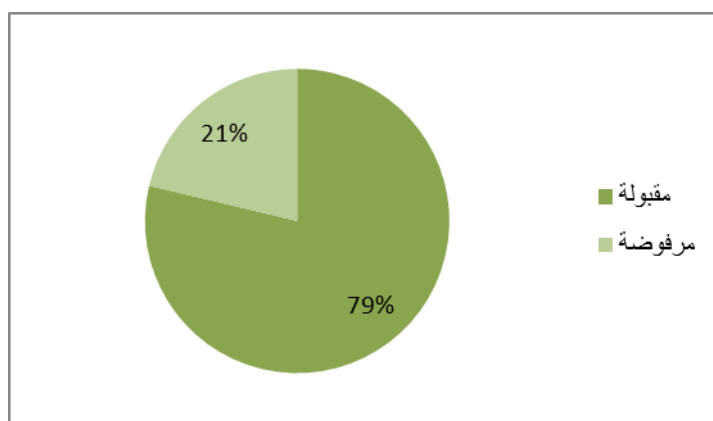
نلاحظ أن أغلب الأشخاص الذين شاركوا في الاستقصاء يفضلون الحصول على الجريدة عن طريق الكشك وكانت نسبتهم 83% أما ما نسبته 17% من الأفراد يفضلون الحصول عليها عن طريق صديق .

## الفصل الثالث : دراسة حالة مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

ويعود حسب رأي تفضيل أغلب الأفراد الحصول على الجريدة من الكشك رغبة منهم بالإحتفاظ بها وأن معظمهم لا يقوم بمطالعتها حال إقتنائها وعادة ما يكون ذلك خلال الفترة الصباحية والتي توافق ذهاب الأفراد إلى العمل أو الدراسة ما يضطرهم إلى تأجيل مطالعتها إلى الفترة المسائية عند العودة إلى المنزل .

أما الأفراد الذين يحصلون على الجريدة عن طريق صديق إما لأنهم ذو دخل منخفض وإما أنهم لا يستطيعون الذهاب إلى الكشك لضيق جدول أعمالهم .

### الشكل 3-5- خدمة توصيل الجريدة



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على برنامج spss

### 5- اذا اقترحنا عليك خدمة توصيل الجريدة في المكان الذي يناسبك؟

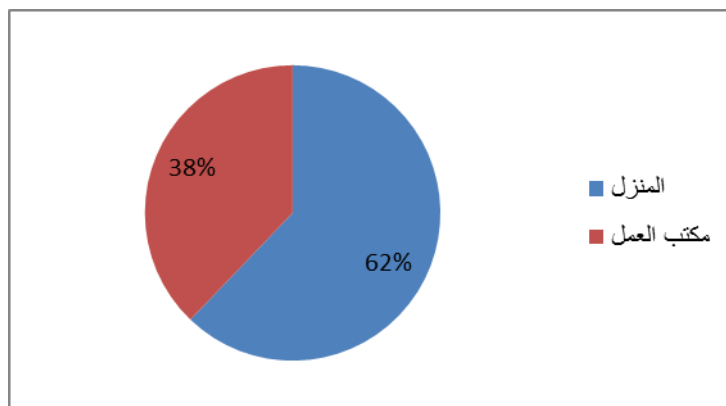
نلاحظ أن ما نسبته 79% من المشاركين في الاستقصاء تقبلوا الفكرة و 21% لم يتقبلوا الفكرة .

يعود إرتفاع نسبة الأفراد الذين تقبلوا الفكرة أن أغلبهم لا يتمتعون بأوقات فراغ كبيرة ويفضلون الذهاب إلى العمل مباشرة عوضا التنقل من مكان إلى آخر للحصول على الجرائد ، وأن معظمهم لا يمكنهم ضمان الحصول على الجريدة .

أما الأقلية التي رفضت الفكرة هم الذين لا يفضلون زيادة نسبة على سعر الجريدة لقاء هذه الخدمة أو النساء الماكثات في البيت الذين لا يستطيعون التعامل مع الغرباء وهذا نظرا لطبيعة المنطقة المحافظة .

## الفصل الثالث : دراسة حالة مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

الشكل 3-6- مكان تسليم الجريدة



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على برنامج spss

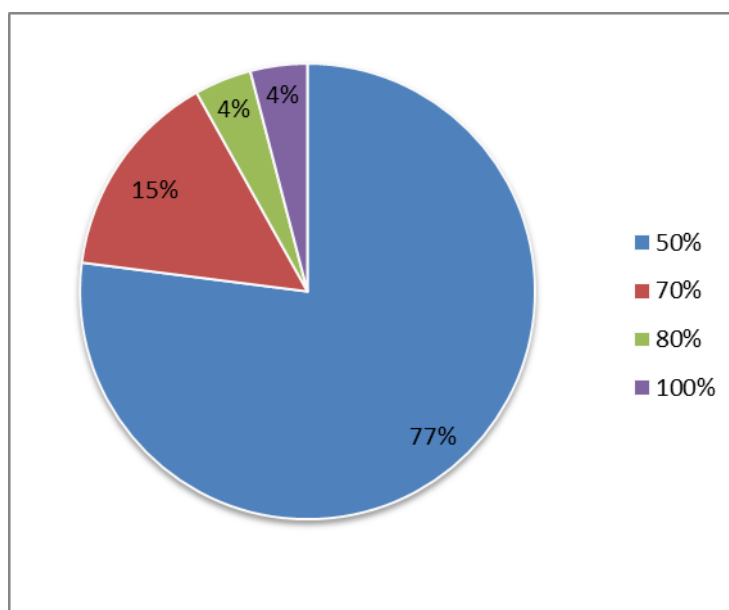
ملاحظة : هناك 74 مبحوث اجاب انه مؤيد لخدمة التوصيل.

6- إذا كنت من مؤيدي هذه الفكرة اين تفضل ان تستلم جريدتك؟

نلاحظ أن 62% من المستقصى منهم استلام جريدتهم في المنزل و 38% يفضلون استلامها في المكتب.

حسب رأبي يرجع رغبة أغلب المستقصى منهم استلام جريدتهم في المنزل لتوفر الوقت والراحة النفسية.

الشكل 3-7- النسبة المئوية المضافة من سعر الجريدة

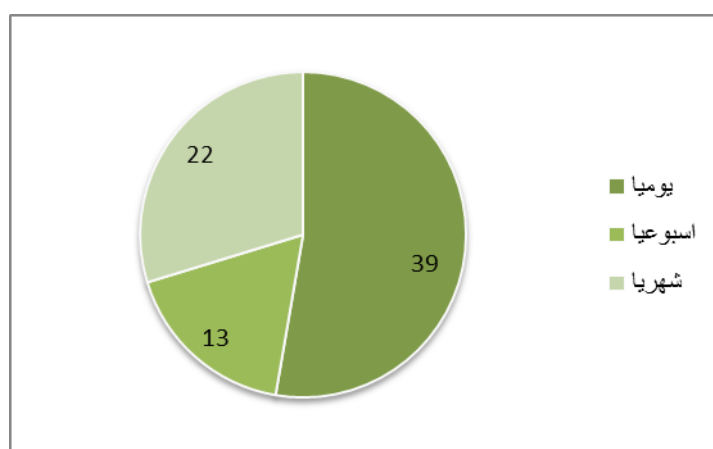


المصدر: من إعداد الباحثين بناء على برنامج spss

## الفصل الثالث : دراسة حالة مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

7- ما هي النسبة المئوية من سعر الجريدة التي يمكن ان تضيفها لقاء هذه الخدمة؟  
نلاحظ أن 77% فضلوا زيادة 50% عن سعر الجريدة و 15% فضلوا زيادة 70% من سعر الجريدة. و 04% زيادة 80% من سعر الجريدة و 04% زيادة 100% من سعر الجريدة.  
ويعود ارتفاع نسبة الأفراد الذين فضلوا زيادة 77% من سعر الجريدة إلى انخفاض دخلهم على العموم وأنها النسبة التي تحقق لهم الرضا النفسي اتجاه هذه الخدمة.

### الشكل 3-8- طريقة الدفع



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على برنامج spss

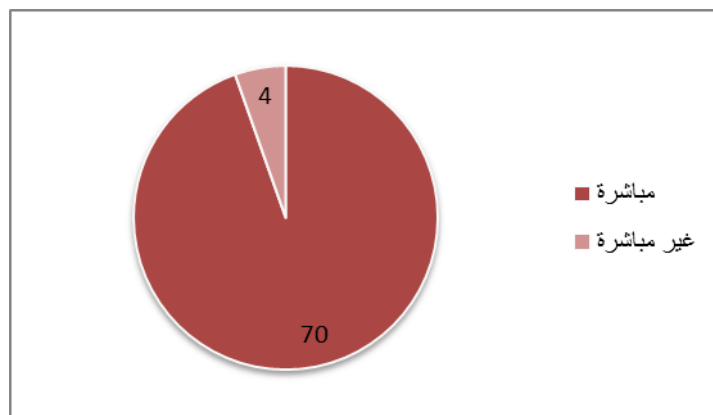
### 8- أي طريقة من الطرق المقترحة تساعدك في الدفع؟

لاحظنا أن أغلب الأشخاص فضلوا طريقة الدفع يوميا وكانت نسبتهم 53% و 17% فضلوا طريقة الدفع أسبوعيا و 30% فضلوا طريقة الدفع شهريا.

ومن خلال تحليل النسب نلاحظ أن أغلب الأفراد المستقصى منهم الذين فضلوا الدفع يوميا هم الأشخاص الذين لا يرغبون في تراكم الدين عليهم لكي لا يشعروا بثمن الجريدة، أما الذين يفضلون طريقة الدفع أسبوعيا وشهريا فهم من الفئة التي لا ترغب بالتعامل بالنقود يوميا.

## الفصل الثالث : دراسة حالة مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

الشكل 3-9- أسلوب الدفع

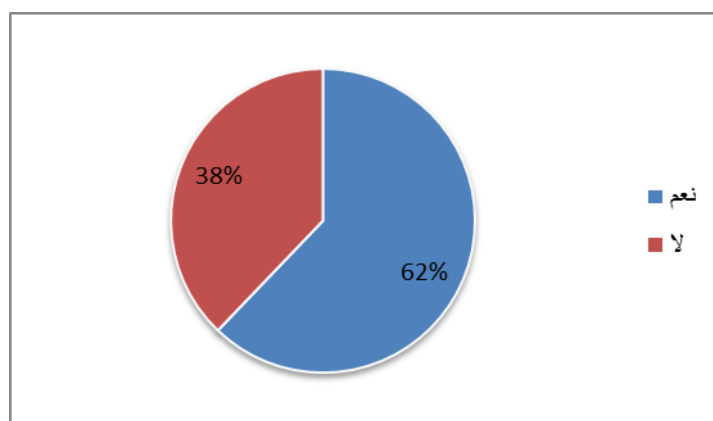


المصدر: من إعداد الباحثين بناء على برنامج spss

### 9- بأي طريقة تفضل الدفع؟

نلاحظ أن 95% يفضلون طريقة الدفع المباشر و 05% يفضلون الدفع عن طريق شيك . حسب رأيي فإن أغلب أفراد محل الاستقصاء يفضلون المحافظة على الخصوصية فيما يخص رقم البنك أو الحساب.

الشكل 3-10- قراءة المجلات



المصدر: إعداد الباحثين بناء على برنامج spss

### 10- هل تفضل مطالعة المجلات؟

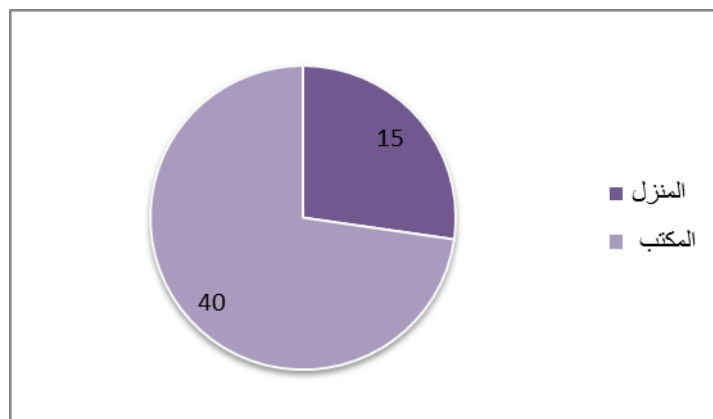
إستخلصنا من خلال هذا الاستقصاء إلى أن ما نسبته 62% يطالعون المجلات و 38% لا يطالعون المجلات .

## الفصل الثالث : دراسة حالة مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

ويعود إنخفاض نسبة مطالعة المجلات إلى عدم توفرها بكثرة في المنطقة محل الدراسة وغياب

ثقافتها بين فئة الذكور، حيث أن أكبر نسبة من المستقصى منهم من الذكور .

الشكل 3-11 : مكان قراءة المجلات



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على برنامج spss

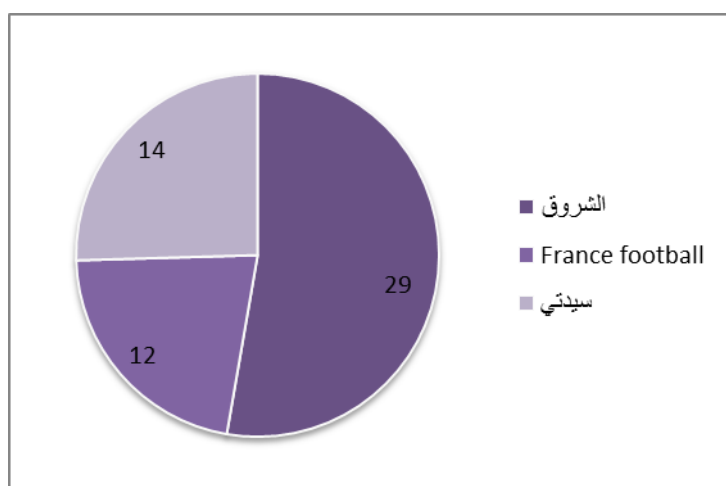
ملاحظة: هناك 55 اجابوا ب نعم

11- اذا كانت اجابتك بنعم اين تفضل مطالعتها؟

ما نسبته 73% يفضلون مطالعة المجلات في المنزل و 27% في المكتب .

ويعود إرتفاع نسبة مطالعي المجلات في البيت لتوفر الوقت فيه أكثر منه في المكتب .

الشكل 3-12 - عناوين المجلات المقروؤة



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على برنامج spss

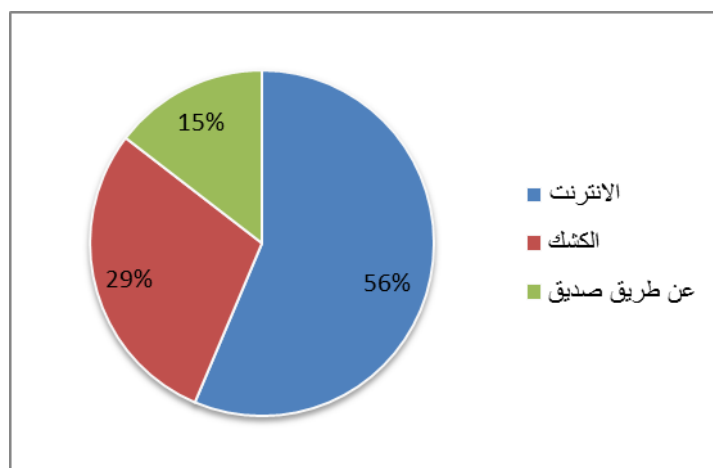
## الفصل الثالث : دراسة حالة مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

### 12- ما هي عناوين المجلات التي تفضل ان تقرأها؟

نلاحظ أن 55% فقط أجابوا بنعم وتوزعت نسبهم بين مطالعة ثلاث أنواع من المجلات الأولى هي الشروق 53% ، وثانية FF 22% والثالثة هي سيدتي 25%.

ويعود إرتفاع نسبة مطالعة مجلة الشروق إلى أنها مجلة وطنية تحتوي على أخبار محلية ، أما إنخفاض نسبة مطالعة FF فيعود إلا أنها ناطقة بالغة الفرنسية ، أما سيدتي فإن إنخفاض نسبة مطالعتها كونها جريدة نسائية وأن أغلب الأفراد المستقصى منهم ذكور .

### الشكل 3-13- المصادر المعتادة في حصول على المجلة



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على برنامج spss

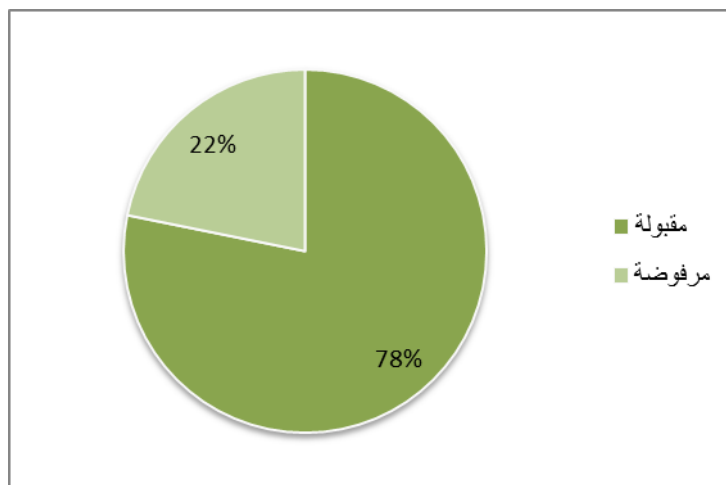
### 13- ما هي مصادر المعتادة في حصولك على المجلة؟

56% أجابوا بأنهم يحصلون عليها من الأنترنت ، و 29% من الكشك و 15% عن طريق صديق ويعود إرتفاع نسبة الأشخاص الذين يفضلون إقتنائها من الأنترنت إلى توفر نوع هذه الخدمة لدى أغلبهم بالإضافة إلى سهولة الإطلاع عليها في أي وقت وبأقل تكلفة.



## الفصل الثالث : دراسة حالة مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

الشكل 3-14- خدمة التوصيل المجلة

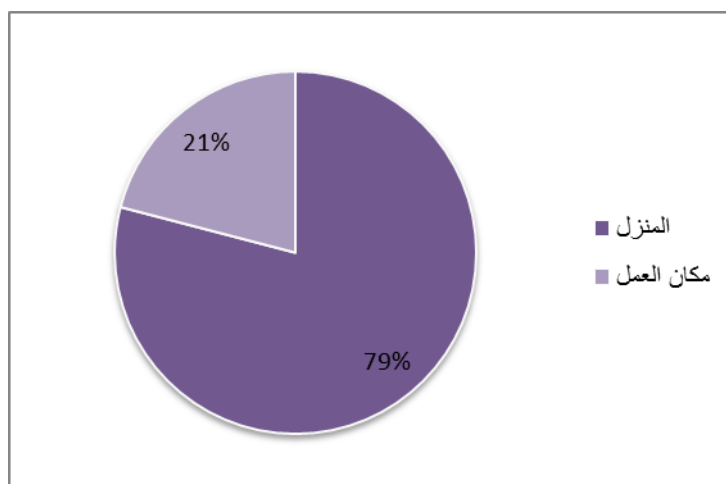


المصدر: من إعداد الباحثين بناء على برنامج spss

14- اذا اقترحنا عليك خدمة توصيل المجلات في المكان الذي يناسبك ما رايك بهذه الفكرة؟

نلاحظ أن 78% تقبلوا فكرة هذه الخدمة، و 22% رفضوا فكرة وجود هذه الخدمة تعود رغبة نسبة كبيرة من المستقصى منهم في الحصول على هذه الخدمة إلى أن أغلبهم لا يحصل على مجلته في الوقت المناسب وعدم توفرها لدى الأكشاك .

الشكل 3-15- مكان تسليم المجلة



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على برنامج spss

## الفصل الثالث : دراسة حالة مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

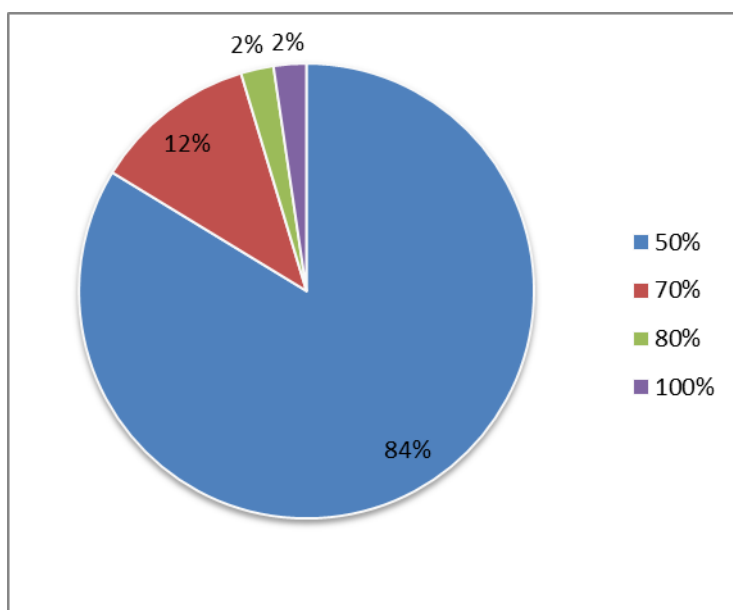
ملاحظة: هناك 43 مبحوث اجاب انه مؤيد لخدمة التوصيل

15- اذا كان جوابك مقبولة اين تفضل ان تستلم مجلتك؟

79 % من المستقصى منهم يفضلون إستلامها في البيت ، 21 % في مكان العمل .

ويعود إرتفاع نسبة الأفراد الذين يفضلون إستلامها في البيت لتوفر أوقات الفراغ

الشكل 3-16- النسبة المئوية المضافة من سعر المجلة



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على برنامج spss

16- ما هي النسبة المئوية من سعر المجلة التي يمكن ان تضيفها لقاء هذه الخدمة؟

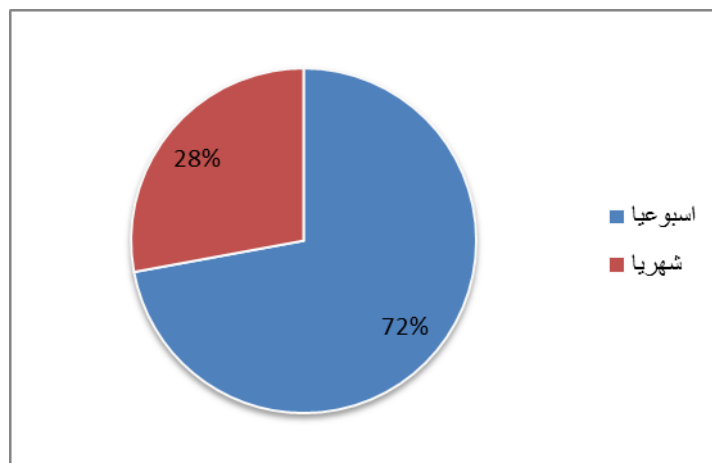
نلاحظ أن 84 % يفضلون أن يضيفوا 50 % عن سعر المجلة و 12 % يفضلون أن يضيفوا 70 % و 02 % يفضلون إضافة 80 % من سعر المجلة. و 02 % يفضلون إضافة 100 % من سعر المجلة.

ويعود إرتفاع نسبة الأفراد الذين يفضلون إضافة 50 % من سعر المجلة إلى إرتفاع سعر المجلة مع

محدودية دخل الأفراد .

## الفصل الثالث : دراسة حالة مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

الشكل 3-17- طريقة الدفع



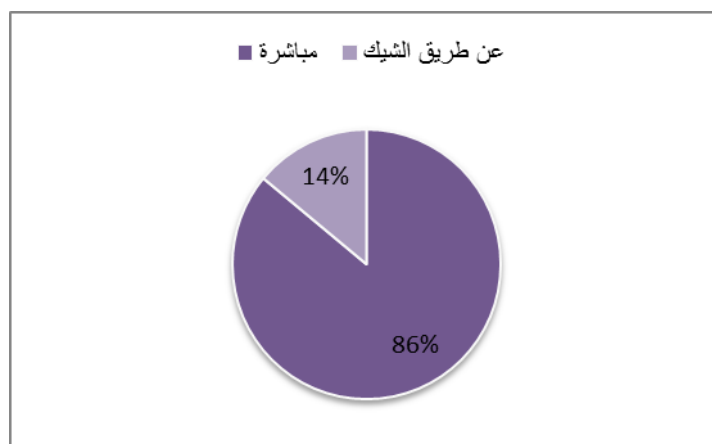
المصدر: من إعداد الباحثين بناء على برنامج spss

### 17- اي طريقة من الطرق المقترحة تساعدك في الدفع؟

نلاحظ أن ما نسبته و 72 % من المستقصى منهم يفضلون طريقة الدفع أسبوعيا ، و 28 % يفضلون طريقة الدفع شهريا.

ويعود إرتفاع نسبة الأفراد الذين يفضلون طريقة الدفع أسبوعيا وهذا بما يوافق إصدار الجريدة أسبوعيا.

الشكل 3-18- أسلوب الدفع



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على برنامج spss

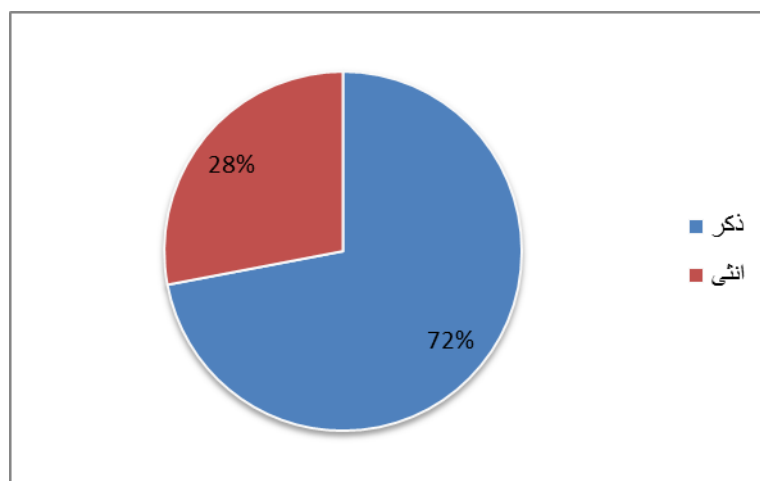
### 18- باي طريقة تفضل الدفع؟

86 % من الأفراد محل الاستقصاء يفضلون الدفع بالطريقة المباشرة ، و 14 % يفضلون الدفع عن طريق الشبك .

## الفصل الثالث : دراسة حالة مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

أغلب الأفراد يفضلون طريقة الدفع المباشر لأنه حسب رأي يعود إلى عدم توفر مثل هذه الخدمة لدى مجتمع الدراسة وعدم توفر عامل الثقة بين مقدم الخدمة وملتقي الخدمة ورغبة الأفراد في المحافظة على خصوصياتهم مثل الحساب البنكي أو البريدي .

الشكل 3-19- الجنس المبحوث



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على برنامج spss

### 19- جنس المبحوث

جنس المبحوث جاءت نسبة متباينة 72 % أما الإناث نسبتهم 28 % لأن توزيع قوائم الاستقصاء تم على مجموعة المؤسسات والمنازل .

## الفصل الثالث : دراسة حالة مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

### المبحث الثالث: دراسة تسويقية ومالية

بعد أن قمنا بالدراسة النظرية والاحصائية للمشروع سنتناول الجانب التسويقي والمالي له بصورة تفصيلية من حيث أبرز التقنيات المستخدمة في تحقيق الأهداف بأقل التكاليف فالجانب التسويقي سيتم فيه دراسة السوق المتاحة وكميات الطلب على المنتج أما الجانب المالي سندرس فيه الموارد اللازمة لتغطية التكاليف وتقدير قيمتها، وكيفية الوصول إليها لذا تعتبر الدراسة المالية مصب للدراسات التسويقية لأنها تجمع تلك المعلومات في شكل بيانات وأرقام إيرادات وتكاليف، بحيث تترجمها إلى قيم ومضامين مالية.

### المطلب الأول : دراسة تسويقية لمشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

إن إنشاء أي مشروع يتطلب دراسة تسويقية توضح الهدف الذي وضع من أجله سواء على المدى البعيد أو القصير وفرص نجاحه والتهديدات المتوقع أن تواجهه وكيفية معالجتها وهذا ما تطرقت له هذه الدراسة.

و يقصد بدراسة التسويقية للمشروع بمجموع الاختبارات والتقديرات والأساليب والأسس التي تحدد ما إذا كان هناك طلب على منتجات المشروع خلال عمره الافتراضي أم لا، الأمر الذي يتطلب تجميع وتحليل مجموعة من البيانات والمعلومات اللازمة من مصادرها المختلفة بغية تحقيق أهداف هذه الدراسة، ويقوم بهذه الأخيرة مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال دراسة السوق والتسويق.

كما أنها مجموعة من البحوث والدراسات تتعلق بالسوق الحالي والمتوقع للمشروعات المقترحة محل الدراسة، ينجم عنها توافر قدر من البيانات والمعلومات التسويقية، تسمح بالتنبؤ بحجم الطلب على منتجات محددة لمشروعات معينة، فترة زمنية مقبلة أو مستقبلية.

إسم المشروع محل الدراسة : " **expresse distribution** "

## الفصل الثالث : دراسة حالة مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

الجدول 3-1- دراسة السوق

<b>Produit</b> المنتوج		<b>Vente et livraison des journaux</b>
<b>Zone d'activité</b> منطقة النشاط		<b>W Tiaret</b>
المجموعة المستهدفة		Entreprise, administration, université
<b>Marché disponible</b>		48960000 JOURNAUX/ANS
<b>Concurrence</b> المنافسة	<b>Directe</b> مباشرة	00
	<b>Indirecte</b> غير مباشرة	38188800 JOURNAUX/ ANS
<b>Marché potentiel</b> السوق المحتملة		10771200 JOURNAUX / ANS
<b>Capacité de production / prestations</b> القدرة الإنتاجية/الخدمات		192 000 JOURNAUX / ANS
حصصة السوق المتوقعة للسنة الأولى		10 %

المصدر: معلومات مقدمة من طرف غرفة التجارة لولاية تيارت

## الفصل الثالث : دراسة حالة مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

ملاحظة: من خلال الإستقصاء الذي قمنا به إتضح أن في كل 100 فرد يوجد 51 فرد هم الذين يهتمون لقراءة الجرائد ومنه سوف نحاول استخراج عدد قراء الجرائد من إجمالي سكان ولاية تيارت ، دائرة تيارت. حيث أنه تم إفتراض أن عدد سكان ولاية تيارت يقدر حوالي 400000 نسمة.

$$\left\{ \begin{array}{l} 51 \longleftarrow 100 \\ x \longleftarrow 400000 \end{array} \right. \quad 204000 = x \text{ شخص}$$

السوق المتاحة :  $240 \times 204000 = 48960000$  جريدة في السنة .

المنافسة المباشرة : 00

ملاحظة: بلغ عدد الأفراد الذين يفضلون الحصول على الجريدة من الكشك 78 شخص ويمكن إعتبارها منافسة غير مباشرة .

المنافسة غير مباشرة :

$$\left\{ \begin{array}{l} 78 \longleftarrow 100 \\ x \longleftarrow 204000 \end{array} \right. \quad 159120 = x$$

السوق المحتملة :  $240 \times 159120 = 38188800$  جريدة في السنة .

MP: السوق المحتملة

$$MP = MD - (CD + CI)$$

$MP = 38188800 - 48960000 = 10771200$  جريدة في السنة .

القدرة الإنتاجية : 800 جريدة في اليوم

$$CP = 240 \times 800 = 192000 \text{ جريدة في السنة .}$$

الحصة السوقية المتوقعة للسنة الأولى = القدرة الإنتاجية / السوق المحتملة

$$PM = 10771200 / 192000$$

$$PM = 10\%$$

## الفصل الثالث : دراسة حالة مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

### 1- دراسة تقنية

**Emplacement de l'activité économique** ( موقع النشاط الإقتصادي ) :

lieu (المكان) : TIARET

Mode d'acquisition (نوعية الإستغلال) : Location (كراء)

Propriété (مالك)

### الجدول 3-2- الآلات المستخدمة

Désignation (التعيين)	Quantité الكمية	Valeur (القيمة) DA (دج)
VEHICULE	01	500 000 DA

المصدر : معلومات مقدمة من طرف غرفة التجارة لولاية تيارت

### الجدول 3-3- المواد الأولية / المواد المستهلكة

Désignation (التعيين)	Quantité الكمية	Valeur (القيمة) DA (دج)
JOURNAUX	192 000 J /ans	1 536 000DA
CARBURANT	2400 L/ans	55200 DA
Σ		1 591 200DA

المصدر : معلومات مقدمة من طرف غرفة التجارة لولاية تيارت

$$\text{تكلفة الشراء} = 192000 \times 8 \text{ دج} = 1536000$$

$$\text{سعر البنزين لليوم الواحد} = 10 \text{ ل} \times 23 \text{ دج} = 230 \text{ دج لليوم الواحد}$$

$$\text{كمية البنزين المستهلكة سنويا} = 10 \text{ ل} \times 240 \text{ يوم} = 2400 \text{ ل سنة}$$

$$\text{تكلفة البنزين السنوية} = 230 \text{ دج} \times 240 = 55200 \text{ دج}$$



## الفصل الثالث : دراسة حالة مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

الجدول 3-4- اليد العاملة

Fonction (الوظيفة)	Nombre العدد	Salaire (المرتب) DA (دج)
CHAUFFEUR LIVREUR	01	144 000 DA

الدخل السنوي =  $12 \times 12000 = 144000$  دج

الإهلاك = القيمة الأصلية عدد السنوات ( طريقة الإهلاك الخطي )

الإهلاك =  $50000 / 5 = 10000$  دج ( إهلاك السيارة يمثل 5 سنوات ).

### المطلب الثاني : التحليل المالي لمشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

تركز الدراسة المالية على إعداد القوائم المالية حتى يمكن تقييم المشروع على أساس المقاييس المختلفة للربحية التجارية وحتى يمكن التحديد التقريبي للاحتياجات المالية وتتطلب الدراسة المالية الجمع بين تقديرات السوق والتكلفة الفنية والتي على أساسه يتم إعداد القوائم المالية المقدرة، وفي حالة الحاجة إلى معلومات إضافية تساعد على اتخاذ القرار الاستثماري.

## الفصل الثالث : دراسة حالة مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

الجدول 3-5- تحليل التكاليف

Charges d'exploitation الأعباء		Valeur القيمة	Quantité الكمية	Coût / Unité تكلفة الوحدة
Charges variables الأعباء المتغيرة	Matières et fournitures Consummées المواد المستهلكة اللوازم المستهلكة	1 536 000 DA 55200 DA	192 000 J	8 DA 0 . 28 DA
	<b>Total des charges variables</b> مجموع الاعباء المتغيرة	1 591 200 DA		8 . 28 DA
Charges fixes الأعباء الثابتة	Services الخدمات ( تأمينات )	24 000 DA		0.125
	Frais divers تكاليف مختلفة ( مصاريف ترويج )	45 000 DA		0.23
	Frais de Personnel تكاليف العمال	144 000 DA		0.75 DA
	Dotations aux amortissements قيمة الإهلاكات	100 000 DA		0.52DA
<b>Total des charges fixes</b> مجموع الاعباء الثابتة		313000 DA		1.63 DA
<b>Charges totales</b> مجموع الأعباء		1 904 200		9.91 DA
<b>Seuil de rentabilité : <math>\frac{CF}{Pv - Cvu}</math></b>		66 314 JOURNAUX/ ANS		

المصدر : معلومات مقدمة من طرف غرفة التجارة لولاية تيارت

## الفصل الثالث : دراسة حالة مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

- تكلفة الوحدة الواحدة لمجموعة الأعباء المتغيرة

1. الجرائد :

$$CV_u = 1536000 \text{ DA} / 192000 \text{ J} \\ = 8 \text{ DA}$$

2. البنزين :

$$CV_u = 552000 \text{ DA} / 192000 \text{ J} \\ = 0.28 \text{ DA}$$

3. مجموع الأعباء المتغيرة

$$\sum CV_u = 0.28 + 8 = 8.28 \text{ DA}$$

- تكلفة الوحدة الواحدة لمجموعة الأعباء الثابتة

1. الخدمات (التأمينات) :

$$CV_u = 24000 / 192000 \\ = 0.125 \text{ DA}$$

2. مصاريف الترويج :

$$CF_u = 45000 / 192000 \\ = 0.23 \text{ DA}$$

3. مصاريف العمال :

$$CF_u = 144000 / 192000 \\ = 0.75 \text{ D}$$

4. قيمة الإهلاكات :

$$CF_u = 100000 / 192000 \\ = 0.52 \text{ DA}$$

5. مجموع الأعباء الثابتة  $\sum CF = 0.52 + 0.75 + 0.23 + 0.125$   
 $= 1.63$

- مجموع الأعباء الثابتة و المتغيرة = **DA 9.91**

## الفصل الثالث : دراسة حالة مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

الجدول 3-6- حسابات النتائج للسنة الأولى

المبالغ	البيان
2496000	70 رقم الأعمال
2496000	1- إنتاج السنة مالية
1536000	600 مشتريات مستهلكة
55200	607 مشتريات مخزنة (بنزين)
24000	616 تأمينات
45000	623 إشهار والنشر وعلاقات عامة
166020	2- إستهلاك سنة مالية
835000	3- القيمة المضافة للإستغلال
144000	631 أعباء المستخدمين
691000	4- الفائض الإجمالي للإستغلال
100000	681 مخصصات الإهلاك
591000	5- النتيجة العملياتية
00	6- النتيجة المالية
591000	7- النتيجة العادية قبل الضرائب
147750	ضرائب على الأرباح
443250	8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية
00	9- النتيجة غير عادية
443250	10- النتيجة الصافية للدورة

المصدر : من إعداد الباحثين

## الفصل الثالث : دراسة حالة مشروع خدمة توزيع الصحف والمجلات

---

### خلاصة الفصل

بعد أن بينا أهم الجوانب النظرية لتصميم الأنظمة التوزيعية للفصلين السابقين، أسقطنا ما تم إستخلاصه من نتائج وأفكار في الجانب التطبيقي له، الذي يتمثل في كيفية إنشاء قناة توزيعية خدمائية خاصة بتوصيل الجرائد والمجلات إلى المنازل والمؤسسات، فقمنا بدراسة إحصائية وأخرى تسويقية مالية وأهم ما تم إستخلاصه من هاتين الدراستين أن مجتمع الدراسة أي سكان منطقة تيارت تقبلوا فكرة وجود هذه الخدمة بنسبة عالية .

أما الدراسة التسويقية والمالية وإعتمدنا فيها على إستراتيجية التنبؤ بالطلب وكانت مرحة بنسبة مقبولة كبداية للمشروع.

خاتمه

مما توصلنا اليه من خلال هذا العمل البحثي الذي تناول الدور الذي يلعبه نشاط المنفذ التوزيعي ومساهمته في ترشيد اتخاذ القرار على مستوى الادارة التسويقية، من اجل تحقيق اهداف المؤسسة عن طريق التوفيق بين الاستراتيجية الشاملة المطبقة في خلق افضلية داخل اسواقها، وهذا انطلاقا من اعتبار ان القرار هو المحرك الرئيسي الذي ينطلق منه عمل المؤسسة وذلك من خلال توفير نظام معلومات فعال ذو مصداقية عالية، والذي يساهم فيه النظام التوزيعي بشكل كبير باعتباره المصدر الرئيسي في توفير المعلومات الاولية التي تساعد في مختلف مستويات الادارة داخل المؤسسة في تعديل او تحديد عملها بما يتطابق مع متطلبات واحتياجات المستهلك، ولا يتم هذا الا من خلال تصميم منفذ توزيعي فعال ومرن يعمل على دعم مختلف الخطط المطبقة و نجاحها حيث انه يركز على عملية تحليل الاسواق ومتابعة المستجدات وتوفير التقارير عن حالة المؤسسة مقارنة مع منافسيها ونظرة العملاء لها ومدى تطلعاتهم لاكتشاف اساليب وطرق مبتكرة توفر لهم اشباع رغباتهم وتغنيهم عن التنقل من مكان إلى آخر من أجل الحصول على ما يريدونه مما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد

### إختبار صحة الفرضيات

**الفرضية الاولى:** فيما يخص الفرضية الاولى فان العلاقة بين القرارات التي تاخذ على مستوى الادارة العليا و السفلى متبادلة اذا ثبتت صحة الفرضية من خلال تحديد الاسعار حيث ان الدراسات التسويقية للتسعير تتم على مستوى الادارة السفلى و القرار ياخذ على مستوى الادارة العليا

**الفرضية الثانية:** والتي تخص تصميم منافذ التوزيع و مجموع القرارات التي تبني على ضوءها فهي ذات تأثير واضح على عمل المؤسسة ومدى نجاحها في اسواقها و التأثير على الادراك الذهني للمستهلك اتجاه صورة المؤسسة ويتضح هذا من خلال عمل المؤسسة الذي يعتمد على مدى نجاعة قنوات توزيعها لتلبية حاجات ورغبات المستهلك و المحافظة عليها واعطاء صورة جيدة على المؤسسة.

**الفرضية الثالثة:** وهي تعتمد على اهمية الدراسة الاولية واهميتها في الدفع بالمؤسسة الى الامام و هذا ما يبين من ان نجاح و استمرار اي مؤسسة يتوقف على مدى صحة دقة الدراسات التحليلية التسويقية التي تقوم بها مثال ذلك تخصص العديد من المكاتب في الدراسات الاستشارية التسويقية و التحليلية مما يظهر اهمية هذا الجانب في النجاح.

**الفرضية الرابعة:** تخص مدى مساهمة اساليب بحوث الهيئات في ترشيد سياسة توزيع وهذا ما توصلنا اليه في دراسة كيفية نقل انتاج الى مراكز التوزيع بهدف تقليل التكاليف و اثبتت هذه الفرضية بدليل ان اغلب المؤسسات الناجحة هي التي تمتلك قنوات توزيع فعالة تقرب مراكز انتاجها من اسواقها ومستهلكيها.

مثال ذلك البيان التي تعتمد على مستوى تخزين صفري اي ان قنوات التوزيع تعمل بدرجة مثالية جدا صعبة التحقيق اي ان تكلفة التخزين تساوي الصفر.

### النتائج :

وبناء عليه فانه تحقيقا لاهداف الدراسة وتبيننا لفرضيات متبناة و المطروحة للمناقشة و التحليل من خلال البحث و الدراسة المعمقين استطعنا ان نخلص الى مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:

- عدم الاعتماد على الجانب العلمي في انشاء المشاريع الجديدة اكبر خطر يواجه المؤسسة الناشئة؛
- محدودية التكوين والمعرفة لدى المسيرين تجعل من اي مؤسسة تتجه نحو المجهول؛
- عدم الاعتماد على الدراسات الدقيقة واتخاذ قرارات ارتجالية من اهم المخاطر التي تواجه المؤسسة؛
- عدم وجود الشخص المناسب في المكان المناسب لاتخاذ القرار المناسب من اكبر مشاكل المؤسسة؛
- القيام بدراسة استحصائية حول الاسواق المراد دخولها ضروري لانطلاق اي مشروع جديد؛
- الدراسة التسويقية والتحليلية تعتبر بمثابة الدليل الذي تعتمد عليه المؤسسة في الوصول الى اهدافها.

### التوصيات:

لقد توصلنا الى التوصيات التالية:

- الاعتماد على المكاتب الاستشارية المختصة في بداية انشاء اي مشروع؛
- الاهتمام بالمعلومة مهما كان حجمها؛
- الاعتماد على الاساليب الاحصائية و البرامج المتطورة في البحوث العلمي؛
- ضرورة وجود المرونة في اي مؤسسة من اجل نجاحها و استمرارها.



## أفاق البحث

لقد تناولنا من خلال هذه المذكرة اثر تصميم القنوات التوزيعية ومدى فعاليتها في صناعة القرار على مستوى الادارة العليا للمؤسسة سنحاول طرح مجموعة افكار من منظورنا الخاص تساعد في عملية البحث العلمي في المستقبل

- اهمية بحوث التسويق في عملية ترشيد القرار؛
- مواكبة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لثورة الوقت.

تفائفة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم
68	أنواع القرار وعلاقته بالتخطيط	01
114	دراسة السوق	02
116	الآلات المستخدمة	03
116	المواد الأولية والمواد المستهلكة	04
117	اليد العاملة	05
118	تحليل التكاليف	06
120	جدول حسابات النتائج	07

# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم
11	الهيكل الوظيفي	01
12	الهيكل السلعي	02
13	الهيكل التنظيمي على أساس العملاء	03
14	الهيكل المصنوعي	04
23	التنظيم على أساس المنتجات	05
24	التنظيم على أساس العملاء	06
24	التنظيم على أساس المناطق الجغرافية	07
31	مراحل دورة حياة المنتج	08
41	دور الترويج كعنصر من عناصر المزيج التسويقي	09
42	عناصر المزيج الترويجي	10
61	نظام قنوات التوزيع المباشر	11
62	التوزيع الغير مباشر-وكيل البيع-	12
62	التوزيع الغير مباشر -تاجر التجزئة-	13
63	التوزيع الغير مباشر-السلع الإنتاجية-	14
63	التوزيع الغير مباشر - تاجر جملة ثم تاجر تجزئة-	15
86	قنوات التوزيع المباشر للخدمات	16
87	قنوات التوزيع الغير مباشر للخدمات	17
100	قراءة الجريدة	18
101	مكان قراءة الجريدة	19
101	عناوين الجرائد المقروءة	20
102	المصادر المعتادة في الحصول على الجريدة	21
103	خدمة توصيل الجرائد	22
104	مكان تسليم الجريدة	23

104	النسبة المئوية المضافة من سعر الجريدة	24
105	طريقة الدفع	25
106	أسلوب الدفع	26
106	قراءة المجلات	27
107	مكان قراءة المجلات	28
107	عناوين المجلات المقروءة	29
108	المصادر المعتادة في الحصول على المجلة	30
109	خدمة توصيل المجلة	31
109	إمكان تسليم المجلة	32
110	النسبة المئوية المضافة من سعر المجلة	33
111	طريقة الدفع	34
111	أسلوب الدفع	35
112	جنس المبحوث	36

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

العنوان	رقم الملحق
العلامة التجارية لشركة الخزندار للتوزيع	الملحق 01
العلامة التجارية لشركة الوطنية للتوزيع	الملحق 02
العلامة التجارية لشركة الوطنية للتوزيع	الملحق 03
العلامة التجارية لشركة الوطنية للتوزيع	الملحق 04
قائمة الاستقصاء	الملحق 05



قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية

1. أبو أحمد آل علي رضا صاحب ، سنان كاظم الموسوي ، الإدارة لمحات معاصرة ، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،2006.
2. أبو القحف عبد السلام ، مبادئ التسويق ، الدار الجامعية ، مصر،2005.
3. أبو نبعة عبد العزيز مصطفى ، أصول التسويق أسسه و تطبيقاته الإسلامية ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن،2010.
4. أبو نبعة عبد العزيز مصطفى ، مبادئ التسويق الحديث ، الطبعة الثالثة ، دار المناهج ، الأردن،2002.
5. إدريس ثابت عبد الرحمن ، المرسي جمال الدين محمد ، التسويق المعاصر ، الطبعة الأولى، الدار الجامعية ، مصر، 2005.
6. أريك شولتز ، ترجمة ، خالد الكردي، لعبة التسويق، دار الراتب الجامعية ، لبنان.
7. البكري ثامر ، التسويق (أسس و مفاهيم معاصرة ) ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2006 .
8. البكري ثامر ، النوري أحمد نزار ، التسويق الأخضر ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
9. بلعجوز حسين ، مدخل لنظرية القرار ، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية ، الجزائر، 2010 .
10. جودت ناصر محمد ،الأصول التسويقية في إدارة المحلات و المؤسسات التجارية ، الطبعة الأولى ،دار مجدلاوي للطباعة و النشر و التوزيع ، الأردن،1997.
11. حجازي محمد حافظ ، مقدمة في التسويق ، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، مصر،2005.
12. الحجازي محمد حافظ ، مقدمة في التسويق ، الطبعة الأولى، دار وفاء دنيا للطباعة والنشر، مصر،2005 .
13. راتول محمد، بحوث العمليات، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.

14. زريق ايهاب صبيح محمد ، الادارة الأسس و الوظائف ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
15. الزعبي علي فلاح ، إدارة الترويج و الإتصالات التسويقية ( مدخل تطبيقي- استراتيجي)، الطبعة الأولى ،دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009.
16. الزعبي علي فلاح ، إدارة التوزيع مدخل تطبيقي متكامل ،دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن،2007.
17. الزعبي علي فلاح ، عزام زكريا أحمد ، سياسات التسعير ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ، الأردن ، 2011.
18. عزام كريا ، حسونة عبد الباسط ، الشيخ مصطفى ، مبادئ التسويق بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، الأردن.
19. السنواني صلاح ، الإدارة التسويقية الحديثة المفهوم و الإستراتيجية ،الناشر مؤسسة شباب الجامعة،مصر،1996.
20. سويدان نظام موسى ، حداد شفيق إبراهيم ، التسويق مفاهيم معاصرة ، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن.
21. السيد سرايا محمد ، عبد العظيم هلال عبد الله ، الدميري علاء الدين محمد ، محاسبة شركات الاموال ، الدار الجامعية ،مصر،2004.
22. السيد علي أمين ، أسس التسويق ،الطبعة الأولى ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،2012.
23. شكيب الجيوسي سليمان ، الصميدعي محمود جاسم ، تسويق الخدمات المالية ،الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2009.
24. الصحن محمد فريد ، السيد إسماعيل ، إبراهيم سلطان مبادئ الإدارة ، ، الدار الجامعية، مصر، 2001،2002 .
25. الصحن محمد فريد ، السيد إسماعيل ، التسويق، ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر ، 2000.
26. صخر عمر ، اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، الجزائر، 2003.

27. الصميدعي محمود جاسم ، إدارة التوزيع منظور متكامل ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008.
28. الصميدعي محمود جاسم ، عثمان يوسف ردينة ، تسويق الخدمات ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2010.
29. الصميدعي محمود جاسم ، عثمان يوسف ردينة ، مدخل في الإقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن،2006.
30. الصميدعي محمود جاسم محمد ، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن،2007.
31. الصيرفي محمد ، التسويق الإستراتيجي ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر.
32. الضمور هاني حامد ، التسويق الدولي ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
33. الضمور هاني حامد ، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
34. الضمور هاني حامد ، طرق التوزيع، الطبعة الأولى ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن ، 2000.
35. طارق طه ، نظم دعم القرار في بيئة العولمة والانترنت، جامعة الإسكندرية، مصر.
36. الطائي حميد ، الصميدعي حمود ، العلاق بشير ، علي القرم إيهاب ، الأسس، العلمية ، التسويق، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن.
37. الطائي حميد ، الصميدعي حمود ، العلاق بشير ، علي القرم إيهاب ، الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن،2007.
38. طرطار احمد ، الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية في المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، الجزائر، 2001.
39. طمعة حسن ياسين، النسور مروان محمد، حنوش حسين إيمان، بحوث العمليات، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
40. عاشور نعيم العيد ، عودة رشيد نمر ،مبادئ التسويق ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2008.
41. عبد الفتاح محمد سعيد ، إدارة التسويق ، الدار الجامعية، مصر.

42. عبد الهادي مسلم علي، تحليل وتصميم المنظمات ،دار الجامعية، مصر،2001-2002.
43. العبدلي سمير ، العبدلي قحطان ، الترويج و الإعلان ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن.
44. عبيدات محمد ابراهيم ، إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر و التوزيع،الأردن،2009.
45. عبيدات محمد إبراهيم ، مبادئ التسويق :مدخل سلوكي، الطبعة الثانية ، دار المكتبات والوثائق الوطنية، الأردن، 1992 .
46. عرفة أحمد ، شلبي سمية ، القرارات والإستراتيجيات التسويقية ، الطبعة السابعة ، مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
47. العلاف بشير عباس ، رابعة علي محمد ، الترويج والإعلان التجاري ( أسس، نظريات،تطبيقات،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن،2007.
48. العلاق بشير ، التخطيط التسويقي، مفاهيم و تطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
49. عليان ربحي مصطفى ، فاضل السامرئي إيمان ،التسويق المعلومات ، الطبعة الثانية ،دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006.
50. غالب ياسين سعد ، نظم المساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن .
51. الفضل مؤيد ، مدخل إلى الأساليب الكمية في التسويق ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ،2008.
52. فهمي البرزنجي أحمد محمد، البرواري نزار عبد المجيد،إستراتيجيات التسويق المفاهيم.الأسس.الوظائف،الطبعة الثانية ،دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008.
53. الفياض محمود، قداة عيسى، بحوث العمليات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
54. ماهر أحمد ، الإدارة المبادئ و المهارات ، دار الجامعية ، مصر، 2003.
55. محمد اسماعيل بلال، بحوث العميات، استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار، الدار الجامعية، مصر، 2005.
56. محمد المصري أحمد ، الإدارة الحديثة ، الإتصالات ، المعلومات ،القرارات ،جامعة الأزهر مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر.

57. محمد المصري أحمد ، التخطيط و المراقبة الإدارية ، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
58. محمود العمر رضوان ، مبادئ التسويق ، الطبعة الثانية ،دار وائل للنشر و التوزيع،الأردن، 2005.
59. المرسي جمال الدين محمد ، إدريس ثابت عبد الرحمن ، المنشآت التسويقية إدارة منافذ التوزيع، الدار الجامعية ، مصر،2007.
60. مروان سعد الدين ، التسويق الفعال ، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان، 2009.
61. مسعود ضميره دعاء ، إدارة التسويق ، الطبعة الاولى ،مكتبة المجتمع العربي للنشر التوزيع الاردن،2006.
62. معلا ناجي ، توفيق رائف ، أصول التسويق مدخل تحليلي ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.
63. المؤذن محمد صالح ، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008.
64. ناصر نور الدين عبد اللطيف ، السيد عبد المقصود محمد ديبان، المحاسبة في شركات الاشخاص ،الدار الجامعية الاسكندرية، 2002،2003.
65. النجار فريد ، إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 1998 .
66. النجار فريد ، التسويق بالمنظومات المصرفية ، الدار الجامعية ، مصر، 2006.
67. نديم عكروش مأمون ، نديم عكروش سهير ، تطوير المنتجات الجديدة ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن،2004.
68. النصور إياد عبد الفتاح ، الأصول العلمية للتسويق الحديث ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2010
69. النعيمي محمد عبد العال، الحمداني شهاب رافع، الحمداني شهاب أحمد، بحوث العمليات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.
70. نوري منير ، تسير الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، الجزائر، 2010.

## الرسائل :

1. بوكريطة نوال ، أثر الإتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية ، رسالة ماجستير تخصص تسويق ، جامعة الجزائر3، 2011.
2. عبد الحفيظي محمد الأمين ، دور الإدارة التسويقية في كسب الزبون ، رسالة ماجستير تخصص تسويق ، جامعة الجزائر ، 2009 .
3. محمد دحماني، الخدمة التسويقية دراسة جودة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية ، مذكرة ماجستير، تخصص تسير ، جامعة بن يوسف بحدّة الجزائر ، 2008.
4. محمد سليمان، الإبتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير تخصص تسويق ، جامعة مسيلة ، 2007.
5. أوكيل رابح، إدارة منافذ التوزيع وأثرها في دعم القدرة التنافسية دراسة حالة شركة الأطلس لمشروبات بيبسي ، رسالة ماجستير تخصص تسويق ، جامعة محمد بوقرة، الجزائر ، 2007.

## المراجع بالفرنسية :

1. Bruno Joly, **le point sur marketing** ,1<sup>er</sup> édition, édition de boeck université, Bruxelles, Belgique, 2009 .
2. Christian Michon, **le marketeur (fondements et nouveautés du marketing)** , 3eme édition, Pearson éducation, France, 2010.
3. Claude Demeure, **aide-mémoire (marketing)**, 6eme édition dunod, paris, France ,2008.
4. Delphine Manceau, Beranrd Dulois, Philip Kotler , Kevin Keller, **marketing mangement** ,13 édition, publie par Pearson éducation, paris, France.

5. Lasary, **le marketing c'est facile**, les presses de l'imprimerie ES-SALEM, cheraga, Algérie ,2001 .
6. Sophie Brulin, Claudio Godard, **référence gestion (marketing)**, Berti édition, Alger, Algérie, 2010.

الأنترنت :

<http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/yacine/pro02.html>