

جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: تسويق الخدمات

الموسومة بـ:

## دور التوزيع في تعزيز أداء المؤسسة

دراسة حالة شركة موبيليس 2014-2017

الأستاذ المشرف:

- د. بن الحاج جلول ياسين

إعداد الطالبين:

- مباركي ميسوم

- بوروقة عبد القادر

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	د. عبد الهادي مختار
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر "أ"	د. بن الحاج جلول ياسين
مناقشا	أستاذ مساعد "أ"	أ. بخوش أحمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: ..... /... /2019

السنة الجامعية: 2018/2019





# شكر وتقدير

بعد الجهد والعمل المتواصل نحمد الله تعالى الذي  
يرجع له الفضل في إتمام هذه المذكرة كما نعبر عن  
جزيل الشكر وخالص الامتنان للأستاذ المشرف:

"د. بلحاج ياسين"

الذي لم يبخل علينا بالمساعدة الدائمة والنصائح القيمة  
والإرشاد والشكر موصول لكل الأساتذة الذين مررنا  
وتعلمنا على أيديهم من التعليم الأساسي حتى الآن، ولا  
يفوتنا في الأمر كل من مد لنا يد العون حينما كنا في  
أقصى الحاجة إليهم.

# إهداء

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع الى من كانا سببا في وجودي  
في هذه الدنيا والداي العزيزان.  
إهداء خاص إلى زوجتي وأبنائي وبناتي الأعزاء حفظهم الله  
الى كل العائلة كبيرا وصغيرا.  
إلى إخوتي وأختي.  
إلى أصدقائي.  
إلى جميع الاحباب و الزملاء .  
إلى كل من علمني حرفا، الى جميع الأساتذة الكرام خاصة  
استاذنا المؤطر د. بلحاج ياسين .

من  
ميسوم



# إهداء

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع الى من كانا سببا في وجودي  
في هذه الدنيا والداي العزيزان اطال الله في عمرهما ومنحهما  
الصحة والعافية.

إلى زوجتي وابني إسلام حفظهما الله.

الى كل عائلة بوروقة كبيرا وصغيرا.

إلى إخوتي.

إلى كل الأصدقاء والزملاء .

إلى كل من علمني حرفا، الى جميع الأساتذة الكرام خاصة

استاذنا المؤطر د. بلحاج ياسين .

بوروقة عبد القادر

# فهرس الموضوعات

# فهرس المحتويات

إهداء

كلمة شكر

فهرس الموضوعات

قائمة الأشكال والجداول

مقدمة.....أ

## الفصل الأول

### مدخل إلى سياسة التوزيع

تمهيد: .....8

المبحث الأول: ماهية التوزيع.....9

المطلب الأول: تعريف التوزيع.....9

المطلب الثاني: أهمية التوزيع.....10

المطلب الثالث: أهداف التوزيع.....12

المبحث الثاني: منافذ وشبكات التوزيع:.....13

المطلب الأول: مفهوم قنوات التوزيع وهيكلته.....13

المطلب الثاني: أهمية قنوات التوزيع.....18

المطلب الثالث: أنواع قنوات التوزيع.....23

المبحث الثالث: استراتيجيات التوزيع:.....29

المطلب الأول: استراتيجيات تغطية الأسواق.....29

المطلب الثاني: استراتيجيات قنوات التوزيع التنافسية:.....30

المطلب الثالث: إستراتيجية تعديل (تكييف) قناة التوزيع.....31

33..... خلاصة الفصل الأول : .....

## الفصل الثاني

### أداء المؤسسة: مفاهيم، أسس، ومؤشرات قياسية

35..... تمهيد

36..... المبحث الأول: مفاهيم أساسية لتقييم الأداء .....

36..... المطلب الأول: مفهوم الأداء .....

39..... المطلب الثاني: تقييم الأداء .....

43..... المطلب الثالث: أسس تقييم الأداء: .....

53..... المبحث الثاني: مؤشرات قياس أداء المؤسسة الاقتصادية .....

53..... المطلب الأول: مؤشرات قياس الأداء التقليدية: .....

56..... المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء الحديثة: (محاور بطاقة الأداء المتوازن) .....

60..... المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على قياس الأداء .....

56..... خلاصة الفصل الثاني : .....

## الفصل الثالث

### دراسة حالة مؤسسة موبيليس

67..... تمهيد: .....

68..... المبحث الاول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس : .....

68..... المطلب الاول : التعريف بالمؤسسة الأم اتصالات الجزائر : موبيليس .....

70..... المطلب الثاني: مبادئ ومهام والتزامات الشركة وأهداف مؤسسة موبيليس : .....

73..... المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس : .....

79..... المبحث الثاني: سياسة التوزيع لدى موبيليس .....

79..... المطلب الاول : ماهية سياسة التوزيع موبيليس .....

81..... المطلب الثاني: منافذ وقنوات توزيع السلع والخدمات .....

87	المطلب الثالث : أهم العروض والخدمات:
96	المبحث الثالث: اثر سياسة التوزيع المتبعة على اداء المؤسسة موبيليس :
96	المطلب الاول : اثر سياسة التوزيع على الحصة السوقية :
99	المطلب الثاني اثر سياسة التوزيع على رقم الاعمال :
102	المطلب الثالث : اثر سياسة التوزيع على الربحية والربائن:
107	خلاصة الفصل الثالث:
109	خاتمة
114	قائمة المصادر والمراجع
118	الملاحق

قائمة الأشكال

والجداول



قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
14	تعدد أشكال المنفذ التوزيعي	(1-1)
84	المديريات الجهوية والوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس	(1-3)
86	الموزعين المعتمدين لمؤسسة موبيليس: "ATM"	(2-3)
98	نسبة الحصة السوقية بين المتنافسين موبيليس جازي ونجمة 2012-2004	(3-3)
99	تطور رقم أعمال المؤسسة مقارنة بباقي المتعاملين	(4-3)
100	تطور زبائن مؤسسة موبيليس من سنة 2003 الى سنة 2005	(5-3)
104	مؤشرات أداء قطاع الاتصالات الجزائري	(6-3)
105	مؤشرات أداء شركة اتصالات الجزائر) 2015-2011	(7-3)

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	نظام منفذ التوزيع والتدفقات الأربعة	(1-1)
16	هيكل قنوات التوزيع	(2-1)
17	المكونات الأساسية لقنوات التوزيع	(3-1)
23	اهداف قناة التوزيع	(4-1)
24	نظام أو قنوات التوزيع المباشرة	(5-1)
25	قنوات التوزيع غير المباشر	(6-1)
27	قنوات توزيع السلع الاستهلاكية.	(7-1)
28	قنوات التوزيع المباشرة للخدمات	(8-1)
28	قنوات التوزيع غير المباشرة للخدمات	(9-1)
43	الأسس العامة لتقييم الأداء	(1-2)
47	مستويات تقييم الأداء	(2-2)
57	هيكل بطاقة التقييم المتوازن.	(3-2)
74	تنظيم قسم التجارة والتسويق بمؤسسة موبيليس	(1-3)
78	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	(2-3)
80	القنوات المباشرة المعتمدة في التوزيع من طرف مؤسسة موبيليس	(3-3)
81	قنوات توزيع الخدمات	(4-3)
100	أعمدة بيانية عدد زبائن مؤسسة موبيليس من سنة 2003 الى سنة 2005.	(5-3)
101	منحنى بياني يمثل تطور عدد زبائن مؤسسة موبيليس من سنة 2003 الى سنة 2005	(6-3)

## ملخص

تناولنا في هذه الدراسة دور التوزيع في تحسين أداء المؤسسة مع دراسة حالة: شركة موبيليس، إن ما يميز البيئة الاقتصادية، هو التغيير الدائم والغموض وعدم الاستقرار، في ظل منافسة تزداد حدتها ومنابعها، والتي أصبحت إحدى السمات الرئيسية البيئة الأعمال الحديثة، لذا أصبح من الضروري على المؤسسة الاقتصادية تحسين أدائها، وذلك بتبني الخيار الاستراتيجي الذي يضمن لها النمو والتوسع مما يكسبها قدرات تنافسية عالية.

من هذا المنطلق، أردنا من خلال هذا البحث الإجابة على إشكالية الموضوع المتمثلة في السؤال الورع الجوهرية التالي: ما هو دور إستراتيجية التوزيع في تحسين أداء المؤسسة؟. حيث تم التطرق إلى تحديد مفهوم إستراتيجية التوزيع وطرق قياسها، وكذا مساهمة التنوع كسلوك في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، من خلال الوقوف على بعض مؤشرات قياسه من جهة، وتبيان أثر التوزيع على أداء المؤسسة بالتركيز على رقم الأعمال، الحصة السوقية، الربحية، المورد البشري من جهة أخرى. وانطلاقاً مما سبق، قمنا بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة الخدمية الجزائرية المنتمية للقطاع العام والمسماة "موبيليس".

خلال الفترة (2014-2017)، كنموذج تعمل على تبني سياسة التوزيع كاستراتيجية تمكنها من البقاء في ظل اشتداد المنافسة لحماية مكانتها وزيادة الحصة السوقية وتنميتها.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء، التوزيع، الحصة السوقية، الربحية، السياسات التوزيعية.

## Abstract

In this study we examined the role of distribution in improving the performance of the institution with a case study: Mobilis. What distinguishes the economic environment is the constant change, ambiguity and instability, with increasing competition and its sources, which has become a major feature of modern business environment, The economic institution has to improve its performance by adopting a strategic option that ensures its growth and expansion, thus achieving high competitive capabilities.

From this point of view, we wanted to answer the problem of the following fundamental question: What is the role of the distribution strategy in improving the performance of the organization? The distribution of the concept of distribution strategy and methods of measurement, as well as the contribution of diversification as a behavior in improving the performance of the economic institution, by standing on some indicators of measurement, on the one hand, and to show the impact of the distribution on the performance of the institution focusing on the number of business, market share, profitability, On the other hand. In light of the above, we have dropped the theoretical aspect of the Algerian service organization belonging to the public sector, called Mobilis.

During the period (2014-2017), as a model to adopt the distribution policy as a strategy to survive as competition intensifies to protect its position and increase market share and development.

**Keywords:** performance, distribution, market share, profitability, distributional policies.

مُقَدِّمَاتُ

يعرف التسويق على أنه فن اكتشاف الزبائن والمحافظة عليهم بإشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم الحالية، المحتملة التي تتسم بالتعدد والتجدد في نفس الوقت ، ومن ثم محاولة البحث عن الطرق الكفيلة بإشباعها من خلال عناصر المزيج التسويقي الأساسية، المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع ويعتبر التوزيع حلقة الوصل المباشرة بين المؤسسة محيطها الخارجي (موزعين، موردين، مستهلكين). ويرى العديد من الباحثين في ميدان التسويق أن التوزيع يمثل نصف التسويق، لأن المنتجات العالية الجودة لا تندفق من المنتجين إلى المستهلكين بطريقة تلقائية بل لابد أن تتحرك من خلال قنوات للتوزيع التي يتحقق المنفعة المكانية والزمنية وبهذا فالتوزيع ليس نشاطا فقط محصورا بإدارات التسويق وإنما يمتد ليشمل عملية إيصال وتوزيع المواد التي تدخل في عمليات التصنيع لسلع أخرى عليه فإن التوزيع من وجهة نظر التسويق الحديث يتمثل في عمليات إيصال السلع إلى الموزعين من مختلف مناطق تواجدهم الجغرافية بالإضافة إلى تأمين وصول تلك السلع بالكميات والأوضاع المناسبة للمستهلكين النهائيين لها في الأسواق المستهدفة وينظر إلى قنوات التوزيع اليوم على أنها لا تقوم بدور التوزيع فقط بل تتعداه إلى دعم القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال ميزة تواجد وحضور المنتجات في جميع القطاعات السوقية مقارنة بالمنافسين.

لا يتم توزيع السلع والخدمات بشكل تلقائي لابد من الاعتماد على مجموعة من المتدخلين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات. من أجل تحقيق إشباع حاجات ورغبات المستهلكين بتوفير السلع والخدمات في الأوقات المناسبة والأمكنة الملائمة وفي نفس الوقت تحقيق هدف المؤسسة في البيع وتقليل التكاليف للتوزيع أهمية بالغة وأهداف عديدة ويقوم بوظيفتين أساسيتين مادية وتجارية وللتوزيع، أيضا سياستين مباشرة وغير مباشرة تقوم المؤسسات بإتباع إحدهما أو كلاهما معا وترتبط المنتج (المؤسسة) علاقات مع وسطاء يتم الاستعانة بهم في توزيع المنتجات بدافع مجموعة من الأسباب الضرورية، ويتم تسيير وتنمية العلاقات مع الوسطاء من خلال عدة خطوات وبالوصول إلى تقديم مجموعة من المفاهيم عن منافذ التوزيع وتبين أشكالها على أساس طولها وأنواعها على أساس نوع المنتج الموزع نكون قد أحطنا بجميع العناصر والنقاط المكونة لماهية التوزيع ومنافذه في هذا المحور

ان تقييم أية مؤسسة عن أدائها خلال تواجدها بالسوق المستهدفة يتم من خلال معرفة حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين المتواجدين خلال فترة عرض السلع او الخدمات داخل السوق المستهدفة ، بحيث يتأثر راس مالها بالزيادة او النقصان كما تقاس نسبة أرباحها او خسارتها من خلال أدائها خلال فترة معينة من دخول مجال تسويق الخدمات او السلع .

## الإشكالية:

التوزيع هو من أهم عناصر المزيج التسويقي لكونه يعد آخر مراحل العملية التسويقية، فنجاح العناصر الأخرى للمزيج التسويقي لا يكتمل إلا بنجاح العملية التوزيعية في مهامها، لهذا يعتبر التوزيع مفتاح نجاح السيلسة التسويقية للمؤسسة ولمعرفة أهمية التوزيع ودوره في إنجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، ارتائنا التطرق لهذا الموضوع ولذلك قمنا بطرح الاشكالية التالية:

هل يمكن للمؤسسة من خلال التوزيع أن تدعم اداءها و تحقق مركز تنافسي مميز في السوق ؟ وما موقع ذلك في شركة موبيليس من منافسيها في السوق الداخلي والخارجي ؟.

وفي إطار هذه الإشكالية، قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بالتوزيع وما هي أنواعه وسياساته؟
- كيف يتم اختيار قنوات التوزيع المناسبة في ظل المنافسة المفروضة؟
- ماذا نقصد بالأداء المؤسساتي وماهي اهم مؤشرات القياس؟

كيف يتم التوزيع في شركة موبيليس ؟ وما تأثير ذلك على اداء المؤسسة ووضعيتها في سوق الهاتف النقال ؟

## فرضيات البحث:

للإجابة على الأسئلة المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1- تعتبر سياسة التوزيع إحدى أهم السياسات التي تمكن المؤسسة من تعزيز اداءها من خلال زيادة حصصها في السوق وزيادة الارباح، وسوء تسييره يؤدي إلى اختلالات وانقطاعات في السوق، فبالإضافة إلى المنتج الجيد والسعر الجيد والترويج الجيد يجب التوزيع الجيد في الوقت المناسب والمكان المناسب.

2- لاختيار القنوات التوزيعية المناسبة لتصريف منتجات المؤسسة يجب الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المرتبطة بالسوق، المستهلك والمؤسسة

3- تطبق شركة موبيليس إستراتيجية التوزيع الشامل لتغطية أكبر قدر ممكن من السوق، كما تعتمد على سياسة التوزيع المباشر لتعزيز اداءها وتحسين وضعيتها في سوق الهاتف النقال .

### دوافع ومبررات إختيار الموضوع:

مبررات علمية: من خلال وظيفة التوزيع يتم إيصال السلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها أو استعمالها بالأوضاع المناسبة أي تحقيق المنفعة المكانية والزمنية ، لهذا استوجب دراسة هذه الوظيفة وكذا القنوات المستعملة لذلك ومعرفة معايير اختيارها والمفاضلة بينها.

### مبررات موضوعية:

انفتاح السوق الجزائرية وخاصة سوق الهاتف النقال و بروز منافسة شديدة لكسب أكبر حصة سوقية شد انتباهنا، لهذا ارتأينا دراسة هذه المنافسة

وأثر التوزيع وقنواته في دعم الاداء الاقتصادي لمؤسسة خدماتية تنشط في قطاع سوقي تسوده المنافسة الحادة، وما مدى نجاحها في تطبيق مختلف السياسات التوزيعية وتحكمها في قنوات التوزيع من أجل الوصول إلى فعالية نظام التوزيع.

### مبررات ذاتية :

تعتبر هذه الدراسة تكملة لدراسة عنصر من عناصر المزيج التسويقي والمتمثل في التوزيع واطرافها الى تنوير من سبقونا في ميدان البحث العلمي ، وارتأينا دراسة التوزيع كأحد عناصر المزيج التسويقي لتطوير اداء المؤسسة . كذلك ملاحظتنا اليومية في السوق كوني مستهلك، بأن عدم توفر المنتجات والخدمات التي نرغب فيها في نقاط البيع تحتم علينا اختيار منتج آخر متوفر لنلبي رغبة وحاجة خاصة بنا، لهذا أحببنا دراسة التوزيع ومدى تأثيره على الاداء الاقتصادي للمؤسسة.

### أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في إبراز أهمية التوزيع في المؤسسة، في بقاءها ونموها أيضا وهذا بتبيان مدى ضرورة بناء سياسة توزيعية قوية ، ووضع استراتيجيات بديلة للمحافظة على حصتها السوقية أو كسب ودخول أسواق جديدة تساعدها على تطوير الاداء، كما تتجلى أهميته كذلك في تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه سياسة التوزيع المباشر في زيادة حصة السوق ورقم الاعمال مع الربحية .

### أهداف البحث:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:

توضيح ماهية التوزيع ومختلف سياساته مع التعرض إلى التوزيع المادي وأهميته في المؤسسة

- تبيان أن الاختبار السليم لقنوات التوزيع وحسن إدارتها وتسييرها يؤدي إلى نجاح عملية التوزيع التعرف على كيفية قياس الاداء
- التعرف على طرق تعزيز اداء المؤسسة واثر سياسة التوزيع على ذلك.
- إنجاز دراسة تطبيقية لمعرفة مكانة وظيفة التوزيع في المؤسسة وتبيان مدى مساهمتها في الرفع من اداء المؤسسة.

### المنهج والادوات المستخدمة في البحث:

- في دراستنا لهذا الموضوع وللإجابة على الإشكالية المطروحة، قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يعتمد بدرجة أولى على جمع و تلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بظاهرة معينة، و الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة ما من جميع خصائصها و أبعادها في إطار معين. ثم القيام بتحليلها استنادا إلى البيانات المجمعة و محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها والوصول إلى نتائج قابلة للتعميم و هذا ماتم الإعتماد عليه من أجل المعلومات المتعلقة بالتوزيع و الاداء وإسقاط ذلك على المؤسسة عرض و تحليل مختلف المعلومات المتعلقة بالتوزيع والاداء و إسقاط ذلك على المؤسسة محل الدراسة.

### الدراسات السابقة:

هذا البحث يعتبر جزء رابط لدراسات سابقة حول التوزيع و قنوات التوزيع، مع محاولة إبراز دورهما في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، مع الإشارة إلى وجود دراسات مشابهة لدراستنا هذه، بحيث نذكر رسالة ماجستير تحت عنوان: "دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية والخدمية دراسة حالة مؤسسات اخرى منافسة لها مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، من إعداد الطالبة سي حليف شيراز سنة. 2004/2005 كما نذكر أيضا رسالة ماجستير تحت عنوان: "دور التوزيع في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته -بالمسيلة"،

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير، فرع تسويق، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، من إعداد الطالبة نادية تاهمي، سنة . 2005/2006 مما يلاحظ ومن خلال تصفحنا وتعمقنا للدراسات السابقة نجد هناك اختلاف من ناحية تناول الموضوع من جانب دراسة الحالة أي كل وطريقة المعالجة الذين سبقونا منهم من تناول هذا الموضوع بدراسة مؤسسة اقتصادية والاخر



اهتم بدراسة مؤسسة خدمتية بحتة وكل وعالج الموضوع حسب المؤسسة المختارة جانب الاختلاف يتمثل في حالة الدراسة لان المؤسسة الاقتصادية ليست كالمؤسسة الخدمية الا أن أوجه التشابه بالنسبة للموضوع هو الجانب النظري في الفصل الاول والثاني من ناحية عناصر الفصلين الا ان المذكرات تكمل بعضها البعض في اضافة شيء جديد بالنسبة للتوزيع سواء كانت المنظمة اقتصادية او خدمية .

### صعوبات البحث:

- تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال انجاز هذه الدراسة فيما يلي:  
- صعوبة الحصول على المراجع المعلومات الخاصة بالموضوع خاصة من وكالة موبيليس بتيارت.

- عدم حصولنا على المعلومات والبيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي من وكالة موبيليس مما اضطررنا الى التوجه الى الانترنت لمعرفة الدراسات السابقة والاعتماد عليها ، مما أخذ منا وقت كبير في البحث عن موضوع التوزيع مع بعض الصعوبات خاصة من الجانب التطبيقي وإن وجدت صعوبة الحصول على الإحصائيات المتعلقة بالسوق الجزائري نظرا لقلتها .

### أسلوب جمع البيانات ومصادرها:

خلال دراستنا قمنا بالاعتماد على مجموعة من الوسائل والمصادر لجمع البيانات والمصادر المتعلقة بالدراسة والمتمثلة في:

المسح المكتبي من خلال المراجع المتوفرة باللغتين العربية والاجنبية سواء كانت دراسات سابقة، أو كتب ومقالات متخصصة لها علاقة بموضوع الدراسة، كما قمنا بالاعتماد على البحث في صفحات الإنترنت.

- إجراء المقابلات الشخصية مع مختلف إطارات المؤسسة المستقبلية لجمع البيانات والمعلومات التي تساهم في إثراء الموضوع.

- الملاحظة المباشرة من خلال تواجدنا مع رجال بيع المؤسسة المستقبلية في مختلف نقاط البيع سمحت لنا بالخروج بالعديد من التوضيحات والمعلومات فيما يخص موضوع الدراسة على ان الاستقبال غير لائق وخاصة عند طلبنا الدخول على المسؤول المباشر الا بالاستشارة واخذ الاذن منه.

### هيكل البحث:

من أجل تبسيط إشكالية الدراسة ومحاولة إحاطة الموضوع بجميع جوانبه، ارتأينا أن نقسم بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول كما يلي:

الفصل الأول الذي ركزنا فيه على موضوعنا وهو استراتيجية او سياسة التوزيع حيث قسمنا الى اربع مباحث في كل مبحث وضعنا مطلبين وجاء هذا كالتالي : المبحث الأول تطرقنا الى ماهية التوزيع وسياسته ووظائفه والعوامل المؤثرة في اختيار سياسة التوزيع وكذا منافعه وفي المبحث الثاني تعرضنا الى قنوات التوزيع وانوع سياسة التوزيع وأيضا سياسات تغطية السوق وفي المبحث الثالث كان لنا حديث عن التوزيع الخدمي والقوى البيعية وفي مبحثه الرابع والأخير كان لمنشآت التوزيع واستراتيجيته في مؤسسة خدمية

ثم انتقلنا الى الفصل الثاني تطرقنا فيه الى عملية التوزيع في تحسين الأداء قمنا بتقسيم الى ثلاث مباحث شرحنا في كل مبحث عناصر واهمية الأداء وكذا مؤشرات الأداء عن طريق إعطاء بعض المفاهيم والتعريفات واثره على سياسة واستراتيجية التوزيع بالنسبة للمؤسسة .

وأخيرا الفصل التطبيقي الذي كان كسابقة فقد قسمنا الى اربع مباحث فالمبحث الأول كان عبارة عن تقديم عام لمؤسسة موبيليس وتقديم وحداتها التجارية المتواجدة عبر الوطن والتي نحن بصدد دراسة استراتيجياتها التوزيعية والمبحث الثاني قمنا فيه بتحليلي وضعية موبيليس وفي المبحث الثالث تطرقنا الى السياسة التوزيعية المنتهجة من قبل هذه الوحدة وفي المبحث الرابع ارتأينا تبين دور واهمية التوزيع في رفع المبيعات وتحليل القوى البيعية بها وبعدها قمنا بتشخيص وتحديد نقاط القوة والضعف ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة وختاما لعننا هذا قمنا بتقديم مجموعة من الحلول والاقتراحات للوحدة نرجو ان تؤخذ بعين الاعتبار.

# الفصل الأول

مدخل إلى سياسة التوزيع

تمهيد:

تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالتوزيع؛ حيث أصبح من أهم الوظائف المؤسسة؛ وأحد أدواتها الديناميكية في تحقيق أهدافها وذلك راجع للدور الحيوي الذي يلعبه في ضمان البقاء والاستمرارية؛ حيث اتجهت المؤسسات إلى تبني هذا المفهوم نتيجة عدة عوامل أهمها البيئة التي تنشط فيها وما يمكن أن يحققه لها الأداء التوزيعي باعتباره يشمل على عدة وظائف تجعل المؤسسة على دراية بمتطلبات السوق وذلك من خلال دراسة السوق وباعتباره يحقق لها الوسيلة الاتصالية مع الجمهور الخارجي بواسطة المزيغ التوزيعي ولما له من أثر على أدائها التسويقي؛ ولدراسة ما سبق فقد ارتأينا ان نضيف شيء جديد وإضافة للموضوع لأهميته بالنسبة للمؤسسة في التعريف بمنتجاتها بانتهاج سياسة التوزيع بأنواعه المباشر وغير مباشر عن طريق قنوات التوزيع المتعددة او رجل التسويق لمعرفة اداء المؤسسة ودورها في تلبية حاجات ورغبات المستهلك للمنتج السلعي أو الخدمي .

إن التوزيع هو مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تتكامل وتتفاعل وتتناسق فيما بينها من أجل تحقيق التدفق الفعال للسلع والخدمات وذلك لجعل منتجاتهم قيمة وسهلة المنال للمستهلكين الحاليين والمتوقعين وبالتالي تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية والحيازة وتوفير المنتجات (السلع والخدمات) في المكان والزمن المناسبين بالكميات والأسعار التي يرضى وتقبل بها المستهلكين أو المستفيدين.

### المبحث الأول: ماهية التوزيع

سنتعرض في هذا المبحث إلى مفهوم التوزيع مع تحديد دور التوزيع وأهمية التوزيع وكذلك وظائفه

### المطلب الأول: تعريف التوزيع

1- ((KOTLER)) التوزيع على أنه: مورد خارجي يدخل للمنظمة ضمن المدخلات

الأخرى من التصنيع

والمبحث وغيرها، وهو مورد خارجي بصورة اعتيادية يستغرق بناءه عدة سنوات وليس من

السهل تغييره وان

هذا النظام من الأهمية مع الموارد الداخلة الأساسية في المرافق الهندسية الانتاجية ويمثل مجموعة من

السياسات التي تؤلف النظام الأساسي الذي عليه يتم بناء مجموعة واسعة من العلاقات طويلة الأجل.<sup>1</sup>

2- تقول أدبيات المعهد القانوني للتسويق (CIM)\*: إن التوزيع هو عبارة عن نشاط ديناميكي

من النشاطات والجهود التسويقية التي تخص بانتقال ملكة السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى

المستهلك أو المنتج.<sup>2</sup>

3- التوزيع هو عبارة عن مجموعة من الوظائف التي يقوم بها المنتجين وحدهم أو باللجوء إلى

منظمات أخرى من أجل نقل المنتج النهائي إلى المستهلك النهائي في المكان والوقت المناسبين وبالشكل

والكميات الموافقة لرغبات المستهلكين.<sup>3</sup>

4- أما (PROCTOR): فيعرف التوزيع على أنه يتضمن القرارات والنشاطات بتحويل

المنتجات من المنتج إلى المستهلك ويشير إلى التوزيع الذي يضمن النقل وإدارة المخازن.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> -Kotler P, **Marketing management Analysis planning, implementation and control**. Prentic-Hall, 2004, P 215.-

<sup>2</sup> - محمود الصميدعي، **مبادئ التسويق**، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 101

<sup>3</sup> - Marc V, **Marketing : l'essentiel pour comprendre, décider et agir**, Deboeck, France, 2006, P 384

<sup>4</sup> - Proctor T, **Marketing management integration theory and practice**, international thomason, press, London, New york, P 211. \* (المعهد القانوني للتسويق) (Chartered Institute of Marketing بالمملكة المتحدة، أكبر وأعرق معهد لادرسات التسويقية في العالم، الموقع الإلكتروني

www.cim.co.uk

من ناحية تؤكد الكثير من التعريفات على أن التوزيع عبارة عن وظائف أو أنشطة التسويق وجزء حيوي وأساسي ومن المزيج التسويقي، لأنه يهتم بتوصيل احتياجات المستهلكين والمستفيدين من السلع والخدمات، من أماكن وجودها المصانع أو متاجر الجملة أو المخازن، بذلك فإن النشاط الذي يسعى لتحقيق المنافع المكانية، الزمانية وانه بدون إستراتيجية توزيعية فاعلة لا يمكن أن تتحقق الكفاءة التسويقية ومن خلال ما تقدم يتضح أن الكثير من المؤسسات تركز كثيرا على هذا العنصر لأن له دور هام<sup>1</sup>.

### - استنتاج التعريفات:

مما سبق من التعريفات حول التوزيع نستخلص أن التوزيع هو احد عناصر المزيج التسويقي.

### المطلب الثاني: أهمية التوزيع

تمكن أهمية التوزيع الخدمي في تحقيق العديد من المنافع والمقاصد بالنسبة للعميل والمؤسسة على حد سواء (كل حسب هدفه) فالعميل يسعى على تحقيق أكبر قدر من إشباع في حين تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها العامة والتي لا تنفصل عن الأهداف التسويقية لها.

كما تظهر أهمية التوزيع من خلال الأدوار الإيجابية التي يلعبها بالنسبة لكل من المنتج والمستهلك.

أ- يسمح التوزيع بتصريف المنتجات ومنع تكديسها في المخازن.

ب- يضيف التوزيع على العملية الإنتاجية طابع التنظيم والتحكم الجيد في الطلب، وبالتالي يسمح بتوفير المنتجات على مدار السنة.

ج- يساعد على تحقيق الكفاءة في أداء باقي عناصر المزيج التسويقي المترابطة ببعضها البعض فأي خلل في أداء وظيفة التوزيع يؤثر حتما على فاعلية باقي العناصر<sup>2</sup>

د- يساعد التوزيع على التحكم في تقنيات البيع ويساهم في تخفيض التكاليف.

هـ- التوزيع له دور بارز في إبقاء الصلة قائمة ودائمة بين المؤسسة وزبائنها.

و- يضيف التوزيع للمتوج الخدمات الضرورية التي تساعد على تسويقه.

<sup>1</sup> - Proctor : marketing management intégration theory and proctiee intumtiomorl press eondon newyork p 211

<sup>2</sup> - إسماعيل بوخواوة. التوزيع كاداة للمقاربة التسويقية لرفع تنافسية المؤسسة الإنتاجية في الجزائر -ورقلة جامعة محمد خيثر بسكرة . سنة 2002

ز- التوزيع نشاط تتدفق من خلال أجزائها لموارد والمعلومات إلى الأمام وإلى الخلف.

أ- المنفعة الشكلية:

وهي قيمة الخدمة التي يدركها العميل في شكلها النهائي، والخدمة قبل أن تصبح كذلك كانت مجرد فكرة وعليه قبل أدائها بالشكل الذي يرضي العميل هو ما يطلق عليها بالمنفعة الشكلية للخدمة ومثال ذلك إعطاء الصيغة الآلية للعديد من الخدمات حيث أصبح كل من الحجز السحب، الدفع... الخ تتم من خلال البطالة الائتمانية وهو ما يعطي هذه الخدمة شكلا آليا مميزا مثيلاتها من الخدمات التقليدية

ب- المنفعة الزمنية:

وهي الخدمة التي يدركها العميل في الخدمة نتيجة توفرها أو إتاحتها الوقت الذي يطلبها فيه، وخير مثال على هذه المنفعة، مثل خدمات الاتصال الهاتفي، خدمات الانترنت.

ج- المنفعة المكانية:

وتعني القيمة التي يدركها العميل في الخدمة نتيجة توفرها في المكان المناسب أي في أماكن قريبة للعميل حتى يستفيد منها في أقل تكلفة ومجهود، وهنا يعلب الموقع إلى الخدمة دورا حاسما في تحقيق هذه المنفعة.

- ملاحظة:

نظرا لتلازم عمليتي إنتاج واستهلاك الخدمة في كثير من الأحيان وكذا عدم إمكانية تخزينها فإنه يصعب غالبا إن لم يستحيل فصل المنافع الزمانية والمكانية لأداء الخدمة كالحلاقة...

د- المنفعة النفسية:

وهي القيمة هو الانطباع الذي تتركه الخدمة لدى مستهلكيها والنتائج عن العميل مع أفراد الاتصال، داخل المؤسسة أو مع وسائل دعمها التقني والمادي.

مثال: عند حجز غرفة في فندق معين لا نأخذ معنا أي شيء سوى صورة تلك الخدمة في أذهاننا (سواء كانت سلبية أو إيجابية) وعندما نستفيد من الخدمات فإننا نشترى قدرات وحلولا منطقية ولا نشترى أوراقا وحبرا، وهكذا بالنسبة للعديد من الخدمات.

وطالما أن الخدمة يستفاد منها (نستهلك) ولا تملك، فيجب على مديري التسويق في المؤسسات الخدمية استخدام بعض الدلائل المادية التي تشير إلى استهلاك العميل للخدمة وتمسكه بها مثل العضوية بعض النوادي الترفيهية، الهدايا إلى مزية التي تقدمها بعض شركات الطيران مما يرسم انطبعا حسنا في نفسية العميل.

### المطلب الثالث: أهداف التوزيع

ليس من السهل تحديد أهداف التوزيع بمعزل عن الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الفرعية للبرنامج التسويقي،

لكن عموما تتمثل أهم أهداف النشاط التوزيعي في ما يلي:

1- تحقيق درجة أكبر من الانتشار لمنتجات المؤسسة عن طريق توصيلها إلى أسواق جديدة لم يسبق تقديمها فيها.

2- تحسين حصة المؤسسة من السوق التي تنشط فيه.

3- رفع كفاءة التوزيع في تحقيق رضا المستهلك عن طريق توفير السلعة في المكان والوقت المناسبين وبالكميات المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة.

4- سد الفجوة بين المنتج والمستهلك من خلال تسهيل القيام بعمليات الاتصال اللازمة والإمداد بالمعلومات اللازمة.

5- تقليص تكاليف التوزيع التي تمثل نسبة هامة من إجمالية تكاليف النشاط التسويقية والحفاظ عليها في مستوياتها

الدنيا-<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بشير العلاق والآخرين - استراتيجية التسويق - درا زهران - عمان - الأردن - 1999 - ص: 178



المبحث الثاني: منافذ وشبكات التوزيع:

المطلب الأول: مفهوم قنوات التوزيع وهيكلته

أن قنوات التوزيع تعاد من أهم جوانب إدارة التوزيع ويمكن عرض بعض التعريفات لقنوات التوزيع.

- يشير casery mougan 2003 إلى أن قنوات التوزيع تمثل مجموعة من المنظمات التي تعمل لتحريك المنتجات والمعلومات من خلال الوسطاء الى المستهلكين وبالتالي فإن المنفذ التوزيعي يمثل اطرافا عديدة مثل المنتج، تاجر الجملة، تاجر التجزئة) والتي تعمل لتحقيق مجموعة من المنافع لهذه الأطراف والى المستهلك من خلال تحريك المنتجات من أماكن الإنتاج إلى أماكن وقوع الطلب عليه.

- أما buell 1997 فيعرف قنوات التوزيع بأنها الوسيلة التي بواسطتها تذهب المنتجات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي.

- بينما يجد station 1994 بأن قناة التوزيع تمثل الطريق أو المسار الذي تسير فيه المنتجات من الجهة المنتجة إلى مناطق الاستهلاك (مستهلك نهائي أو مشتري صناعي).

- ويجد blumen 2007 بان تفاعل القناة التوزيعية كجزء من النظام التوزيعي المتكامل سوف يجعلها قادرة على تحقيق الاتصال بالمستهلكين والصمود بوجه المنافسة ولكن إذا كانت هذه القناة منفردة فإنها سوف تعزل في سوق تسوده منافسة شديدة، وعليه فإن قناة التوزيع هي الوسيلة التي من خلالها يتم اتصال المنظمة بأسواقها المختلفة.

- أما runyon 1988 فيرى بأن تعريف قناة التوزيع (المنفذ التوزيعي) أكثر تعقيدا وصعوبة لأن يحتاج إلى حساب أرجح تدفقات فاعلة ومختلفة وهي:

1- تدفقات المنتج product flons إن هذه التدفقات تتضمن الحركة المادية الفعلية للمنتج

نفسه

2- تدفقات العنوان<sup>1</sup> title flow إن هذه التدفقات تعني الطريق المنتج بواسطة العنوان أو

إمكانية المنتج وهذا يعني تعدد أشكال المنفذ التوزيعي كما هو مبين في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - الأستاذ الدكتور: محمود جاسم الصميدي، إدارة التوزي، منظور متكامل، دار البازوري للنشر والتوزيع، ط2008، ص 56-57

جدول رقم (1-1): تعدد أشكال المنفذ التوزيعي

شكل قناة التوزيع	تدفقات التوزيع
مباشر	منتج ← مستهلك أو مشتري صناعي
غير مباشر	منتج ← وسطاء ← مستهلك أو مشتري صناعي

المصدر : من إعداد الطالبين

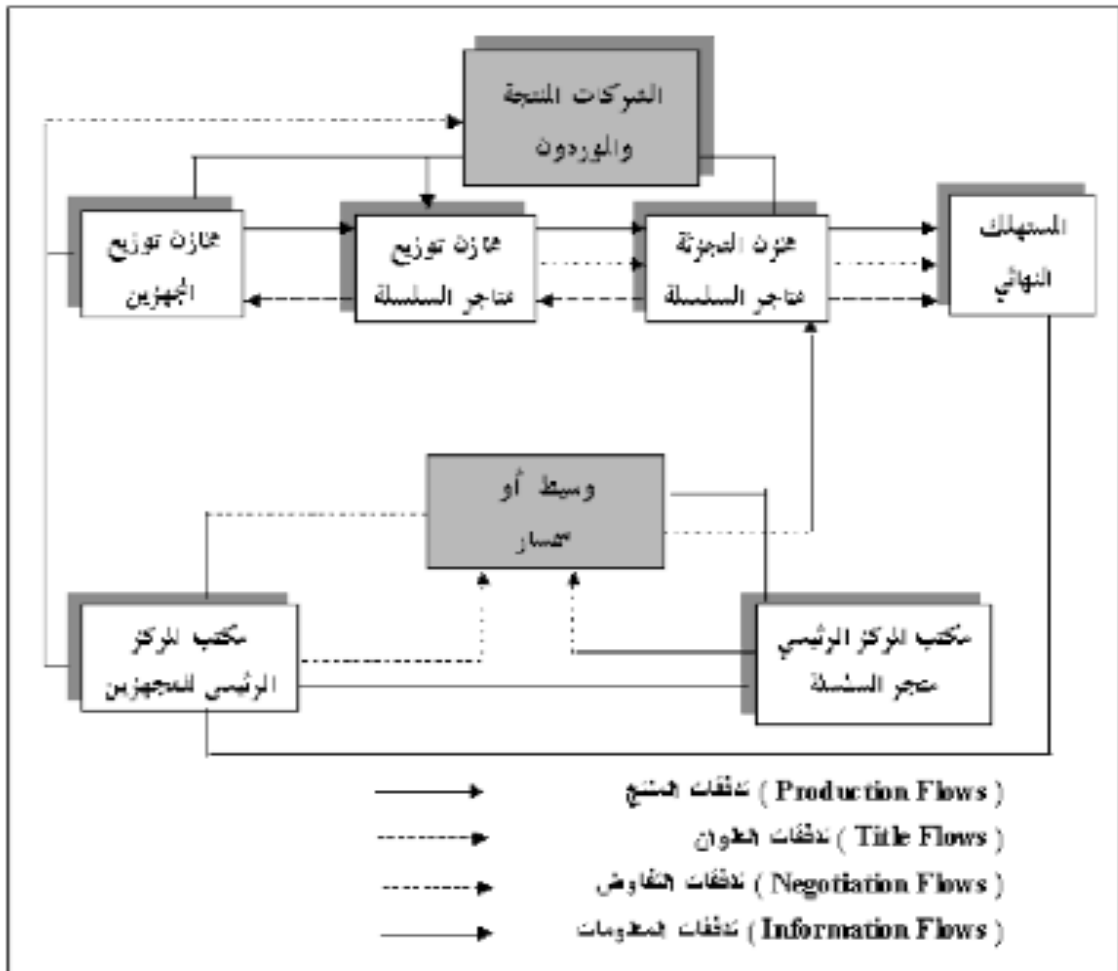
### 3- تدفق التعاوض *négociation flow*

تتضمن هذه التدفقات طريق المفاوضات الذي يصاحب بيع المنتج وهذه الجوانب المتعلقة بأساليب البيع وطبيعة عرض السلع والخدمات التي يقدمها المنفذ التوزيعي.

### 4- تدفقات المعلومات *information flow*

إن هذه التدفق يتضمن طريق المعلومات التي تتعلق باحتياجات السوق وهذا ما يؤكد ضرورة دراسة السوق ومعرفة ما يدور في ذهن المستهلك من حاجات ورغبات وأذواق لإنجاح الطط التسويقية. على ضوء هذه التدفقات يخلص الكاتب إلى تعريف المنفذ التوزيعي بأنه ترتيب تتابعي للشركة المنتجة أو المالك أو المنظمات المتنقلة والمؤسسة من قبل المنتجين للتسهيل في مبيعات سلعهم أو خدماتهم إلى المستهلك النهائي أو الشكل التالي يوضح نظام منفذ التوزيع والتدفقات الأربعة.

الشكل رقم (1-1): نظام منفذ التوزيع والتدفقات الأربعة



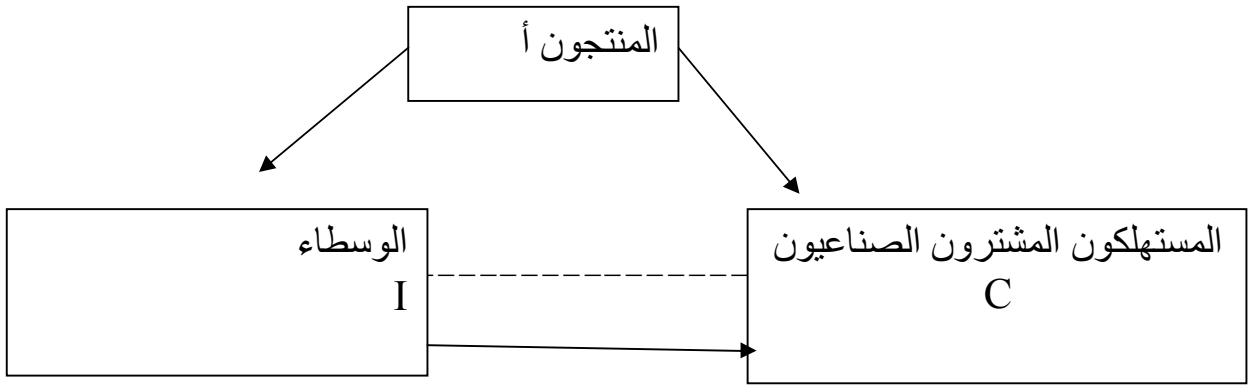
المصدر : الأسس العلمية للتسويق الحديث -مدخل شامل د.حميد الطائي -د.محمود الصميدعي-د.بشير العلق 2006/2005 جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم التسويق .

- تدفقات المنتج product flows
- تدفقات العنوان title flows
- تدفق التفاوض negotiortion flows
- تدفقات المعومات information flows
- نظام منفذ التوزيع والتدفقات الأربعة له

ب- هيكلية قنوات التوزيع:

يعتمد نجاح قنوات التوزيع على التنسيق والتكامل بين ثلاث مكونات أساسية تعتبر عن هيكلية قنوات التوزيع والتفاعل بين هذه المكونات تمثل العامل المهم والضروري لفهم أبعاد عمل قنوات التوزيع والذي يمكن التعبير عن هذه المكونات في الشكل التالي<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-2): هيكلية قنوات التوزيع



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2002،

ص 52.

← اتصال مباشر

← تغذية عكسية

هيكلية قنوات التوزيع:

من الشكل السابق يلاحظ بأن الأركان الثلاث الأساسية لأنه قناة أو منفذ توزيعي مهم.

1- المنتجون Producer وهم الجهات الأساسية التي تقوم بإنتاج وتقديم السلع والخدمات.

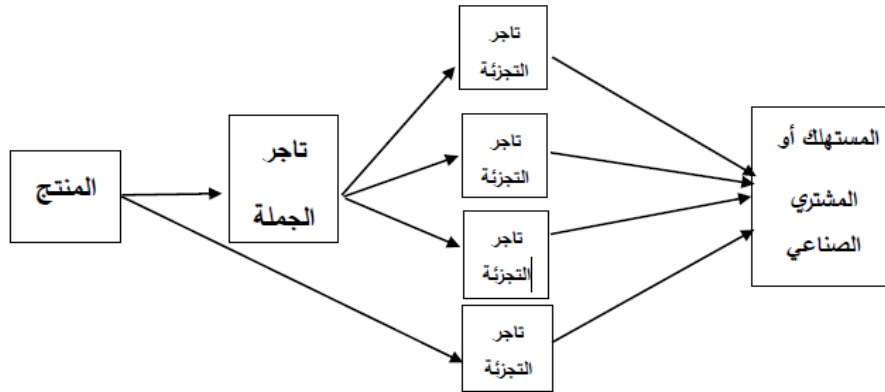
2- الوسطاء intermédiaires وهم عبارة عن منظمات أو أفراد يقومون بشراء وبيع هذه

السلع والخدمات لقاءها مشاريعي معين، وهؤلاء الوسطاء هم الذين يسعون لإتمام الصفقات (إتمام عملية التبادل) الخاصة بالبيع والشراء.

<sup>1</sup> - الأستاذ: الدكتور محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع، منظور متكامل، المرجع السابق الذكر.

3- المستهلكون أو المشترون الصناعيون consumes وهم الذين يمثلون الهدف النهائي الذي تسعى المنظمات الصناعية، التجارية، الخدمية، إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال توفير السلع والخدمات في الزمان والمكان المناسبين والسعر الملائم والجودة المطلوبة والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم (1-3): المكونات الأساسية لقنوات التوزيع



المصدر: principles of internet market, Gatway computers distribution channels Casey MUniversity of Nevada,press, 2003

### - المكونات الأساسية لقنوات التوزيع:

خروجاً من الشكل يتضح بان قنوات التوزيع تمثل بالطريق الذي تسلكه السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي لذلك فإن آلية تحديد قنوات التوزيع يعني تحديد المسار أو الاتجاه الذي سوف تسلكه المنتجات والنقاط النهائية التي يجب أن تصل إليها وبالتالي لابد من فهم الوسائل اللازمة لتحقيق تلك.

- من أجل الفهم الصحيح لآلية استخدام وتطوير قنوات التوزيع لابد أن تقوم إدارة التسويق باعتماد المؤشرات أو النقاط الجوهرية التالية:

- عن المستهلك وفقاً للمفهوم التسويقي الحديث، يمثل الحجر الأساسي للأنشطة التسويقية وعليه فغنه يمثل الأساس في التخطيط الاستراتيجي لإدارة التسويق وبالتالي فغنه الهدف الذي تسعى هذه الإدارة لتحقيق ما يحتاجه من سلع وخدمات، لذلك فهم وتحليل وتخطيط قنوات التوزيع لابد أن يبدأ بالمستهلك

فإن إليها استخدام قنوات التوزيع لا بد أن يستند بدرجة كبيرة على القيم والعادات الشرائية والسلوكية السائدة في المجتمعات التي ترغب في استهداف أسواقها.

- إن قنوات التوزيع هي عبارة عن نظام نوعي متكامل مع بقية الأنظمة الأخرى داخل النظام التسويقي الأكبر وليس مشكل عنه:

- غن قنوات التوزيع كنظام متعدد الحلقات لا بد أن يقسم بالتفاعل والتكامل بين حلقاته المختلفة في علاقاتها الأفقية يعتمد على مدى الفاعلية والكفاءة بين الحلقات الوسيطة بين المنتج والمستهلك.

- إن قنوات التوزيع قد تكون على شكل منظمات ذات إمكانيات مالية وبشرية تمكنها من إعداد هيكل تنظيمي متكامل يسمح لها بالتعامل مع تشكيلة واسعة من المنتجات وتمارس أنشطتها على رقعة جغرافية واسعة قد تتعدى حدود الدولة التي هي فيها رقعة وقد تمثل مجموعة من الأفراد ولكنهم لا يرقوه إلى مستوى منظمة أعمال تاجر جملة لديه إمكانيات مالية وبشرية نقاط توزيعية (تجار تجزئة) عديدة يتعامل معها، وقد تكون النقطة التوزيعية ممثلة بفرد واحد (تاجر تجزئة طراف بالمنازل).

- يتأثر نشاط قنوات التوزيع على اختلاف أنواعها وأشكالها وحجم الأنشطة التي تقوم بها العوامل السلبية الخارجية والداخلية الخاصة بها ولكن يبقى الهدف الأساسي لهذه القنوات هو توفير مختلف المنتجات في متناول يد المستهلكين وتسهيل الحصول عليها بالأسعار المناسبة والجودة المطلوبة.

### المطلب الثاني: أهمية قنوات التوزيع

تلعب قنوات التوزيع دورا أساسيا في النشاط التوزيعي من خلال استراتيجيات داخل منظومة محددة، كما تعتبر قنوات التوزيع حلقة وصل بين المنتج والمستهلك وتقوم المؤسسة بتصميم هذه القنوات.

إن أهمية قنوات التوزيع يمكن لمسها من خلال مجموعة الأنشطة والوظائف التي تتطلع بها (وظائف التعامل، الوظائف التسهيلية والخدمية، إثارة الطلب، المعلومات، خلق المنافع...).

لذا فإن كل من رولف ROLF وكوشيك KANSHIK قد حددا عدة نقاط تمثل أهمية التوزيع وهي:

تحقيق الاتصال المباشر مع المستهلكين، المستفيدين والمشتريين الصناعيين أي تحقيق الاتصال بأسواق المنظمة التي تتعامل معها.

- 1- تعتبر النقطة النهائية لتصريف المنتجات.
- 2- تمثل المكان الذي تعرض فيه المنتجات وتقدم فيه الخدمات
- 3- تلعب دورا مهما في تزويد المستهلكين والمستفيدين بالمعلومات الأزمة والضرورية عن المنتجات (سلع وخدمات)
- 4- تلعب دورا مهما في رسم إستراتيجية التوزيع من خلال ما تزوده من معلومات خاصة بالأسواق وأهم مؤثاتها إلى إدارة التوزيع
- 5- يتمكن العاملون في قنوات التوزيع من مراقبة حركة الأسواق وتطبيق الخطط التوزيعية وإجراء التعديلات المناسبة عليها بهدف التكيف والتعامل مع البيئة المحيطة.
- 6- تقديم الخدمات البيعية التسهيلية والترويجية للمنتجات التي تقدمها.
- 7- تسهيل تشكيلات متنوعة من المنتجات مما يسهل على المستهلك عملية المقارنة والمفاضلة.
- 8- التخصيص السلي لقسمة من النقاط التوزيعية الذي يقلل من الجهد والوقت المبذول من قبل المشتريين.
- 9- يلعب العاملون في قنوات التوزيع دورا مهما في التفاوض حول أسعار السلع والخدمات المعروضة لديهم.
- 10- للعاملين في قنوات التوزيع دورا مهما في الإقناع والحث على شراء مالمديهم من منتديات المستهلك.
- 11- للعاملين في قنوات التوزيع دورا أساسيا في إتمام صفقة البيع وتحصيل مستحقات المبيعات وتحقيق إيرادات المنظم.
- 12- كفاءة أداء قنوات التوزيع له أثر فعال في تقليل التكاليف التسويقية من خلال تقليل الأنشطة التوزيعية مما يكسب المنظمة ميزة تنافسية في الكلفة والذي ينعكس بدوره على انخفاض الأسعار.
- 13- إن كفاءة قنوات التوزيع تمكن في التكيف والتعامل مع التغييرات سواء كالمسوق والطلب وعمليات الإنتاج.

- لكفاءة أداة قنوات التوزيع أثر فعال في إحداث عملية التنسيق بين العاملين فيها وأداة التوزيع وماله من انعكاس على أداة منظمة ككل.

كما عرف احد الكتاب حقيقة السوق الاقتصادية بما أنها الفجوة التي تفصل بين المنتج وذلك لان تقليل من الأفراد هم الذين يبيعون السلع أو يقدمون الخدمات التي يحتاجها المستهلك يمكن إجمالها فيما يلي:

#### -عناصر الفجوة:

- أ- الفواصل المكاني: وهي فواصل مادية بين المنتج والمستهلك
  - ب- الفواصل الزمنية: وهي الفرق بين الوقت الإنتاج ووقت الاستهلاك.
  - ج- الفواصل الإدراكية: وهي مدى إدراك المستهلك بالسلعة ورغبته في الحصول عليها.
  - د- الفواصل الحيازية: وهي انتقال الملكية لسلعة بين البائع والمشتري.
  - هـ- الفواصل القيمة: وهي مقارنة تكلف السلعة ومعرببها بالسعر الذي يقدر عليه مستهلك<sup>1</sup>.
- كما نضع أهمية قنوات التوزيع من خلال ادوار الايجابية التي يلعبها بالنسبة لكل من المنتج والمستهلك كما يلي:<sup>2</sup>

**بالنسبة للمستهلك:** يلي توزيع رغبات المستهلك ويضع المنتجات تحت تصرفه أينما كان (المكان المناسب) وفي الوقت الذي هو بحاجة إليه (الوقت المقاس) كما يسمح للمستهلك بشراء احتياجاته فقط وعدم شراء بكميات كبيرة والذي يتطلب الإنفاق أموال كثيرة وهو ما يحدث إلا ما قام المستهلك بالشراء من المنتج مباشرة.

**بالنسبة للمنتج:** يحقق التوزيع الانتظام عمليات الإنتاج حيث يسمح بتوفير المتدييات بصفة مستمرة على مدار العام وذلك عبر عمليات التخزين والطلبات ويضمن عدم توقيف العمليات الإنتاجية والتشغيلية لدى المنتج.

1- **المنفعة المكانية:** أي توفر المنتجات في المكان الذي يريده المستهلك وتحقق هذه المنفعة من خلال تخزين الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك

<sup>1</sup> طاني حامد، منصور، طرق التوزيع، دار وائل للطباعة، النشر، ط1، عمان، الأردن، ص 21-25

<sup>2</sup> محمد باسم الصميدي، إدارة التوزيع منظور متكامل، مرجع سابق، ص 63-64



2- المنفعة الزمنية: أي توافر المنتج عندما يريد المستهلك لشراؤه وتحقق هذه المنفعة من خلال تخزين المنتجات حتى يحين وقت حاجة السوق إليها.

3- المنفعة الملكية: وقد يطلق عليها منفعة الحيازة حيث يستطيع المستهلك من خلال نشاط تملك أو حيازة المنتج.

بالإضافة إلى هذه المنافع يهيئ الموزعون العديد من الخدمات للمنتجين ومن بينهما الخدمات البحوث والمعلومات والنقل والتخزين لمناولة والتمويل وغيرها.

### 1-أهداف قنوات التوزيع:

إن الإدارة المنظمة والإدارة التسويق تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف من خلال تحديد طبيعة قنوات التوزيع التي تعتمد عليها بالشكل الذي يحقق لها الانتشار الجغرافي اللازم لتغطية أسواقها المختلفة المتباعدة ومن الأهداف العامة ما يلي:

- أ- تهدف المنظمة إلى إنشاء قناة أو عدة قنوات للوصول إلى أجزاء السوق المستهدف.
- ب- تهدف المنظمة التي لديها منتج أو عدة منتجات الوصول به من خلال قنوات التوزيع إلى القطاعات السوقية المستهدفة بشكل أوسع.
- ج- تهدف المنظمة من خلال إتباع نظام توزيعي عمودي لقنواتها التوزيعية الحصول إلى قطاعات المستهدفة.

### 2-الأهداف الواسعة لقنوات التوزيع:

بالإضافة إلى ما تقدم فإن هناك أهداف أكثر شمولاً لقنوات توزيع هي:

- زيادة كمية المبيعات من منتجاتها.
- المحافظة على حصة المنظمة في أسواقها المختلفة.
- توزيع وزيادة الحصة المنظمة في أسواقها.
- مواجهة المنافسة والصمود أمامها.
- جعل المنتج بمتناول يد المستهلكين أو المشترين في المكان والزمان والأسعار والجودة المناسبة.

- جمع وتقديم كافة المعلومات للدرجة عن السوق، المنافين، المستهلكين وأي المعلومات تساعد وتخدم إستراتيجية التسويقية للمنظمة وبالتالي فإن قنوات التوزيع تعتبر من أهم الروافد التي ترفد المنظمة والادارة تعزيز الثقة بالمنتجات المنظمة وبناء الولاء اللازم كمنتجاتها.
- خلق التوازن اللازم بين العرض والطلب حالة من أهمية استقرار الأسواق.<sup>1</sup>
- كذلك ليس من السهل تحديد أهداف التوزيع بمعزل عن الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الفرعية للبرنامج التسويقي وتمثل أهم نشاط قنوات التوزيع فيما يلي:<sup>2</sup>
- تحقيق درجة أكبر في انتشار المنتجات المؤسسة عن طريق توصيلها الى أسواق جديدة لما سبق تقديمها من قبل.
- تحسين حصة المؤسسة عن السوق الذي تنشط فيه.
- رفع كفاءة التوزيع في تحقيق رضا المستهلك عن طريق توفير السلعة في المكان والوقت المناسبين وبالكميات المناسبة المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة.
- سد الفجوة: بين المستهلك والمنتج من خلال تسهيل القيام بعمليات الاتصال للأزمة والإعداد بالمعلومات الضرورية.
- تقليص تكاليف التوزيع التي تمثل النسبة العامة من إجمالي نشاط التسويق والحفاظ عليها في مستوياتها الأدنى.<sup>3</sup>
- كما يتطلب تحديد الأهداف قناة التوزيع ضرورة راجعة لأهداف العامة للمؤسسة ثم مراجعة وتحليل الترابط بين مختلف هذه الأهداف والتدخل الذي قد يدخل فيما بينهما ومراعاة عدم تناقضها.
- كما أن الأهداف المحددة للقنوات التوزيعية يجب أن توضع على أساس كمية الخدمات

الواجب<sup>4</sup>

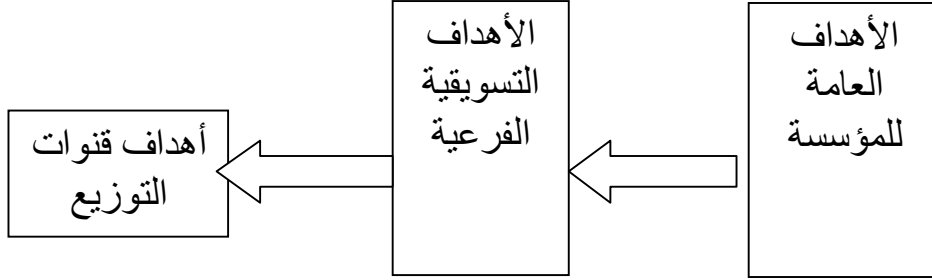
<sup>1</sup> - محمد باسم الصميدي، إدارة التوزيع، منظور متكامل، مرجع سابق، ص 64-65

<sup>2</sup> - تاجي معلا، عطوي عبد القادر، أصول التسويق، دار وائل للنشر 2002، ص 231-232

<sup>3</sup> - الحقيبة التدريبية، منافذ التسويق، المملكة العربية السعودية، تطوير مناهج 46

<sup>4</sup> - هاني حامد، الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر 1999، ص 34

الشكل رقم (1-4): أهداف قناة التوزيع



المصدر: من اعداد الطالبين

وبصفة عامة تتمثل أهداف القناة التوزيعية فيما يلي:<sup>1</sup>

- أ- تهيئة درجة واسعة من الانتشار للمنتج كالأسواق
- ب- زيادة الحصة التسويقية للمنظمة في السوق الذي تتعامل معه
- ج- المساعدة على اقتراب المنتجين من العملاء
- د- ضمان توفر المستويات والمعدلات من الصلات الملائمة للتوطين
- هـ- توفير وسائل وإمكانيات النقل الملائمة
- و- اختيار أنسب موضع للمنافسة البيعية.

المطلب الثالث: أنواع قنوات التوزيع

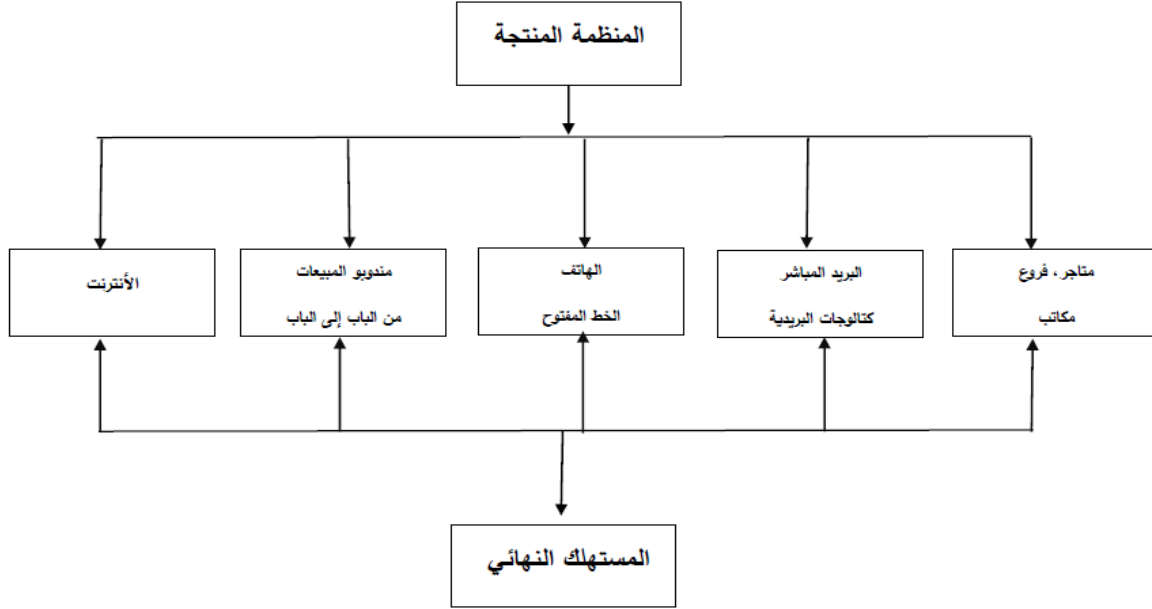
- قنوات توزيع السلع الاستهلاكية:

\* قنوات التسويق المباشر وتسمى أيضا بالمنفذ الصفري أو قناة المستوى الصفري وهي من أبسط أنواع القنوات التوزيعية وأقصرها إذ يتم تزويد المستهلك بالسلعة من قبل منظمة مباشرة دون أن يكون أن هناك وسيط بينهما ومن القنوات الرئيسية هي الطوف على منازل البيع من خلال طلبات البريدية، التسويق الهاتفي التلفزيوني والبيع من خلال انترنت وكذلك المتاجر التي يمتلكها المنتجين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد المنعم محمد شفيق، التوزيع بالقنوات البديلة، كرجع سابق، ص 7

<sup>2</sup> - أنيس أحمد عبد الله، ادارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون 2016، ص 232

الشكل رقم (1-5): نظام أو قنوات التوزيع المباشرة



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 70.

1- قنوات التوزيع غير مباشر<sup>1</sup> هنا أربعة أشكال تتخذها القناة التسويقية وهي

أ- منتج جملة مفرد مستهلك:

يعني المنظمات المنتجة للسلع تستخدم تجار الجملة بوسطاء أما بسبب إنها منظمات صناعية صغيرة وأن متاجر المفرد تكون صغيرة تسمى بالبيع مباشر بطريقة اقتصادية فتقوم بشراء من متاجر الجملة وهو الهدف من هذه الطريقة في توزيع وتوفير السلع الاستهلاكية كثيرة التي تطلب بكميات قليلة من المستهلكين.

ب- منتج مفرد مستهلك:

وهي حالة الشائعة عند توفر تاجر مفرد يتمتع بمقومات وإمكانيات تمكنه من التعامل الصناعي مباشرة وشراء بكميات كبيرة نسبياً في ال.م.أ تستخدم هذه القناة في بيع العديد من السلع المعمرة

<sup>1</sup> - أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق منظورية الزبون، مرجع، ص 233-234

كالثلاجات، أجهزة التبريد... ولا حاجة إلى وسيط ومستهلك عدا تاجر مفرد والذي يتمثل بوكالات هذه سلع وشركة GNERAL MOTOS لصناعة السيارات والتي تعتمد على وكلاء محليين كتجار مفرد.

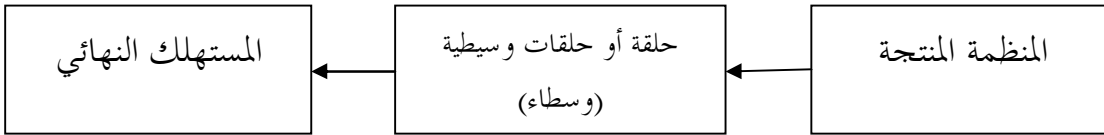
\* منتج أو وكيل أو سمسار مفرد مستهلك:

بدلا من استخدام تاجر الجملة يفصل عديد من المنتجين الاعتماد على وكلاء للوصول للسوق وبخاصة "متاجر الكبيرة الحجم شركة CHOROCS تستخدم وكلاء بيع مثل ACOSTE للوصول لتجار المفرد مثبتة في سلسلة من التي تباع منظفات الزبائن والتي تنتجها شركة choros.

\* منتج وكيل، جملة، مفرد، مستهلك:

من أكثر القنوات شيوعا عندما يكون هناك العديد من المنتجين الصغار ومتاجر مفردة صغيرة والوكيل في هذه الحالة يستخدم مساعدة المنتجين للوصول الى تجار الجملة الذي بدورهم يسعون للتجار مفرد ثم المستهلك النهائي ويستخدم في هذه الحالة توزيع منتجات الألبان اللحوم وكذلك في حالة توزيع سلع الخاصة.

الشكل رقم (1-6): قنوات التوزيع غير المباشر



المصدر: الأستاذ محمد جاسم الصميدي، مرجع سابق، ص 71

كذلك نجد تقسيمان أساسيان للقنوات التوزيعية:

1- التقسيم حسب المسار التسويقي: وينقسم التوزيع المباشر والذي يعني قيام المنتجين بتوزيع سلعة او خدمات مباشر الى مستهلك الأخير والمستعمل الصناعي وذلك بدون حاجة للاستعانة بالوسطاء وانها مؤسسة تقوم بتوزيع منتجاتها من خلال نقاط التوزيعية التابعة لها التي تمتلكها والتي تتمثل في تجار التجزئة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - العكروف حفيظة، استراتيجية توزيع المؤسسة الانتاجية، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة الجزائر، ص: 82.

## 2- التقسيم حسب نوع السلع وتنقسم إلى<sup>1</sup>

قنوات توزيع السلع الاستهلاكية حيث يوجد العديد من القنوات التسويقية التي تستخدم تدفق المنتجات الاستهلاكية من المنتجين إلى مستهلكين ومن هذه القنوات ما يلي:

### قناة التوزيع المباشر من المنتجين إلى مستهلك:

وهنا لا يوجد أي مكان للوسطاء ولكن التعامل بين المنتجين والمستهلك يكون مباشر ويمكن ملاحظة تلك القناة عند شراء بعض السلع الاستهلاكية كالحليب الطازج والفاكهة.

### قناة التوزيع من المنتجين إلى تاجر التجزئة إلى مستهلك:

وهنا نلاحظ وجود وسيط واحد بين المنتجين والمستهلك وهو تاجر التجزئة ويمكن ملاحظة هذه القناة والعديد من السلع الاستهلاكية معمرة مثل المثلجات...

### قناة التوزيع من المنتجين إلى تاجر جملة إلى تاجر تجزئة إلى مستهلك:

وهنا نلاحظ وجود اثنين من الوسطاء بين المنتجين والمستهلك وتظهر تلك القناة لربما لعجز المنتج عن أداء الأنظمة التسويقية أو تنمية لقلّة إمكانيات تاجر التجزئة من حيث عمليات نقل والتخزين قناة التوزيع من المنتجين إلى وكيل، إلى تاجر التجزئة إلى مستهلك هنا نلاحظ وجود ثلاثة من الوسطاء في المنتجات التي لها قاعدة توزيعية واسعة السوق كمنتجات اللحوم والمعلبات على مختلف صورها.

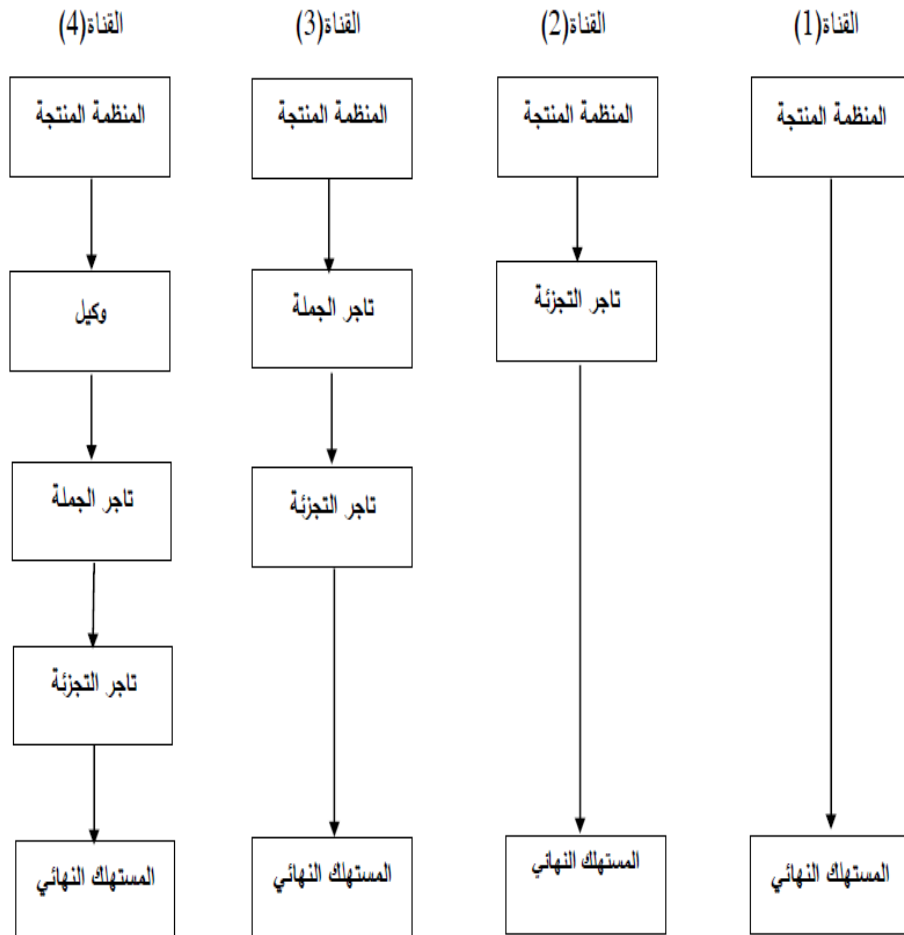
- قنوات التوزيع المنتجات الصناعية تلاحظ بصفة على قنوات توزيع السلع الصناعية أنها اقصر من قنوات السلع الاستهلاكية فهناك العديد من هذه القنوات نذكر منها ما يلي:

### قناة التوزيع المباشر من المنتجين إلى مستوى الصناعي:

ويلاحظ عدم وجود أي وسيط واحد وتواجد هذه القناة في حالة وجود عدد كبير من المشترين بين الصناعيين للمادة الواحدة كما تكون وحدات البنية صغيرة نسبياً كما في حالة بيع معدات الحقول الزراعية.

<sup>1</sup> - العكروف حفيظة، استراتيجية توزيع المؤسسة الانتاجية، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، ص: 32-33-34.

الشكل رقم (1-7): قنوات توزيع السلع الاستهلاكية.

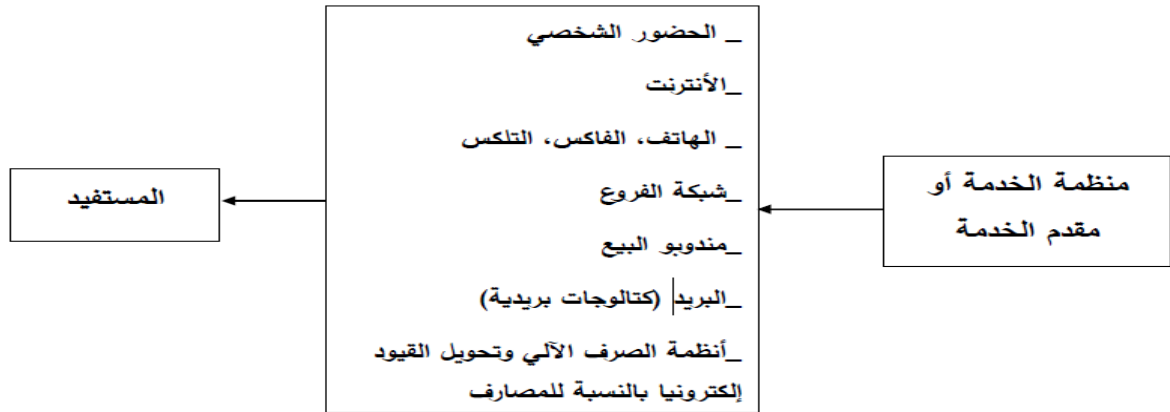


المصدر: محمود الصميدعي وعثمان ردينة، إدارة التسويق، المفاهيم والأسس، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 232

### 1- قنوات توزيع مباشر للخدمات:

وهو النمط الأكثر يشوع في مجال توزيع الخدمات والشكل تالي يوضح ذلك:

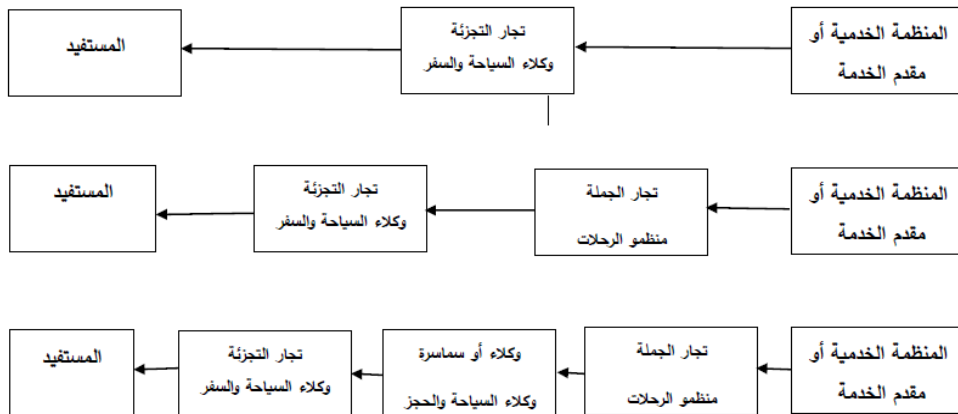
الشكل رقم (1-8): قنوات التوزيع المباشرة للخدمات



المصدر: محمود جاسم الصميدي، إدارة التوزيع، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 152<sup>1</sup>

ويتبع هذا النمط من قبل بعض المنتجات الخدمية (المنظمات سياحية، شركات طيران، ...) والشكل التالي يوضح قنوات توزيع غير مباشر بشكل عام ومجال الصناعة السياحية والفنادق

الشكل رقم (1-9): قنوات التوزيع غير المباشرة للخدمات



المصدر: هاني الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 11

<sup>1</sup> - محمود الجاسم الصميدي، إدارة التوزيع، منظور متكامل، مرجع سابق، ص 75-76



### المبحث الثالث: استراتيجيات التوزيع:

تلعب استراتيجيات التوزيع دورا مهما ومتكاملا، لذلك فإن أي خلل في صياغة اختيار الاستراتيجية التوزيعية له انعكاسات سلبية تؤدي إلى فشل كافة الاستراتيجيات التسويقية بكاملها.

#### المطلب الأول: استراتيجيات تغطية الأسواق

إن استراتيجيات التغطية للأسواق تعين بها كافة التوزيع التي توفرها المنظمة للأسواق أو المنطقة الجغرافية أو الإقليم، وكذلك كثافة عملية التوزيع في المنطقة أو الإقليم أو الجزء السوقي الذي يتم اختياره.

وبشكل عام هنالك ثلاث استراتيجيات متعلقة بالتغطية حسب نوع المنتجات التي تتعامل بها المنظمة وهي<sup>1</sup>

#### 1- إستراتيجية التوزيع المكثف:

وفق هذه الاستراتيجية يقوم المنتجون بعرض منتجاته في أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع بالشكل الذي يجعل من هذه المنتجات متوفرة أو متاحة عندما يطلبها المستهلكون وفي المكان الذي يريدونها فيه، إذ هذه الاستراتيجية تحقق أكبر تغطية ممكنة للمنتجات في أقصى ما يمكن من منافذ التوزيع وغالبا ما توزع السلع المسيرة بهذا النوع استراتيجيات التي تطلب تغطية شاملة للسوق، هذا النوع يلاءم السلع الاستهلاكية أو المواد الأولية منخفضة الثمن والتي تشتري بشكل مكرر، والتي تقسم أسواقها بدرجة عالية من المنافسة نتيجة النمطية العالية للسلع المباعة ويلعب الترويج دورا كبيرا في تصريف هذا النوع من السلع مكثفة التوزيع<sup>2</sup>

#### 2- إستراتيجية التوزيع المطلق (الوحيد):

ويطلق عليه التسويق المانع وهو اعتماد المنظمة المنتجة على عدد محدود من التجار حق مانع (توكيل خاص) لتوزيع منتجات المنظمة في مناطقهم وفق هذه الاستراتيجية يقيد بعض المنتجون عدد الوسطاء الذين يتعاملون مع منتجاتهم كذلك تستخدم هذه الاستراتيجية من قبل المنظمة المنتجة لغرض فرض السيطرة على الأسعار أو الخدمات<sup>3</sup>، كذلك في حالة تعتمد الشركة منافذ توزيع (تجار جملة

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدي، إدارة التوزيع منظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 207-208

<sup>2</sup> - علي فلاح الزعي، إدارة التوزيع، مدخل تطبيقي، متكامل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2010، ص 89

<sup>3</sup> - محمود جاسم الصميدي، إدارة التوزيع منظور متكامل، مرجع سابق، ص 208

وتجزئة) محدودة وضيقة بالمقارنة مع طريقة التوزيع المكثف، أن هذا النوع من التوزيع بلائم بدرجة عالية  
 سلع السوق والسلع الخاصة، وكذلك إجراء المعدات الصناعية وذلك بسبب وجود تفصيل للعلامة  
 التجارية brand préférence<sup>1</sup> في هذه الحالات<sup>1</sup>

### 3- إستراتيجية التوزيع الانتقائي (الاختياري):

وتتضمن هذه الطريقة استخدام عدد محدود من المنافذ في منطقة معينة بدلا من عد كبير منها،  
 وتناسب هذه الطريقة معظم سلع التسوق وبعض السلع الخاصة حيث تزيد درجة تفصيل وولاء  
 المستهلك لاسم تجاري معين وعادة يخضع اختيار الموزعين لمعايير معينة مثل حجم المبيعات، والموارد  
 المالية المستقلة.

ومنطق المنتج في هذا الأسلوب أن التركيز على بعض الموزعين الذي يحقون للشركة حجم مبيعات  
 كبيرة أفضل من حيث التكاليف والجهود التسويقية عن الاستعانة بعدد كبير من الوسطاء وعادة  
 الاحتفاظ بمعدلات عالية نسبيا من المخزون للسلع المتعامل فيها<sup>2</sup>

### المطلب الثاني : استراتيجيات قنوات التوزيع التنافسية:

إن اختيار نوع القنوات التوزيع من قبل إدارة التسويق أو الإدارة العليا فإنه تعتبر بمثابة الدور  
 الاستراتيجي لمزيجها التسويقي تتضمن اتجاهين مختلفين كل واحد منها يعبر عن إستراتيجية خاصة.

### 1- إستراتيجية الدفع:

يمكن للمنتج أن يستخدم هذه الاستراتيجية للتأثير على الوسطاء لدفع المنتج من خلال:

\* هامش ربح عالي كمحفز لبيع المنتج

\* المشاركة في نفقات الإعلان

\* منح ختم أكبر للمنافيين

\* منح جوائز لتحفيز البيع

\* منح وكالات مطلقة وتجهيز مواد اعرض.

<sup>1</sup> - علي الفلاح الزعبي، إدارة التوزيع، مدخل تطبيقي، متكامل، مرجع سابق، ص 89

<sup>2</sup> - محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر 2004، ص 286

ويستخدم مسوقو السلع الصناعية إستراتيجية الدفع بسبب الأهمية الكبيرة للبيع الشخصي كما يستخدم من قبل المنظمات الصغيرة والضعيفة هذه الإستراتيجية لتحفيز الوسطاء على قبول منتجاتها<sup>1</sup>

## 2- إستراتيجية الجذب:

تستخدم هذه الطريقة كجذب الزبائن من خلال:

\* الإعلان

\* الخدمات

\* الضمانات

\* خطوط الإنتاج المتكاملة

نوعية المنتج لخلق الولاء المطلق للمنتج.<sup>2</sup>

## المطلب الثالث: إستراتيجية تعديل (تكييف) قناة التوزيع

هناك عدة استراتيجيات لتعديل أو تكييف قنوات التوزيع بالشكل الذي يجعلها أكثر توافقاً أو انسجاماً مع التغييرات التي قد تحدث سواء أن كانت بيئية أو أهداف المنظمة والأنشطة التسويقية بشكل خاص هنالك عدة أسباب:

### عناصر استراتيجية تعديل (تكييف) قناة التوزيع:

\* التغيير في البيئة المحيطة وتشمل تلك التغييرات التي تحصل في العوامل التكنولوجية

\* التغيير في اتجاهات المنظمة تبرز في تغيير المنظمة لاستراتيجياتها

- التغيير في إستراتيجية التسويق في حالة إضافة منتجات جديدة أو خطوط إنتاج جديدة

\* التغيير في نظام التوزيع نفسه في حالة ظهور مشاكل أو صراع بين أعضاء القناة.

وهناك عدة أنواع من الاستراتيجيات تعديل قناة التوزيع يمكن إنجازها فيما يلي:<sup>3</sup>

## 1- أنواع استراتيجيات تعديل (تكييف) قناة التوزيع:

<sup>1</sup> - نزار عبد المجيد البراوي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2000، ص 600

<sup>2</sup> - نزار عبد المجيد البراوي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، نفس المرجع، ص 61

<sup>3</sup> - محمود جاسم الصميدي، إدارة التوزيع منظور متكامل، مرجع سابق، ص 213-214

### أ- إستراتيجية التوسع:

عندما تقرر المنظمة زيادة كثافة التغطية من خلال وسائطها الحاليين وذلك بقيامها بالتوزيع المباشر إلى تجار التجزئة.

### ب- إستراتيجية السيطرة والتطوير:

وفق هذه الاستراتيجية تقوم المنظمة بزيادة كثافة التغطية من خلال استخدام وسطاء جدد أما من خلال امتلاك منظمة أخرى أو من خلال تطوير قنوات أخرى.

### ج- إستراتيجية المحافظة:

عندما لا ترغب المنظمة في التغيير سواء في كثافة التوزيع أو في نوع وسطاء المستخدمين.  
- استراتيجية التعديل: تقوم المنظمة بالمحافظة على درجة كثافة التغطية مع تغيير نظام القنوات التوزيعية .

### د- إستراتيجية التخفيض والاستبدال:

يتم تخفيض درجة كثافة التوزيع وهذه الاستراتيجية تؤدي إلى تحقيق مبيعات أفضل من خلال الانتقال إلى نظام التوزيع الانتقائي من خلال الاستغناء عن عدد من الوسطاء.

### خلاصة الفصل الأول :

من خلال ما سبق دراسته ؛ يتضح لنا أن للاستراتيجية ولسياسة التوزيع مراحل وأنواع عديدة ؛ أدت إلى الاختلاف في مفهومها ؛ إلى أن وصلت في الوقت الحالي إلى المفهوم الاجتماعي والذي مفادها أن ممارسة الاستراتيجية التوزيعية تتمثل في تكيف المؤسسة مع أنشطتها ومنافذها التوزيعية واحترام البيئة باعتبارها مصدر العطاء والمجتمع باعتباره أساس البقاء ؛ بالإضافة إلى احترام الفرد الذي يعتبر رفاهية الأعمال والهدف الرئيسي من النشاط القائم ؛ كما تختلف وظائف الاستراتيجية التوزيعية باختلاف بيئة النشاط ؛ لكنها تهدف إلى تحقيق أهداف تخدم مصلحة المؤسسة من جهة ومصلحة الجمهور من جهة أخرى ولتحقيق الأهداف المنشودة على المؤسسة تخطيط مزيجها التسويقي بصفة عامة مع مزيجها التوزيعي بصفة خاصة ؛ وبخصوص هذا الأخيرة عليها الاهتمام بأكثر العناصر قوة في الاستراتيجية ؛ بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات اللازمة وتخصيص الميزانيات الكافية ؛ كل هذه المتغيرات تدخل ضمن الأداء التسويقي الذي يعتبر الركيزة الأساسية التي تعبر عن مدي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها في إطار سعي المؤسسة للوصول إلى مستوى التميز عن مثيلاتها من المؤسسات الناشطة في نفس المجال .

# الفصل الثاني

أداء المؤسسة: مفاهيم، أسس، مؤشرات قياسية

## تمهيد

نظرا للتحويلات الهامة في عالم الأعمال في الآونة الأخيرة انصب الاهتمام بقطاع الخدمات مقارنة بالقطاع السلعي، وأصبح هذا القطاع يشكل بداية لثورة تنظيمية جديدة وانقلابا في الموازين الاقتصادية خاصة وأنه ظهر نوع جديد من الطلب على الخدمات الذي ارتبط بتطور المجتمع عامة وارتفاع مستوى المعيشة خاصة، كالطلب على خدمات بأنواعها، إضافة إلى هذا فهناك تطور في الطلب على الخدمات المرتبطة بالنشاطات التجارية للمنظمات، فالمنتج لا يمكن أن يتدفق في السوق، ما لم تكن هناك سياسة توزيع مع اداء مؤسساتي ماديا وبشريا.

وعلى هذا الأساس فقد أصبح التسويق ضروريا جدا في مجال الخدمات، ويكتسي نفس الأهمية بالنسبة لقطاع الإنتاج المادي، إذ أصبحت المؤسسة الخدمية أمام مهمة حاسمة ألا وهي إرضاء وإشباع رغبات العميل بالكفاية المثلى بتدفق معتبر للمنتج الخدمي مع تحسين اداء المنظمة التي تريد أن تتموقع في السواق ذات المنافسة الحادة .

والمواصفات والتفصيلات التي يحددها، فالسعر والمنتج والترويج لا يكفي ان لم تكن هناك سياسة توزيع محكمة ومتناسقة و مترابطة تتولى التعريف بالمنتج عن طريق قنوات التوزيع المتاحة وبكيفية تحقق العائد لها بكفاءة مسوقي الخدمة وموزعي منتجاتها . بكيفية جيدة لإيصال متطلباته واحتياجاته بأعلى جودة في المكان والوقت المناسب . ومن هنا سنحاول في هذا الفصل إعطاء بعض المفاهيم العامة حول الخدمات وعملية تسويقها إضافة إلى إبراز عنصر من المزيج التسويقي للخدمات، وفي الأخير دراسة لعملية سياسة التوزيع وأهميته.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية لتقييم الأداء

إن تحقيق وتشكيل المهام المكونة لوظائف الأفراد تعكس أهمية إشباع الفرد لمتطلبات الوظيفة من خلال مزج بين الأداء والجهد أو الطاقة المبذولة كل هذه المتغيرات تعمل على تحقيق فعالية في تخصيص المواد المستخدمة.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء

لقد اختلفت تعاريف الأداء من حيث الفعالية والأهداف الموجودة وكذلك الشمولية في تحقيق الجودة والتنوعية بأقل جهد، فقد عرفه محمود كلالدة بأنه "درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والتنوعية المحققة مع العمل علة تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة<sup>1</sup>، كما يعرفها "مولير" و"بروميلي" بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

كما عرفه بعض الباحثون الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهام أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة بها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة التوفير مستلزمات الإنتاج<sup>3</sup> كذلك هناك من يعرف الأداء بأنه المخرجات أو الأهداف التي تسعى النظام إلى تحقيقها<sup>4</sup>.

كما تجدر الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين مفهوم الأداء السلوك والانجاز، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال المؤسسة التي يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، فهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا<sup>5</sup>.

كذلك يرى chevotier أن أداء ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سوف يعطي الأداء، الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - طاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص 242

<sup>2</sup> - عداي الحسين فلاح حسين، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2000، ص 231

<sup>3</sup> - عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة الفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 86

<sup>4</sup> - عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص 03

<sup>5</sup> - حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي، العلمي أداء وفعالية المنظمة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 03

<sup>6</sup> - chevotier et autre : gestion des ressources humaines, ED. delrock université que bec 1993, p 333



## 2- مستويات الأداء:

للأداء مستويات عدة يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها وتمثل هذه المستويات في:<sup>1</sup>

أ- **الأداء الاستثنائي:** وهو أداء التفوق في الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام بين الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

ب- **الأداء البارز:** وهو الحصول على عدة عقود عمل كبيرة امتلاك إطارات ذات كفاءة وامتلاك مركز ووضع مالي غير مستقر.

ج- **الأداء الجيد جدا:** يبين مدى صلابة الأداء وإيضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجديد

د- **الأداء المعتدل:** وهو سيورة أداء دون العمل، ويغلب فيه نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات.

هـ- **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة.

## 3- العوامل المؤثرة في الأداء:

هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية بعضها داخل وآخر خارجي كل هذا يهدف إلى تحقيق الفعالية، لهذا سيتم التطرق إلى هذه العوامل:

أ- **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم خصوصيات أهمها<sup>2</sup>.

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال

- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، والآلات.

<sup>1</sup> - خالد محمد بن حمدان، وائل صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، عمان 2009، ص 385-386

<sup>2</sup> - عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم والتقييم، مرجع سابق، ص 94

- نوعية المنتج وشكل ومدى مناسبة التغليف له، التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها  
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة، نوعية الموارد المستخدمة في عمليات الإنتاج ومستويات الأسعار، الموقع الجغرافي للمؤسسة.

**ب- الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية ولن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومستويات كل منهم وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم<sup>1</sup>

**ج- الموارد البشرية:** هي مختلف المتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم هيكل قوي العاملة، نظام الاختيار والتعيين، التدريب والتأهيل والتنمية، نظام الأجور والمكافآت، نظم تقييم الأداء<sup>2</sup>

#### د- العوامل الخارجية:

يقصد بها المتغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في قرارات وأنشطة المؤسسات ومن بين هذه التي تؤثر نذكر:<sup>3</sup>

#### 4- العوامل السياسية:

إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالعرب، التأمينات، الخطر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

#### 5- العوامل الاقتصادية:

تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها... الخ.

#### 6- العوامل الاجتماعية:

تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم... الخ

<sup>1</sup> - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسساتي، 2009، ص 15

<sup>2</sup> - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسات، نفس المرجع، ص 19-20

<sup>3</sup> - محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسس، دور النشر، الإيداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم، ط1، لنان، 2000، ص 203

### 7- العوامل التكنولوجية:

وتتمثل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

### 8- العوامل البيئية والتشريعية:

منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والحفاظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

وعموما يمكن تصنيف مختلف هذه العوامل إلى نوعين<sup>1</sup>

- عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا: يكون فيها دور المسيرين هو تعظيم تأثيراتها الايجابية والتقليص من تأثيراتها السلبية، ويمكن ذكر أهمها التحفيز، المهارات، التدريب والتكوين وهي بمثابة عناصر رئيسية في تمكين العاملين وزيادة دافعيتهم وأدائهم.

- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة: ومتعلقة بالمحيط الخارجي كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وعوامل سياسية قانونية.

### المطلب الثاني: تقييم الأداء.

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من باحث لآخر، وهذا ما تبينه بعض هذه التعاريف التي تطرقت لتقييم الأداء.

ينظر كاظم جاسم العيساوي إلى تقييم الأداء على أنه " إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة، من أجل

<sup>1</sup> - عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل، بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، الجزائر، ص 47

معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا، مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب . معالجتها"<sup>1</sup>.

كما تم تعريف تقييم الأداء بأنه " التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيقه . الأهداف المخططة، وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها"<sup>2</sup>.

كذلك ينظر إلى تقييم الأداء بأنه يتمثل في " تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه " من نتائج في نهاية فترة معينة "<sup>3</sup>.

مما سبق يمكن القول إن تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة الاقتصادية، وذلك بهدف التأكد من أن النتائج المحققة فعلا تسير نحو ما هو مخطط لها من جهة، وكذا الحكم على كفاءة أداء المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية وفي تحقيق الأهداف التي أقيمت لأجلها من جهة أخرى، وهذا قصد اتخاذ القرارات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط لها.

#### فوائد تقييم الأداء:

- أ- تزويد المدراء ومنتخذي القرار عن مستوى أداء الموظفين في المنظمة.
- ب- يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحسين هدف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.
- ج- إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنهم سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترقية والنقل لا يتم إلا عن طريق ذلك، وتزويدهم بالمعلومات عن مستوى أدائهم.
- د- تقسيم أداء الموظفين يساعد المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء وتميزه مما يساعد على دفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.

<sup>1</sup> - كاظم جاسم العيسوي، الاقتصاد الإداري، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 250 الملليك مزهودة، مرجع سابق، ص 95

<sup>2</sup> - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 121

<sup>3</sup> - الملليك مزهودة، مرجع سابق، ص 95

هـ- يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية مخطط الموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك.

كما للأداء فوائده يتضح لنا أن هناك عدة أهداف للأداء ومنها:

### أهداف تقييم الأداء:

#### 1- في المجال الإداري:

أ- يتم استخدام تقييم الأداء في ترقية الموظفين

ب- قيم استخدام تقييم الأداء في نقل الموظفين إلى وظائف أكثر ملائمة لهم

ج- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد المكافأة التحفيزية والعلاوات

د- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد العقوبات التأديبية والفعل

و- يتم استخدام تقييم الأداء في الكشف عن الاحتياجات التدريبية وكوسيلة لتطوير الأداء.

#### 2- مجال تطور المنظمة والفرد:

يسعى تقييم الأداء إلى تحقيق بعض الأهداف التي تساهم في آن واحد في تطوير أداء الفرد والمنظمة ككل من خلال الكشف عن نقاط الضعف عن الموظف والعمل على تدريبه من أجل رفع إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المنظمة من خلال جهود العاملين ومن هذه الأهداف.

أ- وسيلة لتطوير الأداء الذاتي من خلال قياس الأداء تستطيع الشخص معرفة جوانب القوة وتعزيزها ومعرفة جوانب القصور والعمل على تفاديها وتطوير نفسه.

ب- تنمية الكفاءة لدى الرؤساء: تقتضي طبيعة التقييم من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيههم وسلوكهم أثناء العمل ومن ثم القيام بتحليل ذلك، ليكونوا قادرين على التقييم والقيادة الرشيدة والفعالة.

ج- الكشف عن الاحتياجات التدريبية من أهداف عملية التقييم الكشف على نقاط الضعف عند الموظف وبالتالي اقتراح البرنامج التدريبي المناسب للموظف.

### مقاييس الأداء:

من مقاييس الأداء هي العوامل والمعايير التي تقيم قياس أداء العاملين بموجبها ويجب أن يتم تحديد الجوانب التي يؤد تقييمها في أداء الفرد وتقسّم معايير الأداء إلى قسمين هما.<sup>1</sup>

**1- العناصر:** تمثل العناصر مجموعة من الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادراً على أداء وظيفته بشكل جيد فعال.

وتقسم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة ومن البديهي أن يكون قياس العناصر غير الملموسة أصعب من عملية القياس من العناصر الملموسة، ومن الأمثلة على العناصر الملموسة والتي يمكن قياسها بسهولة عملية حضور الموظف وانصرافه في الأوقات المحددة ومن أمثلة على العناصر غير الملموسة الأمانة والصدق والانتماء وغير ذلك.

**2- المعدلات:** وهي عبارة عن ميزان يمكن من خلال قياس إنتاجية الموظف من حيث ثلاث جوانب.

**أ- معدلات كمية:** وهي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة

**ب- معدلات النوعية:** وتعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان.

**ج- معدلات الكمية والنوعية:** هذا المعدل مزيج من الكم والنوع بالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يصل مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة والدقة والإتقان.

### 3- خصائص مقاييس الأداء:

من بين هذه الخصائص نذكر منها

**1- الصدق:** المقصود بالصدق هنا أن المقياس يقيس ما صمم لقياسه بمعنى أن تتأكد ان المقياس يقيس العناصر المراد قياسها والتي صمم المقياس من أجلها<sup>2</sup>

**2- الثبات:** هو الوصول إلى نفس النتائج في حالة استخدام المقياس لنفس الحالة والمرة متكررة.

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 149

<sup>2</sup> - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 110

3- القدرة على التمييز: تعني بذلك تعريف المقاييس وتشرح معنى كل منها وماذا تهدف بحيث يتم فهمها بشكل واضح يمنع التدخل في معانيها ويمكن التمييز بينهما وفهماها.

ثالثا: أهمية تقييم الأداء.

تخطى عملية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة، يمكن إبرازها في الآتي:

يبين تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية قدرة المؤسسة على تنفيذ ما خطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدف منها، والكشف عن الانحرافات واقتراح . المعالجات اللازمة لها، مما يعزز أداء المؤسسة بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل<sup>1</sup>

إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة . الدخل القومي<sup>2</sup>

يساعد تقييم الأداء كذلك في:<sup>3</sup>

-الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمانيا في المؤسسة من مدة لأخرى، ومكانيا بالمؤسسات المماثلة الأخرى.

-الإفصاح عن درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

-توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة الاقتصادية.

-توجيه العاملين في أداء أعمالهم.

-توجيه إشراف الإدارة العليا.

-توضيح سير العمليات الإنتاجية.

<sup>1</sup> - نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، ط 1، دار صفاء، عمان، 2009، ص 29

<sup>2</sup> - فلاح حسن عداوي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 233

<sup>3</sup> - 3. نصر حمود مزنان فهد، مرجع سابق، ص 29

#### رابعاً: متطلبات نجاح تقييم الأداء.

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة، الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات، وتحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن هذه الشروط ما يلي:<sup>1</sup>

1- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحاً تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم.

2- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة.

3- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم.

4- أن تتوفر للوحدة الاقتصادية نظاماً فعالاً متكاملًا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

#### المطلب الثالث: أسس تقييم الأداء:

مستويات مراحلها ومتطلبات نجاحه تخضع لتقييم الأداء إلى مجموعة من الأسس التي يجب استخدامها وكذلك إتباع عدداً من الخطوات والمراحل بغية الوصول إلى مناهج حقيقية للمؤسسة<sup>2</sup>

1- الأسس العامة لتقييم الأداء: تركز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة يمكن

توضيحها من خلال الشكل التالي:

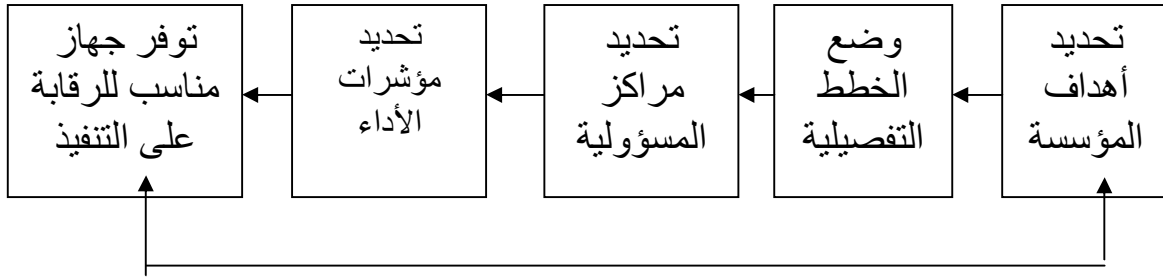
<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 42

<sup>2</sup> - عمر نمجدين شهادة ماجستير، علوم اقتصادية كلية تخصص : اقتصاد صناعي عنوان - دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة

الصناعية - جامعة حمد خيثر بسكرة ص 26



الشكل رقم (1-2) : الأسس العامة لتقييم الأداء



المصدر: شهادة الماجستير علوم اقتصادية كلية محمد خيثر

1-1- تحديد أهداف المؤسسة:

لكل مؤسسة عدد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراستها قصد التعرف لمدى تقنها وواقعيتها ويتمثل التحديد الدقيق لأهداف لترجمة الهدف العام للمؤسسة تحويله إلى مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تعبر عن أوجه النشاط الرئيسية بدقة كما يجب أن تتحدد الهدف المؤسسة على أساس مجالات وأوجه نشاط مختلف الوحدات والأقسام التابعة لها.

لقد تعرف الباحثون ف مجال تحديد الأهداف إلى عدد من المجالات وأوجه نشاط المؤسسة التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها والتي تشمل :

المجال التسويقي:

- مجال التجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية

- القيمة المضافة

- الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل

- الربحية

- أداء العاملين وتطويرهم

- المسؤولية تجاه المجتمع

وتجدر الإشارة إلى ضرورة الربط بين مختلف الأهداف التي تحددها المؤسسة مع وضع الجدول الزمني اللازم لتحقيق هذه الأهداف، كما يجب أيضاً تحديد الأهمية النسبية لكل هدف تم وضعه في سلم الأولويات على ضوء الأهداف التي يجب أن تحضي بأكبر قدر من الموارد المتاحة مع ضرورة التنسيق بين هذه الأهداف، بحيث تكون أكثر وضوحاً للمسؤولية عن التنفيذ.

## 2-1- وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:

يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من المجالات نشاط المؤسسة بحيث تعكس هذه الخطط السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من جهة، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل تحقيق أقصى استفادة ممكنة منها من جهة أخرى.

ويقصد بالخطط التفصيلية وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن إطارها الزمني المحدد، وينبغي مراعاة مجموعة من العوامل عند وضع هذه الخطط لإنجاح عملية التقييم من أهمها: <sup>1</sup>

- ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط
- ضرورة التناسق بين أهداف الأقسام والفروع
- ضرورة مساهمة جميع الأفراد داخل المؤسسة في صياغة الأهداف
- يجب أن تكون الأهداف المحددة قابلة للتكيف والتعديل حسب التغيرات التي قد تطرأ على البيئة الخارجية.

## 3-1- تحديد مراكز المسؤولية:

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي مؤسسة هو أن تتوفر فيها معالم واضحة ومحددة لتعويض السلطات وتحديد المسؤوليات، ويقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات إلي من شأنها إدارة جزء من نشاط المؤسسة، وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها وعلى ضوء ما سبق فعملية تقييم الأداء تتطلب إيضاح اختصاصات كل مركز مسؤولية

<sup>1</sup> - عمر يتمجدين، مرجع سبق ذكره، ص 27

ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.<sup>1</sup>

ويستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما:

- إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكل يقتضي تقييم أداء كل مركز من المراكز العامة بالمؤسسة من أجل الحكم على أدائها الداخلي

- إذا وقع انحراف أو ظهرت فجوة من أداء المؤسسة، يمكن لهذه الأخيرة التعرف على أسباب الانحراف وعالجتها بالنظر مباشرة إلى مركز المسؤولية الذي وقع فيه هذا الانحراف، وهو الأمر الذي يسمح للمؤسسة بتوفير الجهد والوقت.

#### 4-1- تحديد مؤشرات الأداء:

تعتبر خطوة تحديد المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم كما أنها الأكثر صعوبة في الوقت نفسه وترجع صعوبة هذه الخطوة إلى التعدد الكبير في أنواع وطبيعة النتائج التي يسفر عنها التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة وبالتالي تعدد المؤشرات إلى مركز استخدامها لتقييم هذه النتائج. ونظرا لاستحالة استخدام كافة المؤشرات المتاحة يصبح من الضروري انتقاء تلك التي تعبر أصدق تعبير عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية من جهة أخرى.

وبالرغم من صعوبة تحديد المؤشرات وما أثرته من جدل، فإنه يعد من الضروري على أي مؤسسة أو مركز مسؤولية اختيار المؤشرات مراعاة مجموعة من العوامل أهمها.

- اختيار المؤشرات الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر الانسجام مع الأهداف المرسومة.

- اختيار المؤشرات الأكثر وضوحا وفهمها بالنسبة للعاملين بحيث يكون في مقدورهم استخدام هذه المؤشرات والخروج بنتائج واقعية معبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها

- إعطاء كل مؤشر مختار وزنا يتناسب مع أهميته ومساهمته في التعبير عن درجة تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> - عمر يتمجددين، مرجع سبق ذكره، ص 28

### 5-1 - توفر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ:

تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية كما يستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى رقة البيانات المسجلة.<sup>1</sup>

### 2- مستويات تقييم الأداء:

تشمل مستويات تقييم الأداء ثلاث مستويات من بينها:

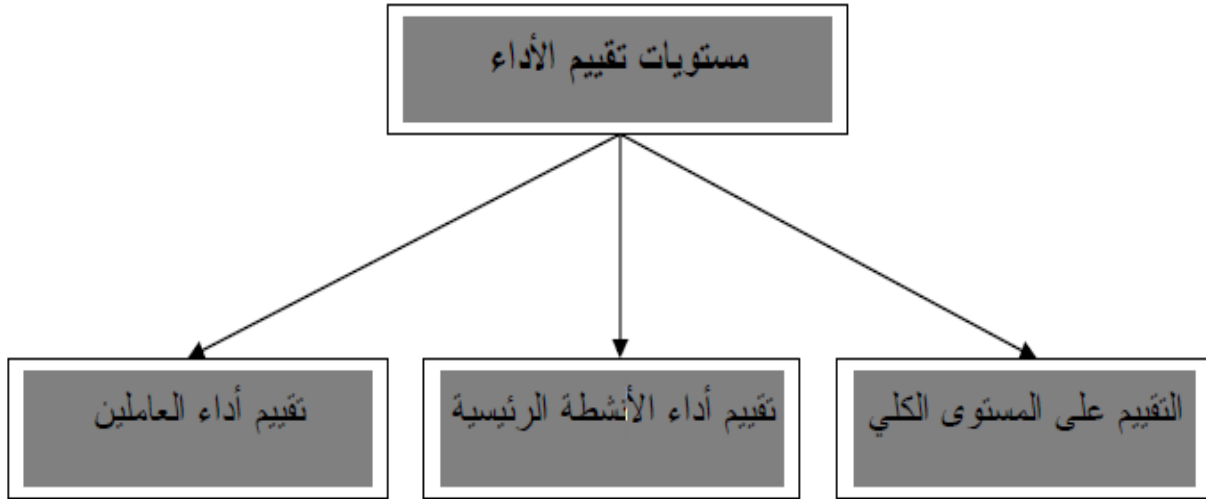
- التقييم على المستوى الكلي

- التقييم على المستوى الجزئي

- التقييم على المستوى الفردي

هذا الشكل يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-2): مستويات تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر،

2001، ص 15

<sup>1</sup> - عمر يتمجددين، مرجع سبق ذكره، ص 29

## 1-2 - تقييم الأداء الكلي للمؤسسة:

يتلخص تقييم الأداء الكلي للمؤسسة في التقييم الكلي المتكامل لنتائج أعمال هذه الأخيرة وكافة وحداتها التنظيمية في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وذلك من خلال تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء وقياس مستوى الانجاز الفعلي في إطار المستويات المحددة للأداء المرغوب.<sup>1</sup>

وتشمل الأعمال التقييمية للأداء على مستوى المؤسسة ككل ما يلي:

دراسة التقارير الدورية المرفوعة من إدارات الأقسام فيها وإعطاء الرأي والتوجيه بشأنها لتدعيم جوانب القوة في إدراجها وتفادي جوانب الضعف إضافة إلى إبداء المقترحات اللازمة لمعالجة حالات الإخفاق المسجلة.

- إعداد تقرير دوري شامل عن تقييم الأداء في المؤسسة بالاعتماد على التقارير الدورية المرفوعة من الأقسام، حيث يتضمن هذا التقرير جميع جوانب النشاط في المؤسسة كما يحتوي على جميع المؤشرات التي استعملت في عملية التقييم.

- إعداد تقرير سنوي يتضمن تقييما لنشاط المؤسسة ويحتوي على الجداول والمؤشرات التي تحدد مستوى الأداء خلال السنة في كافة المجالات الإنتاجية، السنوية، التمويلية، الاستثمارية، وشؤون العاملين

## 2-2 - تقييم الأداء على المستوى الجزئي:

يكون نظام التقييم في المنظمات اللامركزية أكثر تعقيدا منه في المؤسسات البسيطة كالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك فإن عملية تقييم الأداء تشمل إضافة للمستوى الكلي مستوى آخر أدبي منه يسمى المستوى الجزئي، والذي يضم مراكز المسؤولية ومختلف الأقسام والإدارات المكونة للمؤسسة (الإنتاج، المالية، التسويق... الخ)

وبعد تقييم الأداء على هذا المستوى مكملا ومتمما للتقييم على المستوى الكلي، حيث يرى العديد من الباحثين إن تقييم الأداء على مستوى الأقسام ومراكز المسؤولية يسمح للمؤسسة بالاستفادة من نظرة أكثر دقة وأكثر تعبير على المستوى الحقيقي للأداء.

تتطلب عملية التقييم على المستوى الجزئي قيام كل مسئول أو مدير للقسم أو مركز المسؤولية المعنى بإعداد تقييم لأداء قسمة مسترشدا بالخطط والأهداف المحددة، وذلك من خلال:

<sup>1</sup> زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001 - ص: 15

- متابعة تنفيذ الأهداف المخططة لقسمه يوميا واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات فمن  
صلاحيات المخول بها

- مفاتيح الإدارة العليا بالمؤسسة عن الانحرافات والمقترحات التي يراها مناسبة من أجل تصحيحها  
- إعداد تقارير دورية عن دور التقييم ترفع إلى الإدارة المسؤولة في المستوى الأعلى يوضح فيه  
مقارنة الانجاز بالمخطط والعقبات التي واجهت العملية الإنتاجية في القسم والانحرافات التي حدثت  
والإجراءات المتخذة.

- إعداد تقرير سنوي عن تقسيم الأداء للقسم يشمل جميع الإجراءات والتعليمات والأساليب  
الخاصة بعملية التقييم، ويرفع هذا التقرير للإدارة المسؤولة على مستوى المؤسسة ككل.

### 3-2- تقييم الأداء المستوى الفردي:

يتمثل التقييم الفردي للأداء في تقييم العاملين داخل المؤسسة من خلال أدائهم لوظيفتهم والمساهمة  
في تحقيق أهداف مؤسستهم، وذلك بالتعرف على مستوى الأداء الحالي والمتوقع للعاملين بمختلف  
الوظائف والأنشطة الأساسية في المؤسسة باعتباره يشكل حجر الأساس للأداء ككل<sup>1</sup>.

ويمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم الأداء الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان.
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومؤشرات الأداء فيها.
- تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجه.
- يجب تزويد العاملين بالتغذية العكسية ويوضح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

### 3-3- مراحل وخطوات تقييم الأداء:

لم تحظى المؤسسات في تحديد المراحل وخطوات تقييم الأداء كما يمكن حصرها في أربعة مراحل  
أساسية مكتملة لبعضها البعض وتمثل:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عمر يتمجددين، مرجع سبق ذكره، ص 32

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 34

### 3-1 - جمع المعلومات والبيانات اللازمة:

تعد المعلومات موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يكون تخطيط أو رقابة وبالتالي تقييم للأداء دون توفر المعلومات بالجودة اللازمة وفي الوقت المناسب لذلك تتطلب عملية تقييم الأداء مجموعة من المعلومات والبيانات والتقارير التي يمكن إرجاعها إلى ثلاثة مصادر أساسية هي:

- الملاحظة الشخصية: تعد منهاجا يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة وملاحظة ما يجري فيها، وتعتبر من أقدم وسائل جمع المعلومات في المؤسسة، غير أنها تقتصر على معلومات نوعية فقط، غير انه ما يعيب هذه الطريقة هو عدم قدرتها على تقديم معلومات بكمية دقيقة فضلا عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة.

#### - التقارير الشفوية:

تتمثل في سلسلة المحادثات ولقاءات التي تتم بين الرئيس ومرؤوسه أين يتم مناقشة الخطط والانجازات إضافة إلى التعرض للمشاكل والانحرافات أين يتم الخروج بمقترحات وحلول

- التقارير الكتابية: تعد التقارير الكتابية المصدر الأساسي لجمع المعلومات في أغلب المؤسسات، حيث تقدم التقارير الكتابية معلومات وبيانات كاملة ودقيقة تشكل سجل دائم يمكن للمؤسسة من قياس وتقييم أدائها بشكل موضوعي بصفاتها الوصفية والإحصائية. والجزئية منها والمحدودة والبعض يغطي بمجمل نشاط المؤسسة

### 3-2 - قياس الأداء الفعلي:

وهي المرحلة الثانية من عملية التقييم، فمن خلالها تتمكن المؤسسة من تحديد النتائج المنجزة وذلك بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها أو تصميمها من أجل هذا الهدف، ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسئولي المؤسسة بقيم دقيقة تعكس مستوى ودرجة بلوغ الأهداف، في جميع الأنشطة والمجالات الوظيفية، من المؤسسة كما تشكل النتائج التي حققتها المؤسسة الأساس المرجعي لإجراء عملية التقييم .

### 3-3 - مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات الأداء المرغوب:

بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية والمتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب أو المستهدف ويتم ذلك من خلال إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي ونتائج التنفيذ المستهدفة خلال فترة التقييم، وبناء على هذه المقارنة يتم تحديد مدى التقدم أو التخلف في التنفيذ الفعلي للأهداف عنا هو وارد ضمن الخطة كما يمكن إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال فترة التقييم مع النتائج الفعلية المحققة خلال فترة أو فترات سابقة وعلى ضوء هذه المقارنة يمكن التعرف على معدل التطور بمستوى الأداء.

### 3-4 - تحديد الانحرافات وإجراء العمليات التصحيحية:

ويتم ضمن المرحلة تحديد وتفسير أسباب التباين والاختلاف بين نتائج الانجاز الفعلي والمتوقع في حالة عدم قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها أو انحرافها عن المسار المحدد في الخطة، يتم بعد ذلك تحديد العوامل التي تسببت في حدوث هذه الاختلافات وهنا ينبغي التفرقة بين طبيعة العوامل وما إذا كانت داخلية أو خارجية وتشير العوامل الداخلية إلى أن التباين في النتائج والأهداف قد حدث بسبب أحد القرارات أو الأعمال التي تمت داخل المؤسسة، أما العوامل الخارجية فهي تعبر عن جميع الظواهر التي تؤثر في تنفيذ أهداف المؤسسة والتي لا يمكن لها أن تتحكم فيها ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى اختلاف النتائج الفعلية عن الأهداف المسطرة نذكر ما يلي:

- عدم الدقة في تحديد الأهداف نفسها، من الناحية الكمية والنوعية
- وجود نقطة ضعف خطة التنفيذ وفي الاستراتيجية
- وجود عيب في التنظيم القائم الذي يتم في إطاره تنفيذ الخطة
- عدم وجود نظام للحوافز يرتبط بتحقيق الأهداف
- عدم توفر عامل أو أكثر من عوامل الإنتاج المتاحة لتصرف الإدارة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 252



### المبحث الثاني: مؤشرات قياس أداء المؤسسة الاقتصادية

من خلال ما تطرقنا إليه فهناك عدد كبير من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في تقييم الأداء للمؤسسات الاقتصادية يجب على المؤسسة وضع خطط تتوقف على الدقة وملائمة المؤشرات والمعايير التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها إلا أن هذه المؤشرات الاستعانة بها على المستوى أداء المؤسسة<sup>1</sup>.

#### المطلب الأول: مؤشرات قياس الأداء التقليدية:

##### تعريف مؤشرات قياس الأداء:

تعريف المؤشر: هو مقياس كمي أو نوعي لأداء برنامج يستخدم لإثبات التغيير ويورد تفاصيل مدى العمل على تحقيق نتائج البرنامج أو تحقيقها فعلا، ولكي تكون المؤشرات مفيدة للمراقبة وتقييم نتائج البرنامج، من المهم تحديد مؤشرات تكون مباشرة وموضوعية وعملية وملائمة وتحديثها بانتظام، تهتم مؤشرات القياس المستخدمة لقياس العمل عن طريق تطبيق الأساليب الفنية لتحديد الوقت اللازم للموظف مؤهل لينجز وظيفة محددة بمستوى أداء معين، كما يستخدم القياس في تحديد أوقات نمطية لتنفيذ العمل، ولمعرفة أي وقت ضائع لفصله عن الوقت الفعال وتعتبر مؤشرات قياس الأداء الحكومي من العمليات الصعبة وذلك لأسباب التالية:<sup>2</sup>

- تنوع الأنشطة
- اختلاف الأهداف المؤسسة
- اختلاف الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- صعوبة تحديد وحدات القياس موحدة لكل الأجهزة
- صعوبة وضع مؤشرات الأداء لبعض الأعمال.

#### مؤشرات القياس التقليدية:

لقد كانت الأدوات التقليدية (المؤشرات المالية)، يتركز في مراقبتها ومتابعتها في تقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تدنئة التكاليف من جهة وكذا استخدامات المدخلان من رأي المال

<sup>1</sup> - عمر تمجددين، مرجع سبق ذكره، ص 66

<sup>2</sup> - عبد الوهاب محمد جبين، قيم الأداء في الإدارات الصحية لمديرية الشؤون الصحية، دكتوراه، ص 17، جامعة كليمنون العالمية، سوريا، تخصص إدارة صحية.

والتكنولوجيا... الخ، من جهة أخرى وذلك بغية تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة وهذه الأخيرة سترجم في صورة أرقام عن مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة الاقتصادية المعتمدة في ذلك على عدد من المؤشرات والتي يمكن تنميتها إلى خمسة مجموعات رئيسية هي:

1- مؤشرات الإنتاج

2- مؤشرات مالي

3- مؤشرات البيع

4- مؤشرات أخرى مختلفة

- **مؤشرات الإنتاج:** تهدف هذه المؤشرات كل ماله علاقة بالنتاج وبالخصوص مدى النجاح المحقق للمخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية وأهمها هي:

قيمة الإنتاج المحقق بالأسعار

$$1 - \text{نسبة تحقيق الحطة الإنتاجية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المحقق بالأسعار}}{100} \times 100$$

قيمة الإنتاج المخطط

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق المخطط الإنتاجية للمؤسسة والعكس صحيح.

قيمة الإنتاج المحقق للسنة الحالية

$$2 - \text{نسبة تطور الإنتاج} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المحقق للسنة الحالية}}{100} \times 100$$

قيمة الإنتاج للسنة السابقة

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعينة بالمقارنة مع السنة السابقة، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على دون تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.

- المؤشرات الإنتاجية:

يعني بالإنتاجية على أنها كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج، فهذا المؤشر يعكس مدى كفاءة المؤسسة الصناعية في استقلال الموارد الاقتصادية، لأنه يمثل العلاقة بين الإنتاج وبين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية ومنه من خلال التعريف، نجد مفهوم الإنتاجية يظهر مؤشرين لقيامها، الأول كلي إذ يتعلق بالنسبة للمخرجات إلى كل عناصر المدخلات والثاني جزئي يمثل نسبة المخرجات إلى أحد عناصر المدخلات.<sup>1</sup>

- الإنتاجية الكلية: والتي يتم بموجبها قياس العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج ومستلزماته المستخدمة في العمليات الإنتاجية، والإنتاج المحقق من العمليات الإنتاجية التي يقوم بها مشروع الأعمال وبالتالي الإنتاجية الكلية عكس قياسها من خلال الصيغة التالية:

قيمة الإنتاج الكلي

$$100 \times \frac{\text{قيمة عناصر الإنتاج ومستلزماته}}{\text{قيمة عناصر الإنتاج ومستلزماته}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

قيمة عوامل الإنتاج ومستلزماته

- الإنتاجية الجزئية: تعبر عن العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) واحد عناصر الإنتاج وتعد مقياسا يعبر عن قدرة أحد عناصر الإنتاج على تكوين الإنتاج النهائي أو الوسيط.

المخرجات (كمية أو قيمة)

$$100 \times \frac{\text{المخرجات (كمية أو قيمة)}}{\text{احد مدخلات الإنتاج (كمية أو قيمة)}} = \text{الإنتاجية الجزئية}$$

احد مدخلات الإنتاج (كمية أو قيمة)

- المؤشرات المالية:

إن الهدف من استخدام المؤشرات المالية هو مثل قوة على تحقيق الأرباح والعوائد من استثمارها ولذلك قابليتها على مواجهة نزاعاتها بشكل فعال فهاته المؤشرات متعددة وتصنف إلى أربعة معايير:

معيار البحية - معيار - معيار قوة رأس المال - معيار التقبل

<sup>1</sup> - مدحت القريشي، الاقتصاد الصناعي، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005

مؤشرات البيع:

هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى التطور المبيعات ومن أهمها<sup>1</sup>

قيمة المبيعات المحققة بالأسعار المخططة

$$100 \times \frac{\text{قيمة المبيعات المحققة بالأسعار المخططة}}{\text{قيمة المبيعات المخططة}} = \text{نسبة تحقيق خطة المبيعات}$$

قيمة المبيعات المخططة

تستخدم هذه النسبة للدلالة على مستوى تنفيذ خطة المبيعات، حيث كلما ارتفعت هذه النسبية كلما عكست قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج وتنفيذ الخطة المرسومة.

قيمة المبيعات للسنة الحالية

$$100 \times \frac{\text{قيمة المبيعات للسنة الحالية}}{\text{قيمة المبيعات للسنة السابقة}} = \text{تطور المبيعات}$$

قيمة المبيعات للسنة السابقة

وتعكس هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

**المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء الحديثة: (محاو بطاقة الأداء المتوازن)**

غن التصور الذي اتسمت به مقاييس الأداء التقليدية بنظرها المالية البحتة وكذا اتسامها بالاختزالية، أدى إلى تزايد الاهتمام بضرورة الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية

وهنا مثل الباحثين kopeaur بدون ضرورة احتواء لوحه القيادة في المؤسسة على الصنفين معا (المؤشرات المالية وغير المالية) لأن المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن هذه المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد.

لذا كان من الضروري استحداث مقاييس جديدة تعني بمجالات مختلفة كآجال التسليم، إطلاق منتجات جديدة، أو خدمات جديدة، رضا المساهمين العملاء والعمال... الخ، وقد تم بلورة هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن

<sup>1</sup> - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 133

### 1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

ترجع بداية الاهتمام باستخدام أسلوب التقسيم المتوازن للأداء في قياس أداء المؤسسة إلى بداية 1990 عندما قررت مؤسسة norlau norton أن ترعى دراسة أعدت بواسطة المكتب الاستشاري العالمي kpnc لمدة سنة كاملة حول تقييم أداء مؤسسة متعددة الجنسيات مما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة كاملة حول نشاط المؤسسة.

وتعرف بطاقة التقييم المتوازن على أنه مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة على أداء منظماتهم على أن المأمون العمدي فيعرفها بأنها عبارة عن طرفين الجزء منها هو الدرجة والتسجيل SCORE ويعني الرقم المنجز في بطاقة القياس وفق المعايير الموضوعية للأهداف والنتائج والتقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة بعكس التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة في المؤسسة المشاركة في تحقيق عملية الأداء الفعال.

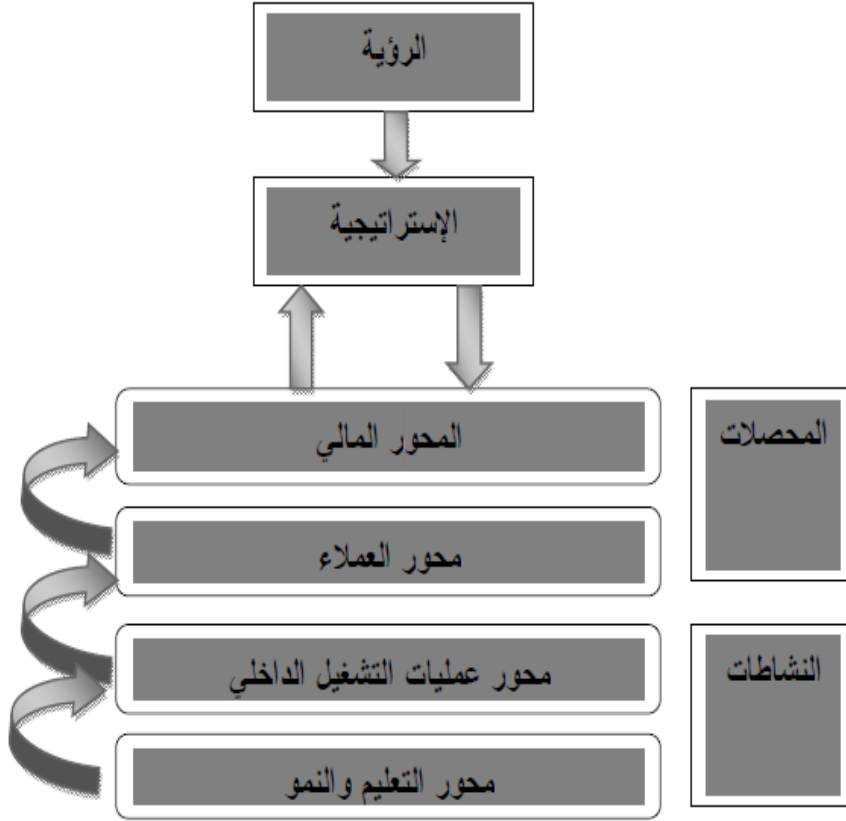
كما عرفها محمد محمود يوسف بأنها نظام للإدارة وليس فقط مجرد نظام الأداء والذي يمكن المؤسسة من إيضاح الرؤية الخاصة بها واستراتيجيتها مع بيان كيفية ترجمة هذه الرؤية الاستراتيجية إلى خطط وأنشطة تنفيذية.

### 2- المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن محاور أربعة أساسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها لتحقيق إستراتيجية المؤسسة ضوء الأهداف المحددة لها ويمكن عرض الإطار العام لهذه المحاور الأساسية المكونة لبطاقة الأداء في الشكل الآتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عمر تمجددين، مرجع سبق ذكره، ص 73.

الشكل رقم (2-3): هيكل بطاقة التقييم المتوازن.



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 140

1- المحور المالي: يعتبر هذا المحور المحصلة النهائية بكافة المتغيرات وحتى يمكن تحقيق إنجاح المالي للمؤسسة يجب عليها أن تحدد بدقة ما هو المطلوب أن تعمله لتحقيق هذا الهدف وكيف يمكن أن تحقق أهدافها، النقطة الهامة هو كيف يمكن للمؤسسة أن تقيس النجاح في تحقيق هذه الأهداف وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على قياس الأوجه غير المالية والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل إلا أنها تقوم بدمج هذه المقاييس والاحتفاظ بها لأنها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي والمرتب. <sup>1</sup>

2- محور العملاء: تعتبر خدمة العميل عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته ولتطوير هذه الخدمة يجب تحديد ما هي الأشياء التي يريدها العميل وترتكز خدمة العميل على تحقيق توقعاته وهدف هذه

<sup>1</sup> - محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005

الاستراتيجية هو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، من خلال تحقيق رضا العميل ومن ثم فغن المؤشرات والمقاييس التي تستخدم في هذا المجال قد تفصح عن ثلاث نقاط:

- مؤشرات عن عدد وحجم العملاء الجدد

- مؤشرات حول درجة الحفاظ على العملاء وولائهم للمؤسسة

- مدى لتحسن في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة

**3- محور عمليات التشغيل الداخلي:** يركز هذا المحور على العناصر والأنشطة الداخلية بالمؤسسة لتحديد المراحل الداخلية إلى يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج ومحاولة التغلب عليها يرفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل والإنتاج.

**4- محور التعليم والنمو:** يركز هذا المحور على كيفية تعلم المؤسسة خلق وتحقيق قيمة أكثر فعالية للعميل وذلك من خلال تقييم منتجات وخدمات جديدة، نتيجة تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة.

- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأدوات الاستراتيجية الحديثة والمهمة في قياس الأداء للمؤسسة، ويمكن التطرق لأهميتها في النقاط التالية:

- تعمل البطاقة لمتابعة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة عكس المقاييس المالية التي تقيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها لتحسين الأداء مستقبلاً.

**تقييم الأداء المؤسسي :**

قياس مدى نجاح المنشآت في تحقيق أهدافها في ضوء الخطة الإستراتيجية و الخطط التشغيلية استناداً إلى مؤشرات الأداء المحددة مسبقاً في الخطة. توفير بيانات تساعد في اتخاذ القرار لأنها أداة مهمة للرقابة الإدارية في الكشف عن نقاط الضعف للعمل على معالجتها و الكشف عن نقاط القوة للعمل على تعزيزها. توفير التغذية الراجعة كجزء من عملية التخطيط الإستراتيجي . و لتحقيق الأهداف السابقة تتكون عملية تقييم الأداء المؤسسي من ثلاثة محاور:

**المحور الأول: تشخيص البنية التحتية للمنشأة للكشف عن نقاط الضعف لمعالجتها و الكشف عن نقاط القوة لتعزيزها.**

المحور الثاني: تقييم الخطة الإستراتيجية و الخطط التشغيلية للكشف عن نقاط الضعف و أوجه القصور فيها لمعالجتها.

المحور الثالث: قياس أداء المنشأة استنادا إلى خططها الإستراتيجية و التشغيلية.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء من الأهمية بمكان، و ذلك لتأثيره الواضح على المسار الإستراتيجي في أي منظمة فهو وسيلة للتصحيح و القيادة من خلال ما تقدمه المؤشرات المالية و غير المالية من معطيات حساسة لمتخذ القرار، إلا أن هذه المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في اتخاذ قراراتها غالبا ما تخضع لعوامل عدة تختلف باختلاف المنظمات، فتحدث بذلك فروقات في درجة الاعتماد على أي منها و إن كانت الميولات الحديثة للمنظمات تتجه أكثر إلى المؤشرات غير المالية التي تتميز بأنها الأصعب قياسا وخاصة عند تطبيقها. إن تعاضم الأصول الفكرية اليوم في منظمات الأعمال الحديثة يثير إشكالات عدة كما أن اختلاف أحجامها و تعدد إستراتيجيا خصائص البيئة المتفاعلة معها تعتبر عوامل أساسية مؤثرة في اختيار المقاييس، و يقول Kaplan في هذا السياق في مجلة<sup>1</sup> HBR بأن ركوب طائرة فضلا عن قيادتها بلوحة قيادة ذات مؤشر وحيد -السرعة- يعتبر أمرا مستحيلا، و هنا يظهر Kaplan فكرة مهمة جدا و هي أهمية تعدد المؤشرات في الطائرة نظرا للبيئة المعقدة التي تتعامل معها هذا ما قد لا يتوافر في السيارة التي تعمل في بيئة أقل تعقيدا. إن هذا المثال يشير إلى مدى تأثير مؤشرات الأداء و مدى تأثرها في

نفس الوقت بالمتغيرات التي تحيط بمنظمات الأعمال و لعل أبرز المؤثرات في اختيار مؤشرات الأداء ما يلي :

### حجم المؤسسة:

لقد حاولت دراسات عدة فهم هذا المتغير و ذلك عن طريق ملاحظات عديدة حول مختلف التأثيرات التي يحدثها بالإيجاب أو بالسلب، إلا أنها اتفقت جميعها بأن هناك تعقدا متزايدا في العمليات الداخلية للمنظمات يرتفع طردا مع حجمها الأمر الذي يجعل من الصعوبة بمكان وضع مقاييس لأداء قادرة على تقديم معلومات كافية تسير خاصيتي التعدد و التنوع في النشاطات، هذا ما سيؤدي حتما إلى تراكم معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ

<sup>1</sup> - Harvard Business Review



القرار ما يستوجب عنقدة و تجميع المؤشرات و فترة أو تنقية المعلومات حتى يتسنى الفهم الصحي للواقع على عكس منظمات الأعمال الأقل تعقيدا التي يمكن بسهولة وضع مؤشرات أداء خاصة بها. إن الحجم في الحقيقة ما هو إلا طرف صغير من معادلة تبني المؤشرات، فلو أضفنا الطرف الثاني المتمثل في طبيعة النشاط، لكنت المؤسسات الخدمية الكبرى من أشد منظمات الأعمال تعقيدا و أصعبها من حيث القدرة على تحديد المؤشرات المناسبة القادرة على تفسير مستويات الأداء، نظرا لطبيعة الأصول اللامادية المعتمدة عليها و بالأخص الأصول العلائقية مع الزبائن و المتعاملين الاقتصاديين.

لقد أشار (James & Hoque 2000)<sup>1</sup> إلى أبحاث مهمة تعلقت بهذا الموضوع منها دراسة (Merchant 1981) التي أوضحت أن ازدياد حجم المؤسسة يترافق مع الصعوبات المتزايدة للاتصال و المراقبة داخل المنظمة كما أن Waterhouse اتفقت مع نفس الفكرة التي تنص على أن ازدياد حجم المؤسسة يؤدي إلى استخدام العمليات المحاسبية و المراقبة بشكل أدق و أكثر تطورا، إن هذه المعطيات المقدمة من الدراسة السابقة تفسر نتيجة جد مهمة وهي أن ازدياد حجم المنظمة يؤدي إلى اعتماد هذه الأخيرة اعتمادا طرديا للمؤشرات المالية، أي بعبارة أخرى سيزداد التخلي عن المؤشرات غير المالية كلما ازداد حجم الأنشطة داخل المنظمات و يتضح هذا جليا في تعقد الهيكل التنظيمي و كذلك العلاقات مع الزبائن، و لقد اختبر بهذه الفرضيات على 500 مؤسسة فرنسية من طرف الباحثين<sup>2</sup> Cauri & Bescos و كانت متعلقة بمدى صدق فرضية استخدام المؤسسات الكبيرة الحجم المؤشرات المالية أكثر من المؤشرات الأخرى و كانت النتائج جد إيجابية. و من هنا يتبين تأثير حجم المؤسسة على قياس الأداء و دفعه في مسارات متعددة ترجح أحد كفتي المؤشرات المالية كانت أو غير المالية.

### البيئة الخارجية للمنظمة:

إن المنظمات في الحقيقة لا تعدو أن تكون إلا ناتجا عن التفاعلات المستمرة و المتنوعة لعناصر البيئة، فمن خلال التباين و طبيعتها الديناميكية تنشأ منظمات مختلفة الإستراتيجيات و الأحجام كنتيجة طبيعية أو كامتداد لتنوع الموارد و اختلاف الحاجات و التي تترجم إلى

<sup>1</sup> - Hoque. Z, & James. W., "Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors : Impact on Organizational Performance", Journal of Management Accounting Review, Vol.12,USA, 2000, p 17.

<sup>2</sup> - Eric .C., P.L.BESCOS , "Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises françaises : Une étude empirique" , ed: finance contrôle stratégie, Volume 8,Nice,Mars 2005 , P4.

مؤسسات بواسطة أحد أهم عناصرها و هو العنصر البشري الوحيد القادر على القراءة ثم التحليل و إعادة بناء و تركيب مكونات حديثة تؤثر و تتأثر بالمحيط المتفاعلة معه . و ظهور هذه التشكيلات الجديدة سيؤدي إلى التنافس بينها على الموارد المتاحة<sup>1</sup> - ستحاول كل واحدة أن تستغل أي عنصر متاح يمكن الاستفادة منه كالطاقة ، البشر ، الأفكار ، القيم، المعادن، لتلبية الحاجات المتعلقة بالنمو و البقاء. و قد يكون التنافس بينها بناء كما قد يكون في كثير من الأحيان بعواقب وخيمة. إن كل ما سبق يوضح الأهمية البالغة للبيئة ويدفعنا للبحث في خصائصها و مميزاتها و التي يمكن حصرها في العناصر التالية :

• عدم الثبات أي تعتبر البيئة ذات طبيعة متغيرة .

• صعوبة التحكم أو السيطرة على المتغيرات البيئية .

• التأثير المتبادل بين المتغيرات البيئية .

ولقد دفع هذا بالكثيرين إلى البحث في هذا العنصر كمتغير يؤثر على قياس أداء المنظمات و نذكر منها:1- Hayes(1977) Brownell(1982)- Dixon(1990) ولقد اتفق هؤلاء على أن المنظمات تعتمد على المؤشرات المالية في قياس الأداء كلما كانت البيئة أكثر استقرارا و أقل تعقيدا و العكس بالعكس، فبازدياد احتمال تهديدات أكبر بالبيئة كدخول وجود منافسين جدد أو ظهور منتجات بديلة، ستندفع المؤسسة إلى اعتماد مؤشرات غير المالية في محاولة لقراءة البيئة بشكل يسمح لها بتكييف إستراتيجيات او تعديل هيكلها بما يتوافق مع التغيرات الراهنة و ، يمكن القول في الأخير أن درجة استخدام المؤشرات غير المالية متوقف على خاصيتين أساسيتين هما :مدى استقرار البيئة و درجة تعقدها.

### إستراتيجية المؤسسة:

لقد قدمت أبحاث كثيرة حول العلاقة بين قياس الأداء و الإستراتيجيات المختلفة التي تتبناها المنظمات في وجه منافسيها، و لقد اعتمدت هذه الأبحاث عدة نماذج للإستراتيجيات كذلك التي قدمها Porter (1980) و المصنفة إلى ثلاث إستراتيجيات رئيسية : إستراتيجية التركيز ، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التكلفة المنخفضة التي تنعكس في السياسة السعرية التي تستهدف

<sup>1</sup> - Hayes D.C., "The Contingency Theory of Managerial Accounting", American Accounting Review ,B.C, January 1977, pp 22-39.

التغلغل و الاقتحام في الأسواق، هناك تقسيمات أخرى و نماذج للإستراتيجيات قدمت من طرف باحثين ك<sup>1</sup> Miles & Simon لكنها جميعا تشترك في نفس القواعد إذ أنه يمكن القول بأن جميع النماذج لها نفس المبادئ و إن اختلفت وجهات النظر، ومن الواضح أن الأفكار التي قدمها Porter حول الإستراتيجيات هي المتبناة غالبا في منظمات الأعمال و بالعودة إلى

التقسيمات السابقة سنحاول وضع تعاريف لكل منها حتى يتسنى فهم الرابط بينها و بين استخدام مؤشرات الأداء الأساسية :

### 1 - إستراتيجية التمييز : Differentiation Strategy

تبحث هذه الإستراتيجية عن التميز و التفرد بخصائص ذاتية فنصل بذلك إلى تقديم قيمة مضافة غير موجودة في المنتجات المنافسة تلي احتياجات العميل، و تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة وجود هدف التمييز عن الغير كتقديم المنتجات في وقت أسرع منافسة شديدة، تحسين خدماتها بعد البيع ، تحسين التغليف و التعبئة ، تقديم معلومات إضافية عن المنتج.

### 2- إستراتيجية التكلفة المنخفضة : Cost Leadership

وهذه تهدف إلى وضع تسعير قيادي و تضع المنظمة الإستراتيجية نفسها كأقل المنتجين تكلفة في السوق و يسمى البعض هذه الإستراتيجية بإستراتيجية التغلغل و الاقتحام و هي سياسة سعرية معروفة في ميدان التسويق.

### 3- إستراتيجية التركيز : Focus Strategy

وهنا تركز المؤسسة على قطاع معين أو جزء معين من السوق Niche Market و تحاول فهم احتياجاته بعمق لتلي الطلبات الخاصة فتضمن بذلك الولاء من الزبائن واستقرارا في المداخيل.

لقد أشار Porter بأن المنظمات التي تعتمد على إستراتيجية التكلفة المنخفضة لا بد وأن تملك مؤشرات مالية دقيقة و متطورة تسمح لها بالتحكم في تكاليف الإنتاج حتى تتمكن من تقديم منتجاتها إلى السوق بالسعر المناسب و هنا يظهر الاختلاف

<sup>1</sup> - Hoque. Z, & James.W., Op.Cit , p 17.

بينها و بين إستراتيجية التمييز التي تأخذ بعدا آخر في البحث عن مسببات رضا العملاء و تنمية العلاقات معهم مما يجبر المنظمة إلى استخدام مؤشرات غير مالية بشكل أوسع و من هنا يتوضح بأن الاختلافات في الإستراتيجيات داخل المنظمات تؤثر على اختيار المقاييس المناسبة الأكثر قدرة على تحليل و تذليل التحديات، لقد وضح<sup>1</sup> Shank(1989) هذه القاعدة عندما ذكر بأن المنظمات التي تتبنى إستراتيجية التكلفة المنخفضة تطور لديها مجموعة من المؤشرات قادرة على التحكم في التكلفة على عكس المنظمات التي تعتمد على إستراتيجية التمييز والتي تطور لديها نوع آخر من المؤشرات تعكس الجودة و كفاءة العمليات الترويجية.

---

<sup>1</sup> - Shank J.K., "Strategic Cost Management : New Wine, or just New Bottles" , Journal of Management Accounting Research,USA, Fall 1989, pp 47-65.

## خلاصة الفصل الثاني :

من خلال ما سبق دراسته ؛ يتضح لنا أن للاستراتيجية مراحل وأنواع عديدة ؛ أدت إلى الاختلاف في مفهومها ؛ إلى أن وصلت في الوقت الحالي إلى المفهوم الاجتماعي والذي مفادها أن ممارسة الاستراتيجية التوزيعية تتمثل في تكيف المؤسسة مع أنشطتها ومنافذها التوزيعية واحترام البيئة باعتبارها مصدر العطاء باعتباره أساس البقاء ؛ بالإضافة إلى احترام الفرد الذي يعتبر رفاهية الاعمال والهدف الرئيسي من النشاط القائم ؛ كما تختلف وظائف الاستراتيجية التوزيعية باختلاف بيئة النشاط ؛ لكنها تهدف إلى تحقيق أهداف تخدم مصلحة المؤسسة من جهة ومصلحة الجمهور من جهة أخرى. ولتحقيق الأهداف المنشودة على المؤسسة تخطيط مزيجها التسويقي بصفة عامة مع مزيجها التوزيعي بصفة خاصة ؛ وبخصوص هذا الأخيرة عليها الاهتمام بأكثر العناصر قوة في الاستراتيجية ؛ بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات اللازمة وتخصيص الميزانيات الكافية ؛ كل هذه المتغيرات تدخل ضمن الأداء التسويقي الذي يعتبر الركيزة الأساسية التي تعبر عن مدى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها في إطار سعي المؤسسة للوصول إلى مستوى التميز عن مثيلاتها من المؤسسات الناشطة في نفس المجال.

# الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة موبيليس

## تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالنشاط التوزيعي ومختلف أنواعه والسياسات التوزيعية المتبعة من طرف المؤسسة الاقتصادية في التعريف بمنتجاتها ومحاولة التذكير بها؛ بالإضافة إلى ما يمكن أن يقدمه التوزيع خصوصا فيما يتعلق بتحسين الأداء التسويقي وزيادة مبيعاتها؛ لكن الدراسة النظرية تستلزم وجود تدعيمات واقعية؛ ومن أجل ألا تبقى دراستنا هاته محصورة في الجانب النظري فقط؛ سنحاول في هذا الفصل معرفة استراتيجية التوزيع لما لها من دور في زيادة الحصة السوقية أو الحفاظ على الحصة الحالية؛ أو الزيادة في نمو المبيعات وكذا معدل الربحية مؤدية بذلك إلى تحسين أداء المؤسسة عامة وللأداء التسويقي خاصة لذا اخترنا إسقاط دراستنا على مؤسسة موبيليس؛ باعتبارها مؤسسة تستخدم التوزيع لتقديم منتجاتها. كما سنتطرق في هذا الفصل الى التحدث عن واقع التوزيع في مؤسسة موبيليس واثره على اداء المؤسسة تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث، المبحث الاول يتناول التقديم العام لمؤسسة موبيليس والمبحث الثاني سياسة التوزيع لدى مؤسسة موبيليس والمبحث الثالث نتطرق الى اثر سياسة التوزيع المتبعة على اداء مؤسسة موبيليس .

قبل أن نتطرق بالتفصيل لتقييم واقع التوزيع في مؤسسة موبيليس، سنعرض أولا في هذا الفصل تقديمًا عاما لمؤسسة موبيليس، من خلال ذكر نشأتها، وأهدافها، تطورها التاريخي، وهيكلها التنظيمي، مع إعطاء نبذة في البداية عن المؤسسة الأم اتصالات الجزائر، بالإضافة إلى عرض مختصر للتوزيع من الجانب التسويقي لمؤسسة موبيليس في نهاية هذا الفصل .

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس من المؤسسات الناشطة في السوق والسباقه إليه، باعتبارها المتعامل التاريخي الأول في الجزائر بعد أن تم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة، سنتطرق في هذا الفصل التطبيقي الى التعرف على مؤسسة موبيليس، وإلى عملية تحليل في مدى تأثير الاداء التوزيعي على مؤسسة موبيليس والمتمثل بقيمه واثره على المنافسين مثل شركة جيزي وشركة نجمة داخل السوق الجزائرية مع تحديد النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة الميدانية.

المبحث الاول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس :

المطلب الاول : التعريف بالمؤسسة الأم اتصالات الجزائر : موبيليس

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، فرعا لمؤسسة اتصالات الجزائر والمتعامل الأول للهاتف النقال في الجزائر، أصبحت مستقلة في شهر أوت 2003. تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس بوضع واستغلال وتطوير شبكات الهاتف النقال، كذا وتسويق الخدمات وأجهزة الهاتف النقال. وقد حددت مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس منذ نشأتها عدة أهداف رئيسية وهي تتمثل في ما يلي: كسب رضا الزبون ووفائه، الإبداع والتقدم التكنولوجي، وهذا ما سمح للمؤسسة بكسب أكبر عدد من المشتركين في وقت قياسي. يقدر رقم الأعمال السنوي بـ 86060000000 دج

## 2- لمحة تاريخية عن المؤسسة :

إن الجزائر للاتصالات موبيليس "ATM" هي أول مؤسسة لشبكة الهاتف النقال في الجزائر، تأسست عام 2003 كفرع للمؤسسة العمومية الجزائرية اتصالات الجزائر، وهي عبارة عن شركة مساهمة SPA ذات رأسمال قدره 100,000,000.00 دج مقسم إلى 1000 سهم قيمة كل سهم 100,000.00 دج وهي مملوكة بشكل كلي لاتصالات الجزائر، حيث يتواجد مقرها الاجتماعي بجريدة بالجزائر العاصمة، ويرأسها حاليا " رئيس مدير عام PDG، كما أن شعار هذه الشركة هو "والكل يتكلم"<sup>1</sup>.

تنشط مؤسسة الجزائر للاتصالات موبيليس ATM في سوق الهاتف النقال في الجزائر هذا السوق الذي يحتوي على ثلاث متعاملين هم : اتصالات الجزائر موبيليس "ATM"، وفليكوم لاتصالات الجزائر جيزي سابقا "DJEZZY" و الوطنية لاتصالات الجزائر "أوريدو نجم سابقا"، إذ كل من الوطنية لاتصالات الجزائر "أوريدو" وأوبتيكوم للاتصالات الجزائر (DJEZZY) مؤسستان منافستان لمؤسسة موبيليس،

حيث تملك كل واحدة منهم على حصة سوقية تقدر بـ 47% لـ جيزي و36% لموبيليس و17% لنجمة2.

<sup>1</sup> - موقع خاص بشركة موبيليس-consultation le 20/01/2001

<sup>2</sup> -موقع لسلطة ضبط الاتصالات السلكية اللاسلكية في الجزائر consultation le 12/12/2008



- بعد عدة سنوات من نشأة موبيليس فرضت نفسها في السوق الجزائرية رغم شدة المنافسة، وتميزت هذه السنوات بمحطات أساسية في حياة المؤسسة مؤرخة كالآتي<sup>1</sup> :
- أوت 2003: الميلاد الرئيسي للجزائرية للاتصالات موبيليس ATM، وفي نهاية 2003 تصل المؤسسة على 150.000 مشترك الدفع المؤجل.
  - جانفي 2007: موبيليس ترسي هيكلها لكن مع إمكانيات قليلة وفعالية محدودة .
  - أوت 2004: يدخل إلى السوق الجزائرية للهاتف النقال المتعامل الثالث نجمة، وهو ثاني منافس لموبيليس بعد جيزي .
  - نهاية ديسمبر 2004: موبيليس تحتفل ببلوغ عدد مشتركها 7 مليون بعدما كان 250.000 في جوان من نفس السنة.
  - نهاية جانفي 2005: وصل عدد المشتركين إلى 1.200.000 مشترك .
  - وفي نفس الشهر أصبحت لموبيليس 2000 محطة إرسال التي تسمى (BTS أي stations de base radio)، وأصبحت نسبة تغطية شبكة موبيليس تقدر بـ 50% من الوطن
  - في بداية 2005: لموبيليس 600 موظف في مختلف هيئاتها الإدارية و 2000 رجل بيع، كما شهدت هذه السنة 2016 إطلاق عروض خدمة جديدة وفرت لزبائنها خدمتي "MMS" و "GPRS".
  - جانفي 2006: موبيليس تعلن عن وصولها إلى 3 ملايين مشترك.
  - فيفري 2006: موبيليس تصل إلى أحسن معدل تغطية وطنية يقدر بـ 71.16%.
  - أبريل 2006: إطلاق بطاقة التعبئة لـ 200 دج بعدما كانت منحصرة في بطاقات التعبئة لـ (500، 1000، 2000) دج
  - 18 أبريل 2006: إطلاق شريحة جديدة لزبائن الدفع المسبق تحت اسم (قوسطو GOSTO) من أجل تقديم مميزات كثيرة لخدمة الدفع المسبق .

<sup>1</sup>-وثائق المؤسسة : ( الجرائد والمجلات الشهرية التي تخررها مؤسسة موبيليس وهناك عينة عنها في الملاحق )

- 03 جانفي 2007: موبيليس تتحصل على أحسن شبكة في الوطن حيث تمكنت من تسيير ايام عيد الأضحى واحتفالات نهاية السنة دون مشاكل في الشبكة حيث وصلت إلى معدل 200 رسالة قصيرة في الثانية .

- 24 جانفي 2007: سلطة الضبط تعلن ان شركة موبيليس هي احسن شبكة للهاتف النقال في الوطن بمعدل تغطية وطنية قدرها 96,70%.

-ديسمبر 2007: تعيين رئيس مدير عام PDG جديد .

- 23 جانفي 2008: موبيليس تعلن عن منتج جديد وهو الانترنت اللاسلكية (MOBICONNE) وذلك باشتراك شهري تحت شعار الانترنت معك في كل مكان .

- 22 فيفري 2008: موبيليس تمر إلى الترقيم الجديد بـ 10 أرقام والذي أقرته سلطة الضبط، وتمت هذه العملية بنجاح .

- سبتمبر 2008: موبيليس تستقبل شهر رمضان الكريم وتطرح العديد من النشاطات الترويجية.

- أكتوبر 2008: موبيليس تعلن عن عرض جديد primum للدفع القبلي والبعدي، الذي يمكن من حصول الزبون على العديد من الخطوط المجانية على مدار 24 ساعة .

**المطلب الثاني: مبادئ ومهام والتزامات الشركة وأهداف مؤسسة موبيليس :**

**1 - المهام :** إن مهمة مؤسسة موبيليس هي تقديم خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وذلك من خلال عرض منتوجاتها الخدمية على أحسن وجه، فتقدم مجموعة من الخدمات نعرضها في ما يلي<sup>1</sup> :

- خدمة الاتصال وذلك بنوعية، الدفع القبلي والبعدي، حيث أن كل نوع يحتوي على عدة عروض أخرى.

- خدمة الرسائل القصيرة SMS وخدمة إرسال الصور MMS.

- خدمة الانترنت اللاسلكية .

<sup>1</sup> - (www.mobilis.dz) موقع مؤسسة موبيليس date de consultation le 25/01/2008

-الأهداف :بالاعتماد على وثائق مؤسسة موبيليس وملاحظة العروض التي تقدمها تم وضع الاهداف التالية :

- بلوغ معدل تغطية تقدر بـ 95%على الأقل .
- بلوغ 8 ملايين مشترك في نهاية 2009-2008.-
- الوصول إلى نسبة مستخدمين وفق المعايير العالمية .
- عامل صيانة لكل محطة بث .
- تحسين مستمر في نوعية الخدمة .
- تحسين خدمة الأنترنت اللاسلكية، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتحسين خدمات موبيليس أكثر.
- استرجاع موبيليس لمكانتها الحقيقية في السوق والتربع على عرش الريادة في سوق الهاتف النقال في الجزائر.

- الإبداع أكثر في الاستراتيجية التجارية وإعداد سياسات اتصالية فعالة .
  - وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.
- 2-التزامات الشركة :**

- \* وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية .
- \* ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة .
- \* اقتراح عروض بسيطة وشفافة دون أي مفاجآت.
- \* التحسين المستمر للمنتوجات والخدمات والتكنولوجيا المستعملة.
- \* الإصغاء المستمر للمشتركين والاستجابة في أسرع وقت ممكن .
- \* الإبداع المستمر .<sup>1</sup>

### 3 - مبادئ مؤسسة موبيليس:

- \* العمل من أجل خلق ثروات وبعث التقدم.

<sup>1</sup> - ([www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)) موقع مؤسسة موبيليس date de consultation le 25/01/2008

- \* حماية مصالح المستهلك الجزائري. التضامن، النوعية، الشفافية، الأمانة، الأخلاق، الإبداع، الجودة، العمل المتقن .
- \* روح الجماعة
- \* احترام الالتزامات والصدق .

#### 4- الأهداف: بالاعتماد على وثائق مؤسسة موبيليس وملاحظة العروض التي تقدمها تم وضع

الاهداف التالية :

- بلوغ معدل تغطية تقدر بـ 95% على الأقل .
- بلوغ 8 ملايين مشترك في نهاية 2009-2008.
- الوصول إلى نسبة مستخدمين وفق المعيار العالمية .
- عامل صيانة لكل محطة بث .
- تحسين مستمر في نوعية الخدمة .
- تحسين خدمة الأنترنت اللاسلكية، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتحسين خدمات موبيليس أكثر.
- استرجاع موبيليس لمكانتها الحقيقية في السوق والتربع على عرش الريادة في سوق الهاتف النقال في الجزائر
- الإبداع أكثر في الاستراتيجية التجارية وإعداد سياسات اتصالية فعالة .
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.<sup>1</sup>

#### - طاقات الاستثمار بالخارج:

وبخصوص الاستثمار المحتمل لموبيليس بالخارج أشار الرئيس المدير العام لموبيليس إلى "وجود ملفات تعرف تقدما في هذا الاتجاه". وأكد قائلا أن "موبيليس لديه هذا الطموح بالنظر إلى ما يملكه من قدرات في المجال التقني وفيما يتعلق بإدارة الأعمال والتحكم تؤهله للعمل في هذا الاتجاه ولدينا أيضا الامكانيات المالية الخاصة للاستثمار في دول أخرى" لكن "قرار الاستثمار في الخارج يعود إلى المالك (اتصالات الجزائر) وليس لمسير".

<sup>1</sup> - ([www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)) موقع مؤسسة موبيليس date de consultation le 25/01/2008

في هذا الصدد ذكر بأن موبيليس أطلق مؤخرا بالجزائر أول شبكة الأترنت الجيل الثالث التجارية بطاقة تدفق عالية تقدر بـ 63 ميغابت/ثانية موضحا أنه لم يتم بلوغ هذا التدفق السريع مسبقا إلا في المخابر. وأضاف أن هذه التكنولوجيا الجديدة أطلقها موبيليس بالتعاون مع شريكه السويدي ايركسون بالمركز الوطني التقني لاتحادية الجزائرية لكرة القدم بسيدي موسى. و بعد أن دعا إلى "سياسة تغيير وابتكار" أشار إلى أن موبيليس يعمل باستمرار على الحفاظ على صورته التجارية ويحرص على ضمان ما هو أفضل لزملائه. وأوضح أنه "لبلوغ هذا الهدف أنجزنا 163 وكالة تجارية خاصة بموبيليس فتح البعض منها بمناطق معزولة ونائية" مضيفا أن المتعامل يملك أيضا شبكة توزيع ومبيعات معتمدة يقدر عددها بـ 111.500 نقطة.

واسترسل قائلا أن شركة موبيليس التي تعد حاليا أكثر من 5.000 موظف تستثمر في مجال الموارد البشرية مع تكوين نحو 2.800 شخصا خلال الفترة الممتدة ما بين الفاتح يناير و30 سبتمبر 2014 في كل مجالات الكفاءة (التقنية والتجارية). كما اضاف قائلا ان هذه الفرصة التي تصادف احياء اليوم الوطني للصحافة للتذكير بالتزام مؤسسته في "تكريس الحس المهني" مع ضمان فرصة للمواهب الاعلامية من خلال جائزة موبيليس للصحافة الجزائرية التي تهدف إلى ابراز كفاءاتهم في معالجة المعلومات.

و خلاص إلى القول أن هذه الجائزة التي "عرفت هذه السنة اقبالا كبيرا ومشاركة معتبرة ستعزز بتنظيم حفل في مطلع شهر نوفمبر." فرع من مجمع اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، موبيليس أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس :

يضم الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس ثلاثة أقسام إلى جانب عدد من المديریات، هذا التنظيم الذي أعتمد من أجل ضمان السير الحسن للأعمال والمهام داخل المؤسسة

#### أولا : أقسام المؤسسة:

وتشمل قسم الأعمال العامة، قسم الشبكة والخدمات، قسم التجارة والتسويق.

<sup>1</sup> - كلمة الرئيس المدير العام لموبيليس

**1- قسم الأعمال العامة:** يهتم بجميع العمليات المتعلقة بالمشتريات والتموين وكذا متابعة تأهيل الموارد البشرية وما يتعلق بها من تكوين وأجور وغير ذلك هذا بالإضافة إلى مديرية المعاملات القانونية وحل المنازعات سواءا تعلقت بالعمال أو الزبائن.

**2- قسم الشبكة والخدمات:** ويضم هذا القسم أربع مديريات هي مديرية صيانة الشبكة، مديرية نشر الشبكة، مديرية التحويل ومديرية تطوير الشبكة. ومن مهام هذا القسم ما يلي:

\* متابعة صيانة الشبكة؛

\* حل جميع المشاكل التقنية المرتبطة بالشبكة؛

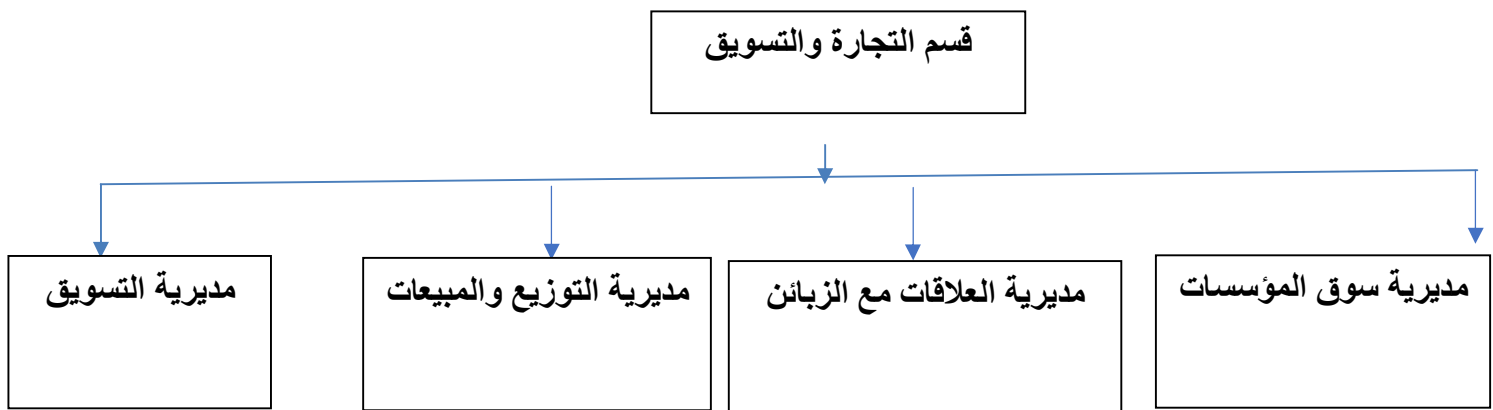
\* ضمان الاستغلال الجيد للشبكة؛

\* نشر وتوسيع الشبكة عبر كامل التراب الوطني؛

\* تطوير الشبكة بإدخال التكنولوجيات الجديدة وآخر التجهيزات في عالم المعلوماتية والاتصال وغير ذلك.

**3- قسم التجارة والتسويق:** يعتبر قسم التجارة والتسويق من أهم أقسام المؤسسة، ويتبع قسم التجارة والتسويق التنظيم الوظيفي وذلك مثلما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم (3-1): تنظيم قسم التجارة والتسويق بمؤسسة موبيليس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق الداخلية لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف

النقال-موبيليس-

وكما يبين الشكل يضم قسم التجارة والتسويق 3 مديريات:

1-3 مديرية سوق المؤسسات: لقد عملت المؤسسة مند توأجدها على تلبية الطلب المتزايد على الاشتراك في خدمة الهاتف النقال فبدأت بالأفراد لتنتقل إلى المؤسسات، هذا القطاع من السوق الذي يحتاج إلى متابعة خاصة وقعت على عاتق مديرية سوق المؤسسات، فمن مهام هذه

الأخيرة متابعة جميع العمليات التي تبرمها المؤسسة مع باقي المؤسسات التي تعتبر زبائن عندها وتطوير هذا القطاع من السوق وكذا توطيد العلاقة مع متعاملليها من المؤسسات.

2-3 مديرية العلاقات مع الزبائن: وتهتم بالزبائن المتمثلين في الأفراد وتهتم بإعلامهم وتوطيد صلتها بهم وكسب ثقتهم وولائهم ومتابعة قضاياهم والعمل على معالجة مشاكلهم التي قد تنجم عن تعاملهم مع المؤسسة.

3-3 مديرية التوزيع والمبيعات : وتهتم بضمان وصول مختلف المنتجات إلى نقاط البيع ومتابعتها بشكل مستمر.

4-3 مديرية التسويق: تهتم مديرية التسويق بإجراء البحوث التسويقية وتعمل على تطوير سوق المؤسسة كما تقوم بمتابعة الأسعار وتطوير المنتجات بما يتماشى وتغيرات السوق. بعد أن تطرقنا فيما سبق إلى مختلف أقسام المؤسسة نتطرق فيما يلي إلى مختلف

ثانيا : المديريات التابعة إلى الإدارة العليا مباشرة.

1- مديرية المالية والمحاسبة: إن جمع المالية مع المحاسبة نابع من اشتراكهما في مهمة تشخيص

الوضعية المالية للمؤسسة. ويمكن تلخيص مهام هذه المديرية في<sup>1</sup>:

-إعداد تقارير خاصة بالوضعية المالية للمؤسسة؛

-متابعة العمليات الجبائية؛

-العمل على تحقيق التوازن المالي للمؤسسة؛

-الاهتمام بتسيير الموارد والأسعار والتحويلات البنكية؛

<sup>1</sup> - من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

-إعداد ومتابعة الميزانيات المالية بالمؤسسة...

2- **مديرية الاستراتيجية والبرمجة والكفاءة:** وتتم بمتابعة باقي الأقسام ومراقبة مدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية التي تخدم الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتتميز هذه المديرية بالمرونة في قراراتها التي قد تعرف منحى واتجاها مختلفا حسب ما تمليه ظروف السوق أو سير العمليات داخل المؤسسة.

3- **مديرية الاتصال والعلامة:** تعتبر صورة المؤسسة ومنتجاتها من أهم عوامل بناء الثقة والولاء ولذلك تسعى المؤسسة من خلال هذه المديرية إلى تحسين الصورة بشتى الوسائل التي يمكن اعتمادها لتحقيق ذلك كالتلفزة والراديو والصحافة والملصقات والمنشورات وغيرها

ومن مهام هذه المديرية ما يلي:-

- العمل على تطوير صورة المؤسسة

- بناء العلامة

- التخطيط للحملات الإشهارية

- تنظيم الملتقيات والمعارض والصالونات؛

- المشاركة في الاحتفالات والمناسبات الدينية والوطنية والاجتماعية

4- **مديرية نظام المعلومات:** لقد وضعت هذه المديرية للاستجابة إلى احتياجات المؤسسة من مختلف المعلومات، هذه المديرية تتمتع بالاستقلالية والمرونة وتعمل على ضمان نقل المعلومة إلى الشركاء والعملاء وذلك من خلال جمع المعلومات وضمان توصيلها إلى الجهات المعنية

**ثالثا: المديرية الرئيسية لتحديد السياسات التنظيمية لمؤسسة موبيليس:**

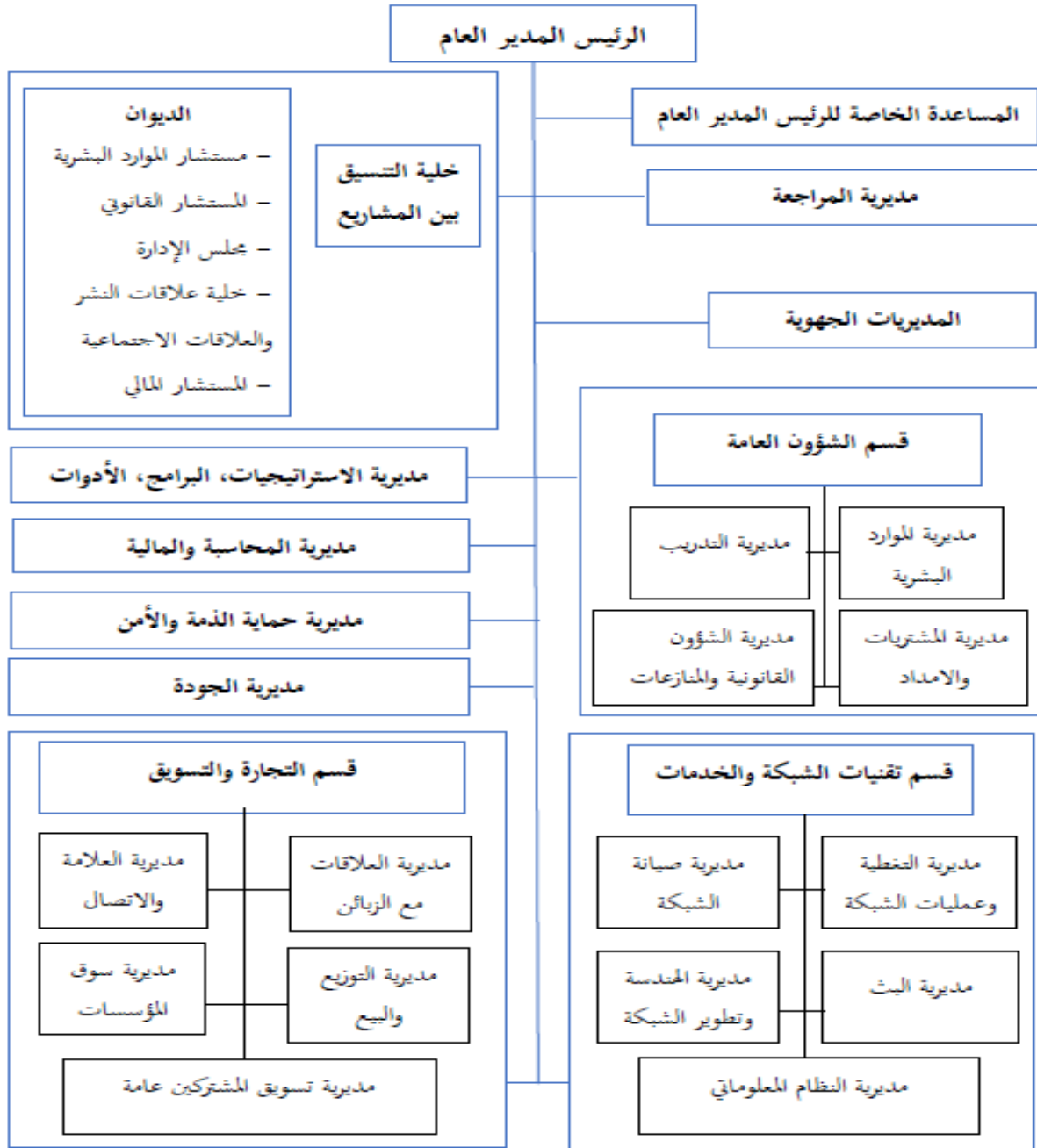
لهذه المؤسسة هيكل تنظيمي من خلاله يتم التحكم في جميع عمليات البيع والتنظيم المحكم ومراقبة أداء مهمة التوزيع، وكذا المهام الموكلة لكل قسم، كما يبين أيضا طرق وقنوات الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة لذا يجب ان نعرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس وذلك بالتطرق إلى أهم الوظائف والأقسام التي يحتوي عليها. يتم تسيير مؤسسة موبيليس من طرف فريق مؤطر جزائري مئة بالمئة ممثل في مسيرين تحت إشراف الرئيس المدير العام، ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من 7 مديريات رئيسية حيث أنهم يكونون النواة الرئيسية للمؤسسة :



- 1- **مديرية الموارد البشرية:** هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسات والاساليب المتبعة في الاجور وترقية العمال، كما تهتم بتكوين وتأهيل لعمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة.
  - 2- **مديرية المالية:** ويقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزينة المؤسسة وجميع العمليات المالية الخاصة بها.
  - 3- **مديرية العلامة والاتصال:** تولى المؤسسة اهتمام كبير للعمليات التسويقية حيث نجد للعلامة والاتصال مديرية خاصة بهما منفصلة عن مديرية التسويق وهذه المديرية تهتم بتطوير العلامة والاستراتيجيات الاتصالية للمؤسسة.
  - 4- **مديرية الاستراتيجية:** تهتم بشؤون الاستراتيجية والسياسات المستقبلية للمؤسسة.
  - 5- **مديرية النظام المعلوماتي:** تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة وتزود المصالح الأخرى بالمعلومات والبيانات اللازمة.
  - 6- **مديرية صفقات الشركة:** تهتم بالصفقات وعقود الشراكة او العقود التي تبرم مع الشركات الأخرى .
  - 7- **المديريات الجهوية:** مهمتها الإشراف على تسيير المديريات الجهوية الثمانية المنتشرة عبر التراب الوطني .
- وإلى جانب المديريات المذكورة أعلاه يشتمل الهيكل التنظيمي لموبيليس على الأقسام العملية التالية :
- قسم تقنيات الشبكة والخدمات: والذي يحتوي على كل من مديرية الهندسة وتطوير الشبكة ومديرية التنمية .

الهيكل التنظيمي لموبيليس:

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



**المصدر:** كرشاش رحمة، دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري دراسة حالة مديريةية الموارد البشرية (موبيليس) الجزائر العاصمة، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3، الجزائر 2013-2014، ص 172.

المبحث الثاني: سياسة التوزيع لدى موبيليس

المطلب الأول : ماهية سياسة التوزيع موبيليس

تختلف مبيعات المؤسسة من المنتجات من منتج إلى آخر فهناك من العروض من يعرف انخفاضا حادا وهناك منها من يعرف انتعاشا وأخرى تذبذبا، ونحاول تلخيص ذلك في الجدول الآتي:

- سياسة التوزيع:

تتبع كلا من استراتيجيتي التوزيع المباشر وغير المباشر، فضمن الاستراتيجية يتم التعامل مباشرة بين الوكالة التجارية والمشاركين، إذ تؤدي الوكالات العشرة الموزعة عبر الوطن مجموعة من الوظائف كتحصيل مستحقات الفواتير؛ بيع الخطوط الهاتفية وبطاقات التعبئة؛ إرشادا لمشاركين والاستماع إلى شكاويهم، أما الاستراتيجية الثانية فتتطلب وساطة الموزعين بين كل من الوكالة التجارية والمشاركين، وكما تمت الإشارة إليها تتعامل مع موزعين تعتمد عليهم في توزيع منتجاتها على أكثر من 70.000 نقطة بيع تعتمد الوكالة في سياسة توزيع خدماتها على طرق تسويقية تتمثل في تحديد المواضع التي ستغطي فيها الشبكة خدمة الهاتف وأنواعه والانترنت، وهذه السياسة مرتبطة بدراسة سوقية تقوم بها لجان تقنية من مركز الإنتاج بالتنسيق مع مصلحة التسويق لمعرفة طلبات واحتياجات هذا السوق حسب عدد الزبائن من جهة، وملائمة المنطقة من ناحية التغطية الشبكية لاتصالات الجزائر؛ فوكالات تسهر على خدمة زبائنها داخل البلدية وخارجها

- ملاحظة : نظرا لكون التشكيلة المقدمة من اتصالات الجزائر عبارة عن خدمات فان

مزيجها التسويقي يختلف بإضافة العوامل الثلاثة الآتية:

**1- الشواهد المادية:** وهي تتضمن كافة الجوانب الملموسة التي تؤثر على البيئة التي تقدم فيها الخدمة وأي أدوات ومعدات تستخدم في تقديم الخدمة وتحقيق المؤسسة بها التميز وقد اهتمت اتصالات الجزائر بهذا الجانب لأنه يمثل الواجهة والمكان الذي يحوي الزبون لذا يجب ان يتميز بالهدوء والراحة وعدم وجود أي من العوامل التي قد تساهم في تغيير انطباع الزبون اتجاه المؤسسة.

**2-المشاركين :** ويتضمن كافة الأفراد المشاركين في تقديم الخدمة للعميل سواء كانوا أعوان

استقبال أو أمن أو رؤساء أقسام ومساعدين.

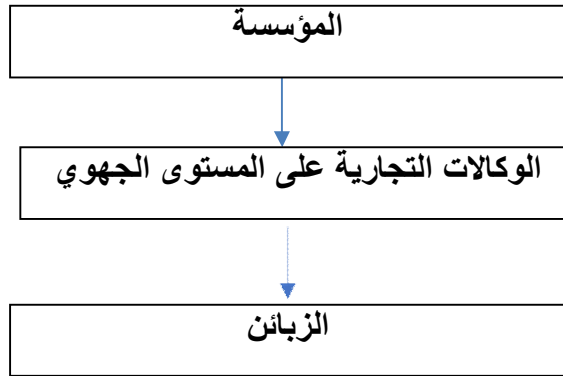
**3-العمليات :** تشمل كافة الأنشطة التي تؤد أثناء تقديم الخدمة وتمثل في إدارة التفاعل بين مقدم الخدمة ومتلقيها وقد سهرت المؤسسة على توفير كافة الوسائل التي من شأنها تسهيل هذا التفاعل وزيادة الاتصال بين مقدمي الخدمات.

تسعى المؤسسة إلى تطوير استراتيجيات التوزيع المعتمدة وذلك تماشياً مع التطورات الحاصلة في السوق. وقد اتبعت المؤسسة عدة استراتيجيات للتوزيع معتمدة على

**القناة المباشرة:** وهي قناة تربط المؤسسة بوكالاتها التجارية التي هي في اتصال مباشر مع الزبائن والعملاء

**القناة غير المباشرة:** وتربط المؤسسة بعملائها وزبائنهم عن طريق وسطاء ممثلين في الموزعين الحصريين وغير الحصريين، سواء كانوا تجار جملة أو تجزئة

شكل رقم (3-3): القنوات المباشرة المعتمدة في التوزيع من طرف مؤسسة موبيليس -



المصدر: من إعداد الطالبين - وثائق موبيليس

الشكل رقم: (3-4) قنوات توزيع الخدمات



المصدر: عبد السلام أبو قحف أساسيات التسويق"، الجزء الأول، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، دون سنة النشر، ص. 631

للأعمال والمهام داخل مؤسسة موبيليس تعتمد هذه الأخيرة على هيكل تنظيمي عضوي وديناميكي، بمعنى أنه يتغير وفقا لاستراتيجية الموضوع للسيطرة على أسواقها، ويستجيب لمتطلبات الممارسة التسويقية الحديثة، حيث نلاحظ أنه يظم ثلاثة أقسام منها قسم خاص بالتجارة والتسويق، إلى جانب عدد من المديرية متصلة مباشرة مع مكتب الرئيس المدير العام للمؤسسة، من بينها مديرية خاصة بالاتصال والعلامة.

المطلب الثاني: منافذ وقنوات توزيع السلع والخدمات.

اولا -التوزيع المباشر

- مفهوم منافذ التوزيع : يمكن تعريفها بأنها " عبارة عن مجموعة من الوحدات التنظيمية التي يتم عن طريقها تسويق السلع والخدمات، وتتضمن تلك الوحدات التنظيمية داخل المشروع وتلك التي تقع خارج نطاق المشروع مثل الوكلاء والموزعين سواء كانوا تجار جملة أو تجار تجزئة"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - توفيق محمد عبد المحسن: التسويق ودعم القدرة التنافسية للتصدير , المملكة العربية 2001 ص 280

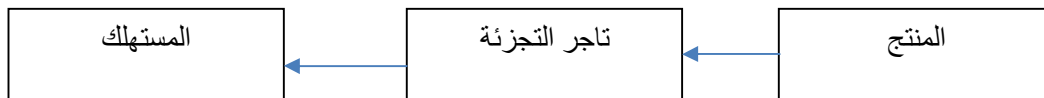
وتتكون قناة التوزيع عادة من الوسطاء التجاريون، وهم تجار الجملة والتجزئة ومن العملاء والممثلين؛ والسماسرة والملحفون التجاريون وشركات النقل والتخزين وبمرور الوقت أصبح مصطلح قناة ومنفذ اسمين مترادفين،

ومنه يمكن تقسيم القنوات التوزيعية إلى أقسام هي<sup>1</sup>:

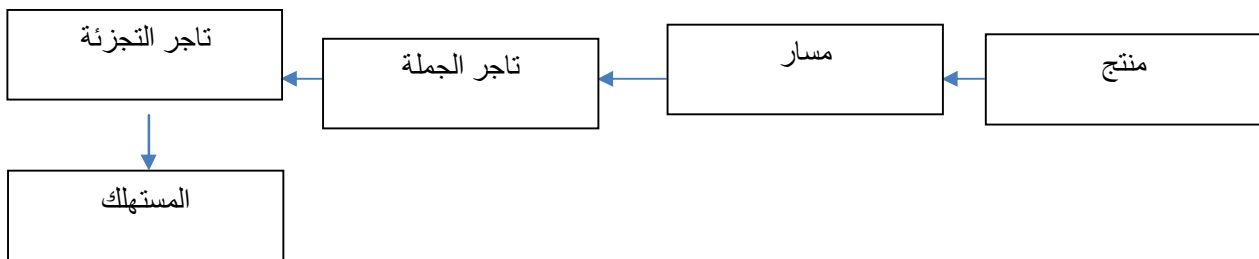
1/ قناة قصيرة جدا: وهي تجسيد فكرة التوزيع المباشر أو البيع المباشر وهذا لعدم وجود أي وسيط بين المنتج والمستهلك



2/ قناة قصيرة: تحتوي هذه القناة على وسيط وحيد ويتمثل في تاجر التجزئة.



3/ قناة طويلة: حيث يحتوي هذا النوع على عدد غير محدود من الوسطاء.



المصدر: وثائق موبيليس

<sup>1</sup> - أكدوش سمير , كازيرام الخير :أنظمة التوزيع ؛مذكرة لنيل شهادة الدراسات التطبيقية ؛قسم التسويق ؛جامعة بومرداس؛دفعة 2004 ص 13

أ- منافذ التوزيع المباشرة: وفقا لهذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بالتعامل والاتصال المباشر مع مشتركها، من خلال مراكز الخدمة التابعة لها، حيث تمتلك ثماني مديريات عبر التراب الوطني وكل مديرية لها عدة وكالات فرعية تابعة لها،

كما يلي<sup>1</sup>:

1-المديرية العامة للوسط: تضم وكالة (صوفيا، بوفاريك، درارية، شرشال، روية، دالي براهيم، زرالدة، باب الواد، حجوط، أولاد عيش، القبة، الأبيار، سيدي يحيى، الحراش، تيزي وزو، البلدية، البويرة، بومرداس، تيبازة، برج منايل، القليعة، المطار الدولي، المطار الداخلي، الدار البيضاء، سيدي فرج، عزازقة)

2-المديرية الجهوية لورقلة: تضم وكالة (تقرت، أفلو، المغير، طولقة، المنبعة، عين أمناس، حاسي مسعود، عين صالح، الأغواط، تمنراست، غرداية، ورقلة، الواد، بسكرة، إليزي)

3-المديرية الجهوية لسطيف: تضم وكالة (سطيف، برج بوعريبيج، بجاية، جيجل، مسيلة، العلمة، راس الواد، سطيف 1، الطاهير، بوسعادة، أقبو، عين ولان)

4-المديرية الجهوية لقسنطينة: تضم وكالة (باتنة، باريكة، قسنطينة، شلغوم العيد، أم البواقي، الخروب، عين البيضاء، ميله، خنشلة، قيس، علي منجلي، عين مليلة، سيدي مبروك)

5-المديرية الجهوية لعنابة: تضم وكالة (بن عميور، الطارف، القل، واد زناتي، القالة، بئر العاتر، سدراتة، تبسة، سوق أهراس، عنابة، سكيكدة، الحجار، قالمة، كولو)

6-المديرية الجهوية للشلف: تضم وكالة (المدية، عين وسارة، الجلفة، التنس، تيارت، الشلف، تسميلت، عين الدفلة، واد الريو، فرندا، قصر البخاري، خميس مليانة، تنية الحد، غلي ازن، قصر الشلالة).

7-المديرية الجهوية لوهران: تضم وكالة (سيدي علي، بني صاف، بن باديس، سيدي بلعباس، عين تيموشنت، مستغانم، تلمسان، معسكر، سعيدة، وهران وسط، عين الترك، وهران مقاري، مغنية مارافال، ارزيو)

<sup>1</sup> -Mobilis ,Nos agences mobilis, <http://www.mobilis.dz/boutique.php> ,page consultée le 15/10/2102

-المديرية الجهوية لبشار: تضم وكالة (عين الصفراء، بشار، أدرار، تندوف، البيض، النعامة البيض، سيد الشيخ، مشرية، عبادلة، تميمون)

وفقا لهذه القناة تقوم مؤسسة موبيليس بالتعامل مباشرة مع مشركيها من خلال مراكز الخدمة التابعة لها، حيث تملك المؤسسة 8 مراكز خدمة جهوية متفرقة عبر التراب الوطني تدرج تحت كل مركز جهوي وكالات تجارية تابعة له كما هو مبين في الجدول الآتي:

"موبيليس" من خلالها 90% من رقم أعمالها.

جدول رقم: (3-1) المديريات الجهوية والوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس<sup>1</sup>

المديريات الجهوية لموبيليس	الوكالات التجارية لموبيليس
المديرية العامة للوسط	وكالة صوفيا، الأبيار، سيدي يحيى، الحراش، تيزي وزو، البليدة، البويرة، بومرداس، تيبازة، قبة، أولاديعيش، بوفاريك، دراريا، شرشال، روية، دالي ابراهيم، زرالدة، باب الواد، حجوط
المديرية الجهوية لورقلة	وكالة ورقلة، غرداية، الاغواط، عين صالح، ثقرت، بسكرة، الوادي، أفلو، المغير، طولقة، إيليزي، تمنراست حاسي مسعود، المنيعه
المديرية الجهوية لسطيف	وكالة سطيف 1 و2، أقبو، بوسعادة، طاهير، رأس الواد، العلمة، مسيلة، جيغل، بجاية، ب رج بوعريريج
المديرية الجهوية لقسنطينة	وكالة قسنطينة، ميله، باتنة، أم البواقي، شلغوم العيد، بريكة، الخروب، خنشلة
المديرية الجهوية لعنابة	وكالة سوق أهراس، عنابة، سكيكدة، الحجار، قلمة، تبسة، سدراتة، بير العاتر، القالة، واد زناتي، القل، الطارف، بن عميور
المديرية الجهوية للسلف	وكالة الشلف، وادي رهيو، فرنده، قصر البخاري، خميس مليانة، ثنية الحد، غليزان، عين الدفلة، تيسمسيلت، المدينة، عين وسارة، الجلفة، تنس، تيارت
المديرية الجهوية لوهران	وكالتين في وهران، معسكر، سعيدة، عين الترك، مغنية، تلمسان، مستغانم، سيدي بوبكر، سيدي علي، بني صاف، بن باديس، عين تيموشنت، سيدي بلعباس
المديرية الجهوية لبشار	مشرية، البيض، نعامة، تندوف، أدرار، بشار، عين الصفراء، عبادلة

المصدر: الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

<sup>1</sup> - من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق على المؤسسة



### ثانيا : التوزيع الغير مباشرة<sup>1</sup>

ظهرت أهمية استخدام الوسطاء في تعريف المنتجات كنتيجة لاتساع الأسواق، حيث لا يتمكن المنتج من تغطيتها

ولهذا فإن التوزيع غير المباشر يعني الاستعانة بالوسطاء كحلقة وصل بين المنتج والمستهلك ويلجأ المنتج إلي الوسطاء

سياسة توزيع منتجات مؤسسة موبيليس: "ATM":

1.1 -شبكة التغطية: تسعى المؤسسة إلى تغطية جيدة وفعّالة، فقد أولت اهتماما بالغًا للانتشار على هذا في أعقاب المناقصة المعلنة في "BTS" أوت 2004 مع المحيز السويدي، "Ericsson" والمجهزين الصينيين وقد عكس ذلك توقيع اتفاقيات للتزود ب: 2000 محطة «، المستوى "Huawei et ZTE"»<sup>(2)</sup>.

وعلى هذا الأساس وحسب الأرقام المقدمة من سلطة الضبط (Arpt) فإن تجهيزات الاتصالات الأساسية المملوكة من طرف مؤسسة موبيليس وصلت في شهر أفريل 2006 إلى محطة ربط «3290 "BTS":

و163 قاعدة مراقبة "MSC" (1) ومع نهاية سنة 2008 وصل عدد «BTS»<sup>2</sup>

و13 مركز تحويل، إلى 3424 محطة في حين فقد ارتفع عدد مراكز التحويل إلى 19 مركزاً<sup>3</sup>

2.1 - قرارات منافذ توزيع منتجات مؤسسة موبيليس: حرصاً من موبيليس على تقديم منتجاتها في المكان المناسب للمستهلك، وفي الوقت المطلوب وبالكميات المناسبة، فهي تعمل على وضع شبكة توزيعية في المستوى المطلوب، باتخاذها قرارات متنوعة متعلقة بمنافذ التوزيع غير المباشرة والمباشرة.

- منافذ التوزيع غير المباشرة: تستعين مؤسسة موبيليس ب: 6 موزعين و1200 نقطة بيع عبر

كامل

التراب الوطني، لكن اليوم يقدر عددهم ب: 8 موزعين وأكثر من 10 آلاف نقطة بيع، تنتشر في كل أرجاء الوطن والجدول التالي يبين أهمهم:

<sup>1</sup> - زكي خليل المساعد : التسويق في المفهوم الشامل، دار رهوان للنشر والتوزيع، الاردن 1998 ص 276-1

<sup>2</sup> - Rapport annuel 2006 (arpt), communiqué statistique sur le marché la téléphoné Mobile, op.cit P52.

<sup>3</sup> - M.bouzar, Mobilis Fulgurante percée en 03 mois, op.cit, P81

الجدول رقم (3-2): الموزعين المعتمدين لمؤسسة موبيليس: "ATM"

الموزعين المعتمدين لمؤسسة موبيليس: (ATM)	
NOVA PHONE-	MOBILE PHONE
MOBI ONE-	MAGIE PHONE
MCBIONE-	K.COM
ISICOM-	RING

المصدر: وثائق مؤسسة موبيليس

من خلال الجدول يوضح لنا الموزعين الثماني الذين يقومون بعملية التوزيع المباشرة والغير مباشر للمنتج الخدمي لمؤسسة موبيليس منها الشرائح والفواتير .

وبهذا العدد من الموزعين، والعدد الضخم من نقاط البيع، ومراكز الخدمات، تطمح مؤسسة موبيليس إلى الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشتركين لضمان التقرب منهم وتقديم أفضل الخدمات لهم ويبدأ التوزيع من المنفذ المؤسسة ذاتها ثم الموزعين المعتمدين، ثم نقاط البيع إلى أن يصل المنتج إلى المشتركين، ومع توسع الهاتف النقال بالجزائر، وزيادة عدد نقاط البيع، بلغ عدد الموزعين المعتمدين أربعة (4) متركزين كلهم في الجزائر العاصمة، كما يعملون في كافة ولايات الوطن لتحقيق أهداف خاصة وأخرى إلزامية مع المؤسسة، ويتمثل أهم الموزعين للمؤسسة في (3)

- (ALGERIE POSTE) (www.poste.dz) بريد الجزائر

- ALGERIKA

- Assilou.com ( www.assilou.com)

- (GTS PHONE) (www.gts-phone.com) جي تي اس فون

- NOYAA Télécom

- Data News

ظهرت أهمية استخدام الوسطاء في تعريف المنتجات كنتيجة لاتساع الأسواق، حيث لا يتمكن المنتج من تغطيتها ولهذا فإن التوزيع غير المباشر يعني الاستعانة بالوسطاء كحلقة وصل بين المنتج والمستهلك ويلجأ المنتج إلي الوسطاء لعدة أسباب منها:

- 1- البعد الجغرافي اتساع المسافة بين المنتج والمستهلك، نتيجة لظهور الأسواق الدولية
- 2 يقوم الوسطاء بتوزيع المنتجات في الوقت والمكان المناسب.
- 3- نقل الوسطاء للمعلومات عن المستهلكين للمنتجين الذين يعتمدون عليها في تقديم تشكيلة منتجاتها

### المطلب الثالث : أهم العروض والخدمات:<sup>1</sup>

أ / عروض الدفع المسبق : لموبيليس عروض كثيرة نكتفي بأبرزها وأهمها ؛ وهي كالتالي:  
 مبتسم : أنجح عرض لموبيليس ويضم أغلب زبائنها ؛ حيث يستفيد مشتركو مبتسم من اتصالات مجانية كل يوم لمدة 3 دقائق ؛ تسعيرة واحدة للاتصال بجميع الشبكات 3.98 دج / 30 ثا ؛ إرسال  
 الرسائل المصورة بأسعار مغرية 5 دج نحو جميع الشبكات الوطنية و 15 دج نحو الخارج ؛ مزايا ولدى مشتركى مبتسم الخيار في التمتع بمزايا ثرية GPRS . تسعيرية للإبحار على الإنترنت عن طريق

(الصوت؛ الرسائل القصيرة والنت)، وهذا من خلال قائمة # 600 \* التي تحتوى على ثلاث برامج

برنامج صوت ورسائل
مبتسم 90 : الاستفادة من 90 دقيقة من المكالمات نحو موبيليس ب 90 دج فقط.
مبتسم 150 : الاستفادة من 100 دقيقة مكالمات و 50 رسالة قصيرة + 50 ميغا أوكي أنترنت ب 150 دج.
أول نحو موبيليس : رصيد إضافي يتراوح من 100 % إلى 400%
أول نحو جميع الشبكات : رصيد إضافي يتراوح من 150 % إلى 250%
باطل : عرض مقترح على مشتركى الدفع المسبق . الصالح لمدة 7 أيام لإجراء مكالمات وإرسال رسائل قصيرة مجانية وغير محدودة نحو شبكة موبيليس 24 سا / 24 . بعد كل تعبئة تزيد قيمتها عن 500 دج
قوسطو لمبتسم : إمكانية ضبط ( 03 ) أرقام مفضلة (موبيليس) والاستفادة من تسعيرة 1 دج / 30 ثا نحوها

<sup>1</sup> - اعداد الطالبين بعد الاطلاع على : الموقع الرسمي لموبيليس WWW.MOBILIS.DZ

برنامج انترنت
50 ميغا أو كتي ليوم واحد ب 100 دج
250 ميغا أو كتي ل 30 يوم ب 500 دج
1 جيجا أو كتي ل 30 يوم ب 1000 دج
1 جيجا أو كتي ل 30 يوم ب 1900 دج
1 جيجا أو كتي ل 30 يوم ب 4000 دج
What's Up برنامج
50 ميغا أو كتي ليوم واحد ب 30 دج، نحو الفيس بوك

المصدر : اعداد الطالب بعد الاطلاع على الموقع الرسمي لموبيليس : WWW.MOBILIS.DZ

الجدول عبارة عن عروض مقدمة من طرف مؤسسة موبيليس

توفيق : عرض موجه للطلبة ليمكنوا من البقاء على اتصال دائم مع الجماعة توفيق ب 1 دج/30 د. من خلال قائمة # 600 \* يستفيد مشتركو توفيق من ثلاث برامج:

برنامج صوت ورسائل
توفيق 20 : الاستفادة من 20 دقيقة من المكالمات نحو موبيليس ب 20 دج فقط
توفيق 5 : الاستفادة من 20 دقيقة مكالمات نحو جميع الشبكات ب 20 دج فقط.
50 رسائل قصيرة ب 20 دج فقط
برنامج انترنت وبرنامج مماثل لمبتسم What's Up

المصدر : اعداد الطالب بعد الاطلاع على الموقع الرسمي لموبيليس WWW.MOBILIS.DZ

الجدول عبارة عن عروض مقدمة من طرف مؤسسة موبيليس

الخضرا : عرض موجه لمشجعي وأنصار الفريق الوطني تحت " شعار عيشوا مع الكرة وأحاسيسها مع شريحة سيم للمناصرين "، تقدم شريحة الخضرا 10 رسائل قصيرة مهداة لكل هدف للفريق الوطني و 100 دج من الرصيد المهدي لكل فوز، و + 50 % رصيد إضافي لكل تعبئة لغاية 500 دج لعرض الخضرا ثلاث تشكيلات هي:

THREE !!!	TWO	ONE
إلى غاية 20 ساعة من المكالمات المجانية من الساعة 21:00 إلى 17:00 300 رسالة قصيرة نحو موبيليس أو 150 رسالة قصيرة نحو جميع الشبكات 3 G حيقا أو كتي من الإنترنت 3 ++ + الإنترنت غير المحدود ل 3000 : دج / الشهر	إلى غاية 19 سا 30 د من المكالمات 22 إلى 18:00 : المجانية من 30 200 رسالة قصيرة نحو موبيليس أو 100 رسالة قصيرة نحو جميع الشبكات 2 G حيقا أو كتي من الإنترنت 3 ++ + الإنترنت غير المحدود ل 2000 : دج / الشهر	إلى غاية 13 ساعة من المكالمات المجانية من 00:00 إلى 13:00 100 رسالة قصيرة نحو موبيليس أو 50 رسالة قصيرة نحو جميع الشبكات 1 G حيقا أو كتي من الإنترنت 3 ++ + الإنترنت غير المحدود ل 1000 : دج / الشهر

المصدر : اعداد الطالب بعد الاطلاع على الموقع الرسمي لموبيليس WWW.MOBILIS.DZ

الجدول عبارة عن عروض مقدمة من طرف مؤسسة موبيليس

باك نافيقي: ب 190 دج وبدون التزام يستفيد المشترك من شريحة سيم نافيقي + مفتاح الإنترنت + أرصدة إضافية بقيمة 50 ميغا أو كتي . يضمن باك نافيقي انترنت ذات التدفق العالي لمستخدمي الانترنت عبر الهاتف أو جهاز الكمبيوتر ؛ أما الأسعار فمماثلة لأسعار عرض مبتسم.

ب / عرض الدفع البعدي : بعد أن كان يضم عدة عروض قامت موبيليس بتعديلها عبر ضمها في عرض واحد يضم عدة خيارات، حيث يقوم المشترك باختيار مواصفات شريحته بما يوافق رغباته واحتياجاته وميزانيته التي يخصصها . يتمثل هذا العرض في:

الصيغة عبر المقاس : يوفر هذا العرض للمشارك امكانية تشكيل العرض بنفسه، حيث تروج له

بالشعار " عند موبيليس، يمكنكم بأنفسكم تشكيل عرضكم ! " فيقوم المشترك باختيار مواصفات شريحته بما يوافق رغباته واحتياجاته وميزانيته التي يخصصها، والخيارات الممنوحة تدخل ضمن مجال :

مدة المكالمات الصوتية ؛ حجم الإنترنت للتدفق العالي ؛ مدة مكالمات الفيديو ؛ عدد الأرقام المفضلة وعدد الرسائل النصية شهريا . وذلك كالتالي<sup>1</sup>

900 دج / الشهر		0 SMS	0 رقم (الأرقام)	0 ساعات من مكالمات	0 Mo من الإنترنت 3G	2 ساعات من المكالمات
2 ساعات	4 ساعات	8 ساعات	500 Mo	1 Go	2 Go	5 Go
30 دقيقة	1 ساعة	2 ساعات	1 رقم	2 أرقام	3 أرقام	4 أرقام
50 SMS	100 SMS					
8650 دج / الشهر		100 SMS	4 أرقام (الأرقام)	2 ساعات من مكالمات	5 Go من الإنترنت 3G	8 ساعات من المكالمات
2 ساعات	4 ساعات	8 ساعات	500 Mo	1 Go	2 Go	5 Go
30 دقيقة	1 ساعة	2 ساعات	1 رقم	2 أرقام	3 أرقام	4 أرقام
50 SMS	100 SMS					

المصدر : الموقع الرسمي لموبيليس WWW.MOBILIS.DZ

<sup>1</sup> - WWW.MOBILIS.DZ -

حيث يبلغ الاشتراك الأدنى 900 دج/لشهر بمكالمات لساعتين، وأقصى اشتراك 8650 دج/لشهر انترنت ؛ ساعتان من مكالمات الفيديو ؛ 4 ارقام مفضلة Go بمكالمات صوتية ل 8 ساعات ؛ 5 و 100 رسالة نصية، بينما تتراوح بقية صيغ الاشتراكات بينهما حسب خيارات الزبون للتركيبة ج / العروض المزدوجة : توفر منها موبيليس عرضين لزيائنها.

موبي كنترول : يجذب هذا العرض الزبون الذي يريد التحكم في ميزانيته دون تحديد مكالماتها توفر تشغيل مجاني للخط وبدونها هي الحل الأنسب، لأن Mobicontrol ال في طبعة الجديدة لضمان مع استعمال الرصيد نحو جميع الشبكات الوطنية والأجنبية لكن دون تراكم الأرصدة كما أن العرض خاضع لالتزام 12 شهر . لعرض موبي كنترول صيغتان هما:

اشترك 2000 دج / شهر	اشترك 3000 دج / شهر
2000 دج رصيد شهري + 250 ميغا أو كتي للإنترن	3000 دج رصيد شهري + 300 دقيقة مهدة نحو كل الشبكات
مكالمات مجانية من 06 سا إلى 17 سا كل يوم باستعمال عقلاي	مكالمات مجانية لمكالمة نحو موبيليس من 00 سا إلى 19 سا
2 دج نحو رقم مفضل واحد من 17 سا إلى 06 سا	مكالمات مجانية نحو الرقم المفضل من 19 سا إلى 00 سا
4 دج المكالمة نحو موبيليس من 17 سا إلى 06 سا	1 دج المكالمة نحو موبيليس من 19 سا إلى 00 سا
8 دج المكالمة نحو شبكات الأخرى / 4 دج للرسائل القصيرة	2.5 دج المكالمة نحو شبكات الأخرى / 4 دج رسائل قصيرة محليا

المصدر : اعداد الطالبين بعد الاطلاع على الموقع الرسمي لموبيليس WWW.MOBILIS.DZ

لموبيليس للمشارك وعائلاته الاستمتاع بالانترنت ذات التدفق العالي darynet داري نات :

يتيح بكل راحة ورفاهية . وذلك باختيار اشتراك الشهري من بين الثلاث صيغ المتوفرة . يخضع

عرض دارينت إلى التزام مدته 12 شهرا . وهذا العرض دائم يُعاد تجديد الاشتراك شهريا أو مُقَدِّمًا.

داري نات البرونزية	داري نات الفضية	داري نات الذهبية
500 ميغا بايت	1 جيغا أوكتي	جيغا أوكتي
750 دج/لشهر	1 دج/لشهر 000	3 دج/لشهر 000
SMS 100	SMS 100	SMS 100
6 منح مفتاح مع دفع مقدّم أشهر	3 منح مفتاح مع دفع مقدّم أشهر	2 منح مفتاح مع دفع مقدّم أشهر

المصدر : اعداد الطالب بعد الاطلاع على الموقع الرسمي لموبيليس WWW.MOBILIS.DZ

الجدول عبارة عن عروض مقدمة من طرف مؤسسة موبيليس

اضافة إلى العروض السابقة هناك عروض أخرى تأتي في المرتبة الثانية ؛ نكتفي بتعدادها ونوجزها

كالتالي:

. عرض المهني

. عرض موبلي كور بوبوريت

. العرض الموعة

. عرض الرعاية

. عرض انترنيت المؤسسات بالحيقا .

. البلاك بيرى .

. عرض MVPN و VPN

. عرض M2M

. عرض برودكاست SMS .

. عرض كلاود موبيليس .

تشكيلة من 27 هاتف نقال ولوحتان رقميتان مرافقة للشرائح (MOBILES BY MOBILIS).



د/خدمات: بالإضافة للعروض هناك خدمات أخرى توفرها موبيليس نذكر أهمها وأكثرها شيوعا

نعمتي : يمكن تخصيص نعمة انتظار خاصة بالمشارك وفقا لميوله باشتراك شهري قيمته 40 دج.

تمكن من البقاء على اتصال عبر الرسائل القصيرة بشبكتكم الاجتماعية SMS : الفايسبوك عبر

المفضلة وإدارة الفايسبوك بغض النظر عن نوع الهاتف النقال، وبدون استعمال الإنترنت.

سلكني : تسمح بتعبئة رصيد خط واحد أو أكثر للدفع المسبق لموبيليس، وذلك من خط للدفع

المسبق 24 سا / 24 . يمكن القيام بتعبئة في اليوم على أن يتراوح الرصيد بين 40 دج و100 دج.

سلكني+ : أما عن خدمة سلكني + فهي تسمح بتعبئة حساب خط واحد أو أكثر للدفع المسبق

انطلاقا من خط للدفع البعدي ليقطع المبلغ من الفاتورة لاحقا . بالإمكان تعبئة رصيد بقيمة

2000 دج لمدة شهرين . وعدد من التبعثات المسموحة في اليوم ( 3 تبعثات)

خدمة رصيدي حساب البريدي الجاري : تمكن من الاطلاع على حساب البريدي الجاري

بإرسال الرمز السري. إلى الرقم 603، في غ « فرا » تحمل رقم حساب البريدي الجاري SMS

رسالة قصيرة تحمل رقم الحساب البريدي الجاري للتأكيد مع SMS المقابل يحصل المشترك على رسالة

قصيرة 10 دج / SMS + كشف الحساب أو مبلغ الرصيد وتاريخ آخر عملية مراجعة الحساب .

5 دج.

تسعيرة بريد الجزائر للاطلاع الفوري على الحساب.<sup>1</sup>

كلمني : هي خدمة مجانية تسمح بالاتصال من خط موبيليس للدفع المسبق. مراسليك للدفع المسبق

والدفع البعدي إذا كان رصيدك غير كاف . ذلك بتشكيل الصيغة \* 606 \* متبوعة برقم المراسل #

يمكن لمشاركي . « اتصل بي » يتلقى مراسل فورا رسالة قصيرة كالتالي " Ok". ثم الضغط على

الدفع المسبق الاستفادة من خدمة كلمني إذا كان الرصيد أقل أو يساوي 3 دج لمدة 7 أيام، مع عدم

تجاوز 5 رسائل قصيرة في اليوم.

راسيمو : تتيح خدمة التعبئة الإلكترونية لرصيد المشترك أو رصيد شخص آخر مجاناً، دون الحاجة

إلى التنقل تنتقل . هذا العرض موجه لجميع مشاركي الدفع المسبق أو البعدي لموبيليس بعد ملء قسيمة

الاشتراك لخدمة راسيمو لدى أحد مكاتب البريد خدمة " 644 " : سواء كان اشتراك الدّفع المسبق أو البعدي، يمكن التعرف مجاناً على كل المكالمات التي فاتت المشترك في حالة كان هاتفه مغلق أو خارج مجال التغطية ؛ عبر رسالة قصيرة تحمل رقم الشّخص المتّصل ؛ تاريخ وساعة الاتصال.

خدمة " 222 " الاطلاع على الرصيد في موبيليس: عبر إدخال الرقم # 222 \* في أي وقت يستطيع المشترك الاطلاع على رصيده وكذا مدة صلاحيته.

إظهار الرّقم : تسمح هذه الخدمة بإظهار رقم واسم المراسل إذا كان موجوداً في قائمة اتصالات.

إخفاء الرّقم : تتيح الاحتفاظ بسرّية رقم هاتف، يكفي ت لشغيلها إدخال الرمز # 31 # قبل المكالمة.

الرسائل الصوتية : تقوم بتوجيه المراسل أوتوماتيكية إلى الموزع الصوتي في حالة عدم الرد الطوعي أو حالة أخرى كإغلاق، وفور إعادة تشغيل الهاتف ت يلتقى رسالة قصيرة مفادها تلقي رسالة صوتية . على الموزع الصّوتي . يمكن الاطلاع عليها بالاتصال بالرقم 123

المكالمة المزدوجة : تسمح للمشارك باستقبال مكالمة هاتفية ثانية عن طريق رنة خاصة تعلم هبا ه حتى ولو اكن وسط مكالمة هاتفية أخرى.

تحويل المكالمات : تسمح بتحويل جميع المكالمات إلى ا ب لريد الصّوتي، أحد أرقام الهاتف الثابت أو النقل على حدّ السّواء.

المحاضرات الثلاثية : تتيح التحدث إلى أكثر من شخص على أن لا يتعدى عدد المشاركين في هذه المحاضرة ثلاث أشخاص<sup>1</sup>.

التّجوال الدّولي : توفر موبيليس خدمة التّجوال الدولي حيث تسمح لمشتركيها المتواجدين خارج الوطن بإجراء وتلقي المكالمات مع الاحتفاظ بنفس الرّقم المستعمل في الجزائر.

خدمة الرّبائن: توفر موبيليس أرقام خدمة للرّبائن تتيح التواصل الدائم.

انطلاقاً من رقم الدفع البعدي : 666

انطلاقاً من رقم الدفع المسبق : 888

<sup>1</sup> - WWW.MOBILIS.DZ

0660 / 0660 888 600 انطلاقا من الهاتف الثابت : 666 600

GSM لمعرفة اكثر عنه زيارة هذا الموقع [= https://ar.wikiversity.org/wiki](https://ar.wikiversity.org/wiki)

Global System for Mobile Communication وإذا اردنا ان نترجمها حرفيا الى العربي

فهي تعني النظام العالمي للاتصال المتحرك (الجوال), وهي الشبكة الحالية المتوافقة المواصفات في جميع بلدان العالم

## المبحث الثالث: اثر سياسة التوزيع المتبعة على اداء المؤسسة موبيليس :

تقوم سياسة التوزيع في المؤسسات (موبيليس، أوبتيكوم لاتصالات الجزائر "جيزي"، الوطنية للاتصالات الجزائر "أوريدو") على إيصال المنتجات إلى مستعمليها عبر مراكز الخدمات، ونقاط البيع التابعة لها، والموزعة في كل ولايات الوطن.<sup>1</sup>

ويلاحظ أنّ مؤسسة موبيليس قامت برسم شبكة توزيع تصل إلى كافة ولايات الوطن، وإلى المناطق التي تتميز بالكثافة السكانية العالية، حتى تكون أقرب من مشتركها أينما كانوا في الجزائر، ويكمن دور الوكالات التابعة للمديريات الجهوية في عدة نقاط يمكن حصرها في تحصيل مستحقات الفواتير، والبيع المباشر لجميع عروض موبيليس، والتفاعل الفوري مع الشكاوي والاستماع المستمر والمباشر لاقتراحات المشتركين، إضافة إلى تحسين صورة العلامة المؤسسة والمنتجات المقدمة. ويتم اتخاذ قرار سياسة التوزيع في المؤسسات (موبيليس، جازي، نجمة) بواسطة معلومات يوفرها نظام

## المطلب الاول : اثر سياسة التوزيع على الحصة السوقية :

-**التعريف بالحصة السوقية :** هي النسبة المئوية لإجمالي مبيعات الماركة التجارية أو الشركة بالسوق. ويمكن حساب ذلك من خلال حجم الوحدات المباعة أو من خلال حجم الإيرادات المتحققة وتحليل الاتجاهات يعتبر هاماً جداً في الحصة السوقية بالنسبة للشركة لأنه يوضح وضع الشركة مقارنة بالسوق ككل.<sup>2</sup>

فقد لا يكون وضع الشركة جيداً بالدرجة الكافية، على سبيل المثال، للحصول على زيادة بالمبيعات بنسبة خمسة بالمائة إذا ما كان السوق مرتفع بنسبة عشرة بالمائة . فنسبة الخمسة بالمائة يمكن أن تدفع بالأرباح بالزيادة هذا العام، ولكن إذا تحول السوق للمنافسة السعرية العالية عند وصول المنتج لمرحلة النضوج، فإن منتجات الشركة قد لا تكون قوية بالدرجة الكافية للبقاء بالسوق.

واكد محمد ناصر رئيس مجلس سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية خلال ندوة صحفية خصصت لعرض حصيلة ميدان الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر ان هيئته سجلت مجموع 49897292 مشترك في شبكات الهاتف الثابت والنقال سنة 2017 مقابل 49999487 مشترك نهاية 2016 أي بانخفاض 102555 مشترك بنسبة تقدر ب 0.21 بالمائة

<sup>1</sup> - مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE 135

<sup>2</sup> -الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي <https://www.abahe.uk>

فما يتعلق بمشتركي الهاتف النقال أوضح ذات المسؤول ان هذه السوق عرفت الاستقرار حيث انتقلت من 45817000 مشترك سنة 2016 الى 45845000 مشترك سنة 2017 أي بارتفاع طفيف قدر ب 0.06 بالمائة مفسرا هذا التوجه باكتظاظ سوق الهاتف النقال وتحديث محمد ناصر عن حصة متعاملي الهاتف النقال الثلاثة . حيث أكد ان الحصة التي استحوذت عليها موبيليس سنة 2017 بنسبة 40.06 بالمائة متبوعة بـ 32.06 بالمائة ثم الوطنية للاتصالات بـ 27.34 بالمائة وأشار المتحدث الى ان حظيرة المشتركين في الجيل الرابع سجلت ارتفاع كبير متنقلة من 1.464 مليون مشترك نهاية 2016 الى 9.867 مليون مشترك نهاية

2017 أي بارتفاع يفوق 57 بالمائة في غضون سنة موضحا ان هذا الارتفاع راجع الى انتقال المشتركين من نظام GSM و 3G نحو الجيل الرابع

وعلى النقيض من ذلك . عرفت حضيرة المشتركين في الجيل الثالث انخفاض بنسبة 11 بالمائة حيث بلغ عدد مشتركها الى 21.592 مليون مشترك سنة 2017 مقابل 24.227 مليون زبون سنة 2016 فيما يبقى المتعامل موبيليس يملك أكبر حصة في السوق فيما يخص الجيل الثالث بـ 10.204 مليون مشترك سنة 2017 متبوعا بالوطنية للاتصالات بـ 5.925 مليون مشترك ثم اراسكوم للاتصالات بـ 5.462 مليون مشترك .

اما فيما يخص قطاع GSM فقد بلغ العدد الإجمالي للمشاركين 14.385 مليون سنة 2017 مما يمثل انخفاض بـ 28.52 بالمائة مقارنة بسنة 2016 التي بلغ فيها عدد المشتركين الى 20.215 مليون فيما سجل متعامل اوراسكوم متبوعا بموبيليس 32.36 بالمائة الوطنية للاتصالات بـ 27.75 بالمائة وأكد المتحدث بان هذه الوضعية راجعة الى كون اراسكوم للاتصالات الذي يعد اخر متعامل يقتحم السوق يملك أكبر حضيرة للمشاركين عبر النظام GSM قبل ظهور تكنولوجيا الجيل الثالث والجيل الرابع في الجزائر

لكل مؤسسة خدمية كانت او صناعية الغرض من دخولها الاسواق هو حصولها على حصتها السوقية وتحسين رقم اعمالها مع الاستفادة من الارباح التي تجنيها من خلال السياسات والاستراتيجيات وحسن الاداء المؤسساتي المادي والبشري حتى تتموقع داخل السوق المستهدفة المتسمة بالمنافسة الحادة من اجل الظفر بأكبر عدد من الزبائن

- مقارنة الحصة السوقية: يعرف السوق النقال بالجزائر منافسة قوية بين المتعاملين الثلاث مما يؤثر على الحصة السوقية لكل منهم حسب الاحصائيات .

بين موبيليس والوطنية للاتصالات الجزائر " أويردو " وأوبتيموم للاتصالات الجزائر "جيزي": احصائيات قديمة وجديدة من سنة 2004 الى غاية سنة 2017 من خلا الجدول الاتي :

جدول رقم (3-3) : نسبة الحصة السوقية بين المتنافسين موبيليس جازي ونجمة: 2012-2004

السنوات	موبيليس	نجمة	جازي
2004	24	06	70
2005	33.74	10.57	55.69
2006	35.77	12.22	52.10
2007	35.2	16.3	48.5
2008	29	19	52
2009	30.80	24.54	44.66
2010	28.82	25.16	46.02
2011	29.53	23.88	46.59
2012	29.18	24.01	46.81

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على موقع : www.ART.dz.consultele 28/04/2013a11.30

التعليق : من خلال الجدول يتضح ان هناك تفاوت بين السنوات

مميزات خاصة بمؤسسة موبيليس مقارنة بمنافسيها نتيجة الهندسة الادارية :

- حصولها على امتيازات من سلطة الضبط
- تحصلت على اسبقية تدشين اول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث
- تحصلت على المرتبة الاولى من حيث التغطية
- التفوق من حيث عدد نقاط البيع

- مما جعلها تتموقع في السوق الجزائرية
- 2621 كلم من الألياف البصرية البحرية
- 34 ألف كلم من الألياف البصرية الأرضية
- 47 ألف كلم من الحزم الخاصة باتصالات الراديو الرقمية
- 5 مليون تجهيزات هاتفية
- 1,2 مليون تجهيزات خاصة بالإنترنت ذات التدفق ذات التدفق العالي

### المطلب الثاني اثر سياسة التوزيع على رقم الاعمال :

- تعريف رقم الاعمال :<sup>1</sup>

- يمكن تعريف رقم الأعمال بأنه يساوي مجموع مبيعات المؤسسة من المنتجات والخدمات خارج الرسوم خلال فترة محددة ويتم احتسابه على الشكل التالي : رقم الأعمال = حجم المنتجات والخدمات المباعة × ثمن الوحدة خارج الرسوم TV

أعمال بلغ 25 مليار دج ويمثل 5 مرات الرقم الذي حققته خلال سنة 2002

### جدول رقم (3-4) تطور رقم أعمال المؤسسة مقارنة بباقي المتعاملين

السنة	2002	2003	2004	2005
موبيليس	5 مليار دج	8 مليار دج	20 مليار دج	25 مليار دج
أوبتيكوم للاتصالات الجزائر	9 مليار دج	27 مليار دج	55 مليار دج	83 مليار دج
نجمة	-	-	1 مليار دج	11 مليار دج

المصدر:

Autorité de régulation de la poste et des télécommunications, Rapport Annuel 2005, ARPT ,  
Décembre, 2005,P46

<sup>1</sup> <https://www.google.dz>

بالمقارنة مع باقي المتعاملين، تعرف موبيليس أقل معدلات النمو ففي سنة 2005 بلغ معدل النمو 25 % مقارنة بسنة 2004، بينما بلغ 50.91 % في مؤسسة جيزي و 1000 % في مؤسسة نجمة.

ولتوضيح هذه الزيادة في عدد الزبائن يمكن اعداد الجدول الاتي :

الجدول رقم : (3-5) تطور زبائن مؤسسة موبيليس من سنة 2003 الى سنة 2005

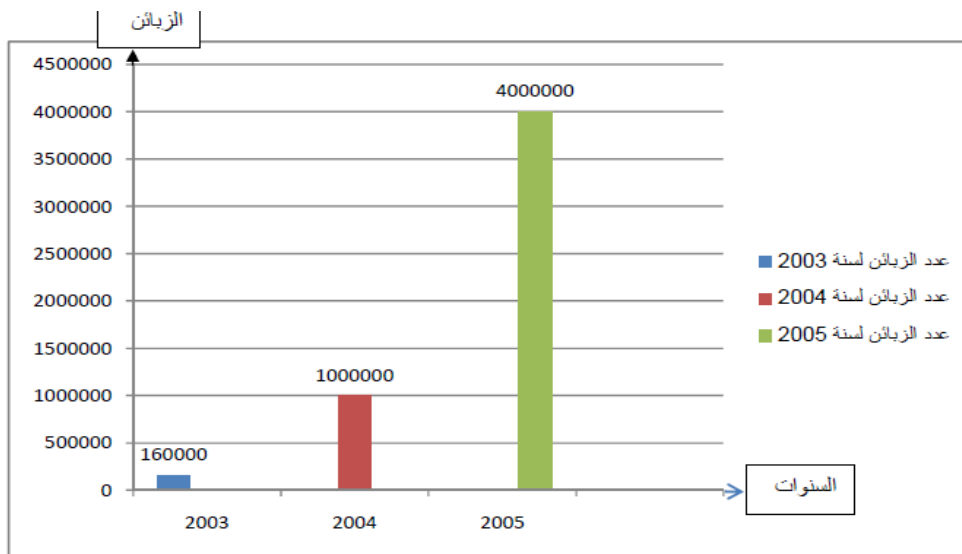
السنة	عدد الزبائن
2003	160000
2004	1000000
2005	4000000

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على جريدة مؤسسة موبيليس لسنة 2005

انطلاقا من هذا الجدول يمكن القول ان عدد زبائن مؤسسة موبيليس قد ارتفع بشكل كبير في سنتي 2004 و 2005 نتيجة تطبيق الهندسة الدراسية على العمليات السالفة الذكر أي بنسبة 2500 %، وهي نسبة كبيرة جدا.

و من خلال هذا الجدول يمكن تمثيل المعلومات الواردة فيه بيانيا كما يلي :

الشكل رقم (3-5): أعمدة بيانية عدد زبائن مؤسسة موبيليس من سنة 2003 الى سنة 2005



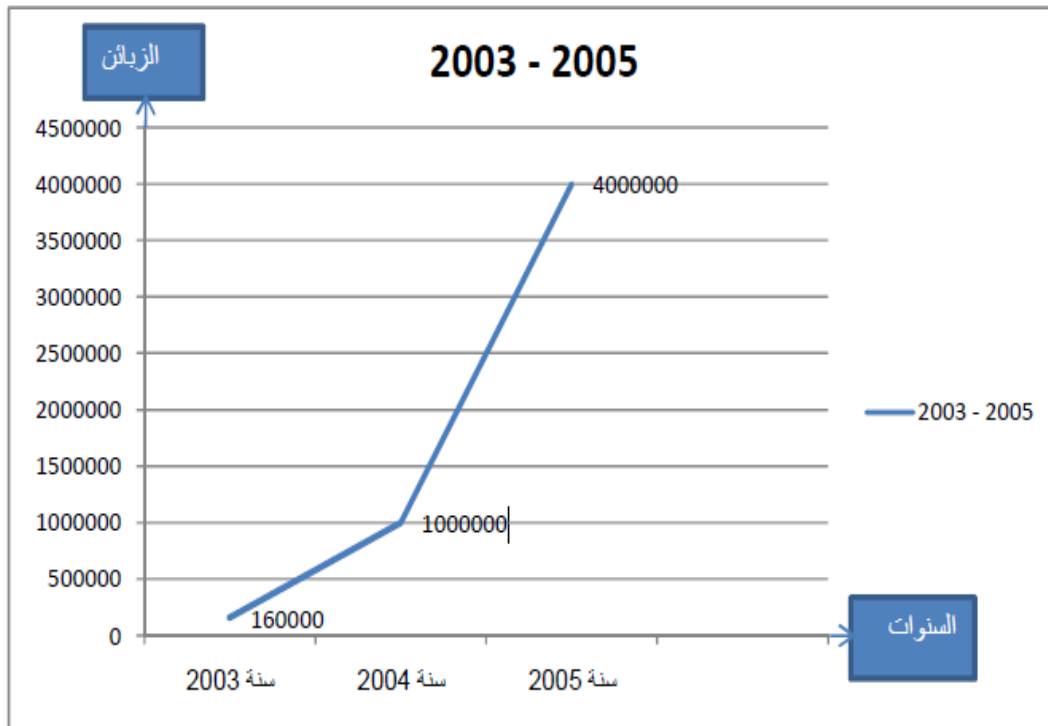
المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على جريدة مؤسسة موبيليس لسنة 2005



يتضح من خلال هذا التمثيل البياني ان مؤسسة موبيليس قامت بنقلة نوعية كبيرة جدا ساهمت في زيادة عدد الزبائن بهذه النسبة الكبيرة جدا في سنة 2005, وذلك نتيجة التغييرات سألقة الذكر, ويمكن القول ان الاعمدة لبيانية قد قامت بتحديد الفارق بين سنة 2003 وسنة 2005, وهو فارق لا يمكن تصوره أي بزيادة تقدر ب 3840000 زبون.

وانطلاقا من الاعمدة البيانية السابقة, سيتم تمثيلها في المنحنى البياني التالي :

الشكل رقم (3-6): منحنى بياني يمثل تطور عدد زبائن مؤسسة موبيليس من سنة 2003 الى سنة 2005



المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على جريدة مؤسسة موبيليس لسنة 2005

من خلال هذا المنحنى البياني يمكن القول انه انطلاقا من سنة 2003 كان هناك ارتفاع مستمر في عدد الزبائن وصولا الى سنة 2005, اذ ان من سنة 2003 الى سنة 2004 كان هناك زيادة ب 840000 زبون وهو مقدار كبير ثم ارتفع العدد مرة اخرى ليصل سنة 2005 الى 4000000 زبون, أي بزيادة تقدر ب 3000000 زبون مقارنة بسنة 2004 وب 3840000 زبون مقارنة ب 2003, وهو ارتفاع كبير جدا .

- كما عرف رقم أعمال المؤسسة - موبيليس - نموا كبيرا، حيث حققت خلال سنة 2005 رقم كما شهد ارتفاع رقم اعمالها سنة 2018 الى 106 مليار دينار رقم اعمال 52 مليار دينار عائدات قبل الفوائد والضرائب والرسوم. (EBITDA).
- 213 مليار دينار حصيلة اجمالية
- 5 ملايين دينار حصيلة صافية

### المطلب الثالث : اثر سياسة التوزيع على الربحية والربائث:

تعد الربحية واحدة من أهم المؤشرات المالية للحكم على أداء أية مؤسسة مهما اختلف نوعها أو شكلها أو نشاطها الرغم من أن هدف الادارة المالية هو تعظيم القيمة السوقية لثروة أصحاب المشروع، فإن هذا الامر يتحقق بالحصلة من خالم تحقيق مستويات عالية من الربحية التي ستنعكس بالإيجاب على تلك الثروة. ومن هنا فإن تعظيم الربحية أصبح وسيلة تؤدي إلى هدف تعظيم الثروة لان استمرار تحققها سيؤدي إلى المحافظة على استمرار قيمة هذه الثروة من عوامل نقصان القيمة المتمثلة بالتضخم والقيمة الزمنية للنقود. لذلك تحاول غالبية إدارات الشركات الوصول إلى المستويات العالية في تحقيقها للأرباح ومنها يمكن القول بان على المؤسسة الاستخدام الجيد لعناصر المزيغ التسويقي وخاصة الاداء التوزيعي لما يعود عليها بالأرباح الذي يساهم في راس مالها والظفر بأحسن حصة سوقية .

نظرا لما يميز مؤسسة موبيليس عن غيرها من شركات الهاتف النقال هو ارتفاع هامش الربح وذلك مما سنذكره الى ما توصلت اليه اتصالات الجزائر وخاصة الهاتف النقال

#### اتصالات الجزائر بالأرقام لسنة 2018 -<sup>1</sup>

- 262 وكالة تجارية
- 45 ألف كشك متعدد الخدمات
- 20923 موظفا ومستخدما
- 4 ملايين مشترك في الهاتف الثابت
- 650 ألف مشترك في الانترنت ذات التدفق العالي

<sup>1</sup> - <https://ar.wikipedia.org>

• 18 مليون مشترك في الهاتف النقال

• 2700 مشترك الاتصالات عبر الساتل VSAT

• 1400 مشترك في مجال الاتصالات الخاصة الشاملة للنقال عبر الأقمار الاصطناعية

(GMPCS)

- إحصائيات<sup>1</sup>

ويتواجد بالجزائر نحو 20 مليون مشترك في خدمة الإنترنت الجوال من الجيل الرابع، وأكثر من 4 مليون خط للإنترنت الجيل الرابع (4G) الثابت للمشغل الحكومي اتصالات الجزائر، بحسب إحصائيات سلطة الضبط للبريد والمواصلات التي تتولى عملية مراقبة وتسيير القطاع في الجزائر، وكان المنتدى الاقتصادي العالمي والمعهد الأوروبي لإدارة الأعمال "إنسياد" قد صنفا الجزائر عام 2014، من ضمن "الدول المتخلفة" في مجال الاتصالات وانتشار الإنترنت وسرعة تدفقها، حيث حلت في المركز 129 من بين 148 دولة شملتها الدراسة، وبلغ حجم أعمال قطاع الاتصالات في الجزائر عام 2015 قرابة 4.5 مليار دولار، حسب إحصاءات رسمية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات نشرت في سنة 2017، بزيادة قدرت بـ 7 بالمائة عن 2014، وتحصي الجزائر نحو 45.8 مليون مشترك في الهاتف النقال بنوعيه "النظام العالمي للاتصالات المتنقلة" (جي.أس.أم) والجيل الثالث، حسب إحصائيات رسمية.

يبقى مجمع\* اتصالات الجزائر يمثل أكبر تواجد في مجال تكنولوجيات الاعلام والاتصال من خلال (2621 كلم) من شبكة الالياف البصرية 34 ألف كلم من شبكة الالياف الارضية، و 47 ألف كلم شبكة الياف رقمية، خاصة بأجهزة الاتصال وقرابة 21 ألف موظف ورقم أعمال بأكثر من 106 مليارات دينار، فضلا عن 4 ملايين مشترك في الهاتف الثابت و650 ألف مشترك في شبكة الانترنت ذات التدفق العالي أي اغلبية المشتركين والمستخدمين، إلى جانب 10 ملايين مشترك في الهاتف النقال و2700 مشترك في الاتصالات عبر الساتل، و1400 في نظام.(GMPCS)

يمثل الجدول مؤشرات الاداء في قطاع اتصالات الجزائر سنة 2015/2011

<sup>1</sup> -<https://ar.wikipedia.org2018>

الجدول رقم (3-6): مؤشرات أداء قطاع الاتصالات الجزائري

البيان	2011	2012	2013	2014	2015
حجم الاستثمارات مليار دينار	473.860	515.822	591.771	713.724	835.052
عدد الإجمالي للمشتركين الهاتف النقال بالملايين	35.61	37.52	39.63	43.29	43.22
رقم الاعمال دينار	246.1	274.3	299.78	324.27	340
الكثافة الهاتفية للنقال نسبة انتشار%	%96.52	%99.28	%102.40	%109.62	%107
قيمة المضافة دينار	154.811	174.793	193.051	186.613	217.62

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، التقارير السنوية للنشاط، على

الرابط <https://www.arpt.dz>

عرفت الكثافة الهاتفية للنقال انخفاضا يقدر بـ 2.62% بالمقارنة مع 2014، إذ انتقلت من 109.2% إلى 107% في سنة 2015 ويرجع أساسا هذا الانخفاض إلى إيقاف تشغيل شرائح المشتركين الغير النشطين والغير المعرفين من طرف معاملي الهاتف النقال. وحقق المتعاملين الثالث في مجال الهاتف النقال سنة 2014 رقم أعمال في حدود 324.216 مليار دج (منها رقم الاعمال لخدمات 3G، (حيث عرف نمو وزيادة قدرها 8% مقارنة مع مبلغ الإيرادات المسجل عام 2013 بـ 299.788 مليار دج. المبلغ الموحد للقيمة المنجزة من قبل المتعاملين الثالث للهاتف النقال خلال ختام السنة المالية لـ 2014 إذ انخفض 193.51 مليار إلى 186.613 مليار دينار جزائري أي بنسبة انخفاض تقدر بـ 3.3% هذا الانخفاض ناجم عن تكاليف الاستغلال المتصلة بإطلاق خدمات 3 G والمتعلقة بالخدمات الخارجية وأخرى بالمستهلك والهبات الممنوحة. وشهدت ارتفاع في 2015 بنسبة

3.17% ويرجع أساسا إطلاق خدمات 3 G. فيما يتعلق بمؤشرات الاداء التي حققتها شركة الاتصالات الجزائرية (موبيليس) خلال 5 سنوات (بين الجدول رقم 15) أهم مؤشرات الاداء لهذه الفترة الزمنية (2015/2011). فقد ارتفع عدد المشتركين بنسبة 9.95% لسنة 2015 بالمقارنة مع نفس الفترة من سنة 2014، برقم أعمال بلغ 86 مليار دج لسنة 2014 حقق متعامل موبيليس نموا فاق نسبة 22% مقارنة مع نفس الفترة من سنة 2013. أما الحصة السوقية فقد احتلت المرتبة الثانية في سوق الهاتف النقال بالجزائر بنسبة تقدر بـ 33.12% بعد شركة أوراسكوم لاتصالات الجزائر بـ 38.43% وشركة الوطنية لاتصالات الجزائر بـ 28.45% لسنة 2015 حسب سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية<sup>1</sup>

الجدول رقم (3-7) : مؤشرات أداء شركة اتصالات الجزائر (2011-2015)

البيان	2011	2012	2013	2014	2015
عدد الإجمالي للمشاركين الهاتف النقال بالملايين	10.51	10.62	12.45	13.20	14.318
رقم الاعمال مليار دينار	55	55	73	86	74.3
% (نسبة الحصة السوقية)	29.53	28.31	31.66	30.08	33.12

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، التقارير السنوية للنشاط، على

الرابط <https://www.arpt.dz>

**الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة تم لاتصال بالسؤال المباشر عن تسيير مؤسسة موبيليس للهاتف النقال لجمع المعلومات التالية قصد التعريف بمؤسستهم الا اننا وجدنا عراقيل لذا اعتمدنا في دراستنا هذه على معطيات قديمة وجديدة من خلال البحث المعمق عن طريق الانترنت بغية الوصول الى نتائج حقيقية ومدروسة

<sup>1</sup> - <https://www.arpt.dz>

عرف عدد مشتركى الهاتف النقال والهاتف الثابت بالجزائر مع نهاية 2017 شبه استقرار مقارنة بالسنة التي سبقتها حيث قارب العدد 50 مليون مشترك وفقا لأخر تقرير لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية<sup>1</sup>

#### - موبيليس ثاني أنجح شركة في الجزائر بعد سوناطراك.

حقق المتعامل التاريخي للهاتف النقال موبيليس رقم أعمال تجاوز 90.6 مليار دينار خلال التسعة أشهر الأولى من 2016، مقابل 74.3 مليار دينار لنفس الفترة من سنة 2015، أي بزيادة قدرها 22 بالمائة وهو أعلى معدل وصلت إليه شركة "موبيليس" على مدار تاريخها الذي يمتد لأكثر من 12 سنة.

وفيما يخص عدد المشتركين في شبكة موبيليس قفز في 30 سبتمبر 2016 حتى 17.5 مليون، أي بزيادة قدرها 25.6٪ مقارنة مع الأشهر التسعة الأولى من عام 2015.

فيما ارتفع عدد مشتركى الدفع البعدي إلى 1447669 زبون، أي عرف تطور وارتقاع بنسبة 43٪ وذلك بفضل عرض WIN الذي أطلقته موبيليس في شهر أفريل الماضي. مع العلم أن مشتركى الجيل الثالث الآن تعدى 60 بالمائة من العملاء، مما يعكس حماس السوق لتزايد استخدام البيانات على شبكتها.

ويتوقع زيادة تحسين أداء شركة موبيليس لتواصل ريادتها في سوق النقال.

ان تحسين ربحية المؤسسة تساهم فيه جملة من العوامل كزيادة الإنتاجية، وزيادة كفاءة دورة الاستغلال، وغيرها من العوامل لكن بعد تطور المفهوم التسويقي من التوجه الإنتاجي إلى التوجه الحديث ( الذي يهتم برغبات المستهلك) أصبح النشاط التسويقي له وزن كبير في حياة المؤسسة الاقتصادية ونموها، واستمرارها، وتحقيق أهدافها وهذا بناء ووضع سياسات وخطط تستجيب لتغيرات البيئة التسويقية وبهذا فالمؤسسات تولي اهتماما كبيرا لعناصر المزيج التسويقي من تصميم واختيار تشكيلة المنتج وتحديد سعره، كذلك اختيار قنوات توزيعه أكثر كفاءة وفاعلية لإيصال المنتج للمستهلك في الوقت والمكان المناسبين وأيضا العمل على التعريف بالمنتج في مناطق جغرافية واسعة لتحقيق أهدافها من نمو واستمرار والبقاء في السوق بتحقيق مستوى مرضي من الربحية.

<sup>1</sup> -<https://www.arpt.dz>

## خلاصة الفصل الثالث:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية؛ مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات من خلال التحليل والاعتماد على معطيات قديمة وجديدة من احصائيات بجدول تبين الموقع الاستراتيجي الذي تحتله مؤسسة موبيليس بين شركاء المنافسة تبين انهما تسعى الى احتلال الموقع المشرف لها في ميدان الاتصالات للهاتف النقال بالاعتماد على نقاط البيع لتوزيع خدماتها ومنتوجها المتمثل في بيع شرائح الدفع المسبق ودفع فواتير الدفع البعدي عن طريق العروض لدى الخواص والشركات لتحسين ادائها التوزيعي .

المؤسسة تتبع استراتيجيات للتوزيع وهذا ما يظهر من خلال تصريحات المؤسسة وأصحاب نقاط البيع كما اعتمدت المؤسسة في بيع منتجاتها بانتهاج عملية التوزيع؛ وذلك من أجل تحسين صورتها وأدائها التسويقي لزيادة مبيعاتها في المكان المناسب والوقت المناسب؛ وبالتالي تحقيق أهدافها في ظل الظروف الراهنة؛ حيث استعملت المؤسسة الأساليب التوزيعية التي تؤثر في كل من الحصة السوقية ورقم اعمالها وكذا الربحية.

التمثلة في توفير المنتجات والسياسات التسعيرية وتنشيط المبيعات وذلك لكي تتفوق على منافسيها والمحافظة على مكانتها السوقية ورفعها كل هذا من أجل احتلالها الصدارة.

حائمه



## خاتمة

يتأثر الاداء التسويقي لدى المؤسسة الخدمية من الجانب التوزيعي بشكل كبير لأنه يعتبر أداة هامة للمنظمة وتعبيرا أكثر حداثة ومعاصرة في تأشير حجم التفاعل مع البيئة ورسمها تماما لجوهر النشاط المؤسسة الذي يقدم المزيج التسويقي الذي تتبناه المنظمة للمستهلكين بهدف إخبارهم وإقناعهم والتأثير في قراراتهم بشكل مباشر وغير مباشر لقنوات التوزيع .

وتستخدم عدة أدوات لتنفيذ عملية التوزيع تنحصر إجمالا في التعريف بالمنتوج والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة والتسويق المباشر وغير مباشر ولتحديد هذه الأدوات أو بالأحرى إيجاد انسب مزيج بينها يلجا رجال التسويق لدراسة عدة عوامل مؤثرة تتمثل في الموارد المتاحة وخصائص المنتج ودورة حياته وخصائص الجمهور المستهدف والسياسة التي تتبناها المنظمة (الاستراتيجيات التسويقية للمنظمة).

وقد ركزنا في بحثنا هذا على عنصر واحد يمكن اعتباره الشريان النابض للاتصال التسويقي وهو التوزيع لما يكتسبه من أهمية وصدى لدى الجمهور وهو شكل من أشكال الاتصالات المباشرة وغير مباشرة بواسطة جهة معلومة مدفوعة الأجر هذا الأخير الذي يعتبر عنصرا هاما يشرف على عملية التوزيع لذا تناولناه تحت عنوان اثر التوزيع على اداء المؤسسة الذي يدرس مفهومها ومراحلها وطرق تحديدها وتخصيصها بالإضافة إلى دراستنا لتقييم أداء النشاط التوزيعي من خلال مؤشر الفاعلية الذي يعتبر من أهم المؤشرات إضافة إلى الفعالية والإنتاجية والكفاءة ويعبر عنها بنسبة النتائج المحققة إلى الموارد المستعملة.

### نتائج اختبار الفرضيات

1- بالنسبة للفرضية الاولى من خلال ما تمت دراسته بدقة وروية استنتجنا ان حقيقة التوزيع من اهم سياسات المؤسسة في تعزيز ادائها من خلا زيادة حصتها السوقية مع زيادة الارباح لكن هناك عوامل لا نتجاهلها وهي مهمة بالنسبة للتوزيع يتمثل في اداء العاملين وتأثيرهم في التقديم والتوزيع لاتصالهم المباشر وغير مباشر بالزبائن كذلك دون ان ننسى اثر المزيج التسويقي لدى المؤسسة في الربحية أي كل يكمل الاخر

2- بالنسبة للفرضية الثانية تجلت لنا ان قنوات التوزيع بنوعيتها يمكن اخذها بعين الاعتبار دون ان ننسى العامل البشري المتمثل في مقدم الخدمة ومستقبل الخدمة

3- بالنسبة للاستراتيجية المقدمة من طرف موبيليس تنقصها الكثير منها جانب تقديم الخدمة التي تتناسب والعصر ذلك لا لها مؤسسة حكومية تابعة لاتصالات الجزائر لازال يسطر عليها القرار الفوقي اذن اذا ارادت ان تتموقع في السوق الداخلي والخارجي عليها باتباع الاستراتيجيات التي تمتاز بها غيرها حتى تستطيع المنافسة وبالتالي تتحصل على حصتها السوقية بكل جدارة قيام المؤسسة بالحرص على توفير المنتجات والخدمات في الوقت والمكان المناسبين من خلال استراتيجيتها التوزيعية ساهمة في زيادة مبيعاتها وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى إن تكيف المؤسسة مع بيئتها واهتمامها بمزيجها التسويقي والتوزيعي خاصة أدي إلى تنشيط مبيعاتها والرفع من حصتها السوقية حيث أصبحت تحتل المرتبة الأولى في سوق الهاتف النقال بعد ما كانت تحتل المرتبة الثانية بعد جازي وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

### نتائج الدراسة :

يمكن تحديدها فيما يلي:

- يمثل التوزيع مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تتكامل وتتفاعل وتتناسق فيما بينها من أجل تحقيق التدفق الفعال للسلع والخدمات وبالتالي تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية والحيازية بهدف توفير المنتجات (سلع وخدمات) في المكان والزمان المناسبين وكذلك بالكميات والأسعار التي يرضى ويقبل بها الزبون.
- قنوات التوزيع هي مجموعة من المنظمات والأفراد الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية المرتبطة بعملية انسياب السلع والخدمات والمعلومات وضمان حركتها من المؤسسة المنتجة حتى المستهلك النهائي.
- أن التوزيع بقنواته ومختلف استراتيجياته إذا ما تم تنفيذه بشكل علمي صحيح وكفاء من قبل إدارة ذات خبرة عالية في مجال التوزيع سيساهم في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- ولكي تستطيع المؤسسة التغلب على المنافسين لابد لها من تحليل بيئتها الداخلية من خلال سلسلة القيمة، وأيضاً الخارجية عن طريق القوى التنافسية الخمس.
- تساهم سياسة التوزيع بصفة عامة في تحسين أداء المؤسسة وترقية تنافسيتها وتحسينها، كما يضمن لها الاستمرارية والبقاء في البيئة التنافسية الحادة.
- لا يقتصر النشاط التوزيعي حسب المؤسسة المدروسة على وظيفة النقل وقنوات التوزيع بل يتجاوز ذلك ليشمل كل الوظائف ذات الصلة بالمفهوم التوزيعي.

## خاتمة

- لا تقتصر أهمية النشاط التوزيعي على تقديم الخدمات للمستهلك أو على ربط المؤسسة بالمستهلك بل تتجاوز ذلك إلى تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة وأيضاً لإبلاغها برغبات المستهلك.

- يعتبر أداء النشاط التوزيعي في موبيليس جيد ومقبول.

- تعمل موبيليس في بيئة تنافسية.

### التوصيات والاقتراحات :

ومن خلال هذه النتائج يمكن تقديم بعض الاقتراحات " التوصيات " التي من شأنها الرفع أكثر من فعالية مؤسسة " موبيليس

- على إدارة مؤسسة " موبيليس " ترك الحرية لموزعيها لاتخاذ بعض القرارات المتعلقة بسوقها المتقلب نتيجة تواجدهم الدائم به ؛ كما أنهم في احتكاك دائم مع أصحاب نقاط البيع ؛ هذا ما يمكنهم من رصد مجمل احتياج ورغبات الزبائن

- ينبغي على المؤسسة إعلام موزعيها بجميع التغيرات الطارئة على المنتج أو الخدمة وذلك لمدة معينة؛ من خلال لقاء خاص يجمعهم معها وهذا ليكونوا على علم إلى ما تطمح لتحقيقه المؤسسة وهذا ما سيجعلهم يتمسكون بالعمل معها

- على المؤسسة العمل على توسيع مجال التعاون والشراكة وهذا عن طريق خلق مصلحة " للتسويق التجاري " تسعى من خلاله إلى العناية بجوانب التعاون وتوسيعها وحل أي نزاع يحدث

- إتباع النشاطات التسويقية بالرقابة اللازمة

- الانفتاح أكثر على الجامعات ومحاولة استقطاب خريجي التخصصات اللازمة لأداء نشاط المؤسسة

- تخصيص مبالغ كبيرة للنشاط التوزيعي

- الحرص على متابعة وتنفيذ الأساليب الحديثة في التوزيع

### أفاق الدراسة:

إن تطرقنا لموضوع دراستنا جعلنا نكتشف إمكانية مواصلة البحث في هذا الموضوع من جوانب أخرى؛ وبغية فتح باب البحث والدراسة من جديد نقترح بعض الأفاق للبحث في شكل عناوين تصلح بأن تكون إشكاليات دراسات مستقبلية.

- دور الوساطة في تحقيق الميزة التنافسية.
- دور التوزيع في تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسات الخدمية.
- تقييم أداء خدمات الوكالات التوزيعية.
- دور نظام المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التوزيعي للمؤسسات الخدمية.
- العمل على غزو الاسواق الخارجية التوزيع الخارجي للمنتج الخدمي ومنافسة الاخرين.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع:

#### الكتب:

1. إسماعيل بوخاوة، التوزيع كأداة للمقاربة التسويقية لرفع تنافسية المؤسسة الإنتاجية في الجزائر - ورقة جامعة محمد خيثر بسكرة . سنة 2002 .
2. محمود الصميدعي، مبادئ التسويق، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
3. - بشير العلاق والآخرين - استراتيجيات التسويق - دراهمان - عمان - الأردن - 1999.
4. - محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع، منظور متكامل، دار البازوري للنشر والتوزيع، ط 2008.
5. طاني حامد، منصور، طرق التوزيع، دار وائل للطباعة، النشر، ط 1، عمان، الأردن.
6. تاجي معلا، عطوي عبد القادر، أصول التسويق، دار وائل للنشر 2002.
7. هاني حامد، الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر 1999.
8. أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون 2016.
9. العكروف حفيظة، استراتيجيات توزيع المؤسسة الإنتاجية، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة الجزائر.
10. علي فلاح الزعبي، إدارة التوزيع، مدخل تطبيقي، متكامل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، 2010.
11. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر 2004.
12. نزار عبد المجيد البراوي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2000.
13. طاهر محمود كلادة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
14. عداي الحسين فلاح حسين، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2000.
15. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة الفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد الأول، نوفمبر 2001.
16. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998.

## قائمة المصادر والمراجع

17. خالد محمد بن حمدان، وائل صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، عمان 2009.
18. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسس، دور النشر، الإيداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم، ط1، لبنان، 2000.
19. كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 250 الملليك مزهودة.
20. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001.
21. عبد الوهاب محمد جبين، قيم الأداء في الإدارات الصحية لمديرية الشؤون الصحية، دكتوراه، ص 17، جامعة كليمون العالمية، سوريا، تخصص إدارة صحية.
22. مدحت القريشي، الاقتصاد الصناعي، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
23. محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
24. كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
25. عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات، ط 1، دار الحامد للنشر، الأردن، 1999.
26. نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، ط 1، دار صفاء، عمان، 2009.
27. فلاح حسن عداوي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
28. توفيق محمد عبد المحسن: التسويق ودعم القدرة التنافسية للتصدير، المملكة العربية 2001 ص 280.
29. زكي خليل المساعد: التسويق في المفهوم الشامل، دار رهوان للنشر والتوزيع، الاردن 1998.

### مراجع باللغة الأجنبية:

1. -Kotler P, Marketing management Analysis planning. implementation and control. Prentic-Hall, 2004.
2. -Marc V, Marketing : l'essentiel pour comprendre, décider et agir, De Boeck, France, 2006.
3. Proctor T, Marketing management integration theory and practice, international Thomason, press, London, New york,. (Chartered Institute of Marketing).
4. Proctor : marketing management integration theory and proctiee intumtiomorl press eondon new york.

## قائمة المصادر والمراجع

5. chevalei et autre : gestion des ressources humaines, ED. delrock université Québec 1993.

### الرسائل والأطروحات:

1. عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل، بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، الجزائر.
2. حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي، العلمي أداء وفعالية المنظمة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
3. عمر تمجددين شهادة ماجستير، علوم اقتصادية كلية تخصص : اقتصاد صناعي عنوان -م دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية - جامعة محمد خيثر بسكرة.
4. أكدوش سمير، كازيرام الخير : أنظمة التوزيع ؛ قسم التسويق ؛ جامعة بومرداس ؛ دفعة 2004.

### المجلات:

1. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسساتي، 2009.
2. الحقيبة التدريجية، منافذ التسويق، المملكة العربية السعودية، تطوير مناهج 46.
3. وثائق المؤسسة : ( الجرائد والمجلات الشهرية التي تحررها مؤسسة موبيليس وهناك عينة عنها في الملحق )
4. -مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE 135
5. -الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي

### مواقع الأنترنت:

1. <https://www.abahe.uk>
2. -<https://www.google.dz>
3. -<https://ar.wikipedia.org> 2018 .
4. -<https://www.arpt.dz>



الله حقيق

## الملاحق

عرض موديم Navigui 4G لموبيليس، موديم و100 جيجا أوكتي (ديسمبر 2018)

أعلنت موبيليس عن عرض ترويجي صالح لمدة شهر خلال شهر ديسمبر 2018. بمناسبة دخول الجيل الرابع لموبيليس لعشرة ولايات جديدة و بسعر 5500 دج فقط، تقترح موبيليس على زبائنها حزمة Navigui، متكونة من موديم 3G/4G من علامة هواوي E5573cs-322 + شريحة Navigui بها رصيد أنترنت كهدية ترحيب بحجم 100 Go صالحة شهرين بمعدل 50 Go شهرياً.

موديم هواوي، يتحمل تقاسم الإتصال بين عدة مستخدمين يصل إلى 10 أجهزة متصلة في آن واحد.

**Navigui Modem**

انترنت عالي التدفق لكل العائلة  
•K+:C •ا•I÷•لا•Σ +L•6:•لا+ C÷OO•

ب 5500 دج

عرض خاص  
30 يوم  
صالح

**100Go\***

300Go ~15000 صالح لمدة 6 أشهر  
80Go ~6000 صالح لمدة 3 أشهر  
25Go ~2000 صالح لمدة شهر  
10Go +500 Mobsound ~1000 صالح لمدة شهر

عرض 4G-3G

100 Go\* هدية ترحيب صالحة شهرين بمعدل 50 Go شهريا  
عرض انترنت متوفر عبر #600\* أو عبر تطبيق Mobispace، عرض ترويجي صالح 30 يوم

موبيليس mobilis

www.mobilis.dz

في حال نفاذ حجم الإنترنت المهدى، يمكن لربائنا Navigui، من تعبئة الحساب و الاستفادة من التدفق العالي باختيار أحد عروض الانترنت المتاحة عبر اللائحة #600\*، واجهة الواب meetmob أو التطبيق: MobiSpace

الانترنت شركات الاتصالات <http://www.dzairmobile.com/ar/>

- عرض 1000 دج : 1000 Mobsound + 500 Go، صالح لمدة شهر. بعد انتهاء الرصيد تحصل على تدفق منخفض 256 كيلوبت في الثانية.
  - عرض 2000 دج : 25 Go، صالح لمدة شهر. بعد انتهاء الرصيد تحصل على تدفق منخفض 512 كيلوبت في الثانية.
  - عرض 6000 دج : 80 Go، صالح 3 أشهر. بعد انتهاء الرصيد تحصل على تدفق منخفض 1 ميغابت في الثانية.
  - عرض 15000 دج : 300 Go، صالح لمدة 6 أشهر. بعد انتهاء الرصيد تحصل على تدفق منخفض 2 ميغابت في الثانية.
- موبيليس تحدث عرض win pro 4G الخاص بالمحترفين



قامت موبيليس بتحديث عرض win pro الموجه للمؤسسات حيث قامت بجعل المكالمات نحو موبيليس مجانية بشكل دائم بعدما كانت محدودة في وقت سابق، زيادة على قيامها بزيادة أحجام الأنترنت ومدة دقائق المكالمات نحو المتعاملين الوطنيين وحتى الاتصالات نحو بعض بلدان العالم. وتتوفر شريحة وين برو 4جي الجديدة في 4 عروض هي:

#### Mobilis Win Pro 1000:

- مكالمات مجانية ورسائل غير محدودة نحو موبيليس.
- 04 ساعات مكالمات نحو الثابت و النقل محليا
- 15 جيجا أو كتي أنترنت

#### Mobilis Win Pro 2500:

- مكالمات مجانية ورسائل غير محدودة نحو موبيليس.
- 08 ساعات مكالمات نحو الثابت و النقل محليا
- 40 جيجا أو كتي أنترنت

#### Mobilis Win Pro 3500:

- مكالمات مجانية ورسائل غير محدودة نحو موبيليس.
- 10 ساعات مكالمات نحو الثابت و النقل محليا

## الملاحق

• 60 جيجا أو كتي أنترنت

Mobilis Win Pro 5000:

• مكالمات مجانية ورسائل غير محدودة نحو موبيليس.

• 15 ساعات مكالمات نحو الثابت و النقال محليا

• 90 جيجا أو كتي أنترنت

معلومات إضافية:

- بالنسبة للدقائق المجانية المدرجة في اشتراك 2500 ، 3500 و 5000 ، فهي صالحة نحو الثابت و النقال، و أيضا نحو الثابت الخاص بالدول التالية : فرنسا، إسبانيا، إيطاليا، ألمانيا ، المملكة المتحدة، المغرب ، الصين ، الهند و كوريا الجنوبية.

التسعيرة خارج الإشتراك:

المكالمات نحو الشبكات المحلية: 2.5 دج / 30 ثا

المكالمات نحو الخارج: الأسعار المعمول بها

الرسائل القصيرة نحو الشبكات المحلية: 5 دج / للرسالة

الرسائل القصيرة نحو الخارج: 15 دج / للرسالة

موبيليس تطلق عرض خاص على بيكس 2000 لغاية 14 ديسمبر 2018



بعد أن أطلقت في الأشهر السابقة عروض ترويجية على عروض بيكس 500 دج و1000 دج زيادة على عرضي 50 دج و100 دج. قامت المؤسسة بإطلاق عرض ترويجي على عرض بيكس 2000 دج.

العرض PixX 2000 Promo صالح خلال الفترة من 15 نوفمبر إلى 14 ديسمبر 2018 ويسمح برفع الرصيد المهدى من 4000 دج لـ 9000 دج.

عرض بيكس 2000 الترويجي يسمح للزبون بالحصول على الامتيازات التالية:

- مكالمات و sms مجانية وغير محدودة نحو موبيليس.
- رصيد للإتصالات بشبكات الهاتف الوطنية قدره 9000 دج.
- 30 جيجا أو كتي للإتصال بالإنترنت + فيسبوك مجاني
- مدة الصلاحية: 30 يوم
- سعر شراء العرض: 2000 دج.

يمكن شراء العرض لمشتركي بيكس من خلال البوابة #600\* أما بالنسبة لزبائن مبتسم فعليهم

التحويل لعرض بيكس من خلال نفس البوابة ثم اختيار عرض بيكس 2000 الترويجي.

وبيليس تطلق عرض بيكس ( PixX عرض محدث )



دعمت شركة موبيليس تشكيلة عروضها لزبائن الدفع المسبق بعرض PixX الجديد وهو العرض الذي يمكن الزبون الذي يحول إليه من الاستفادة من مكالمات نحو موبيليس أو الشبكات الأخرى إضافة لإمكانية اختيار رقم مفضل والاتصال بشبكة الأترنت، وهذه المزايا تختلف حسب اختلاف عرض بيكس المختار. وقد قامت الشركة بتحديث مزايا هذا العرض ابتداء من يوم الخميس 12 جويلية 2018 لتصبح كمايلي:

- **PixX 50:** يمكنك من الاستفادة من رصيد 600 دج + رسائل غير محدودة نحو موبيليس + 50 دج نحو الشبكات الأخرى مقابل 50 دج.
- **PixX 100:** تستفيد من مكالمات مجانية ورسائل sms وغير محدودة نحو موبيليس + 300 دج نحو الشبكات الوطنية الأخرى لمدة 24 ساعة + 1 جيجا بايت أترنت مقابل 100 دج. مدة الصلاحية 24 ساعة.
- **PixX 500:** تستفيد من 750 دج رصيد صالح للمكالمات الوطنية + مكالمات مجانية ورسائل sms وغير محدودة نحو موبيليس + 5 جيجا بايت إنترنت صالحة لمدة 15 يوم مقابل 500 دج.
- **PixX 1000:** تستفيد من 2000 دج رصيد صالح للمكالمات الوطنية + مكالمات ورسائل sms مجانية وغير محدودة نحو موبيليس + 13 جيجا إنترنت و فيس بوك مجاني صالحة لمدة 30 يوم مقابل 1000 دج.

## الملاحق

- **PixX 2000** تستفيد من 4000 دج رصيد صالح للمكالمات الوطنية + مكالمات ورسائل sms ورسائل مجانية وغير محدودة نحو موبيليس + 30 جيجا إنترنت وفيسبوك مجاني صالحة لمدة 30 يوم.
  - **Mega Fb** تستفيد من 300 ميغا للاتصال بالإنترنت مقابل 200 دج للأسبوع.
  - عرض الفيسبوك والواتس آب: تستفيد من 125 ميغا مقابل 60 دج صالحة ليوم واحد. يتم اختيار عروض بيكس الجديدة من خلال البوابة #600\* من خلال اختيار العرض المعني في حالة كان في الواجهة الرئيسية للبوابة أو الدخول على خيار. **nouveaux plans pixx** للتحويل على هذا العرض قم بتشكيل الرمز #600\* ثم اختر العرض. **PixX**.
  - وفي حالة انتهاء رصيد الإنترنت يمكن شراء أرصدة جديدة باختيار أحد العروض التالية:
    - جواز **Connect+** بحجم 200 ميغا مقابل 100 دج.
    - جواز **Connect+** بحجم 500 ميغا مقابل 200 دج.
    - جواز **Connect+** بحجم 1 جيجا مقابل 400 دج.
- أسعار المكالمات العادية:
- مكالمات نحو جميع الشبكات: 3.98 دج / 30 ثا مع احتساب كل الرسوم
  - رسائل قصيرة نحو جميع الشبكات: 5 دج / مع احتساب كل الرسوم
  - رسائل قصيرة نحو الخارج: 15 دج / مع احتساب كل الرسوم
- ملاحظة: يمكن تقاسم الجوازات مع شخص آخر عبر تشكيل عبر الصيغة #665\*



