



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أبي بكر بلقايد

- تلمسان -



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية  
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص : تسويق

الموضوع :

سياسة توزيع السلع الجاهزة بالمؤسسات الإنتاجية :

مع دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدائمة ENCG

بوحدة مغنية

إعداد الطالب : تريبش محمد

تحت إشراف : البروفسور عبد الرزاق بن حبيب

المشرف المساعد : الدكتور محمد بن بوزيان

أعضاء اللجنة المناقشة :

- |              |   |              |   |                      |   |              |   |              |
|--------------|---|--------------|---|----------------------|---|--------------|---|--------------|
| رئيسا        | - | جامعة تلمسان | - | أستاذ التعليم العالي | - | جامعة تلمسان | - | رئيسا        |
| مشرفا        | - | جامعة تلمسان | - | أستاذ التعليم العالي | - | جامعة تلمسان | - | مشرفا        |
| مشرفا مساعدا | - | جامعة تلمسان | - | أستاذ محاضر          | - | جامعة تلمسان | - | مشرفا مساعدا |
| ممتحنا       | - | جامعة تلمسان | - | أستاذ التعليم العالي | - | جامعة تلمسان | - | ممتحنا       |
| ممتحنا       | - | جامعة تلمسان | - | أستاذ محاضر          | - | جامعة تلمسان | - | ممتحنا       |
- \* أ.د. مصطفى بلمقدم  
\* أ.د. عبد الرزاق بن حبيب  
\* د. محمد بن بوزيان  
\* أ.د. عبد السلام بندي عبد الله  
\* د. أحمد طويل

السنة الجامعية : 2005/2004

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

( وَقُلْ رَبِّیْ زِدْنِیْ عِلْمًا )

صدق الله العظيم

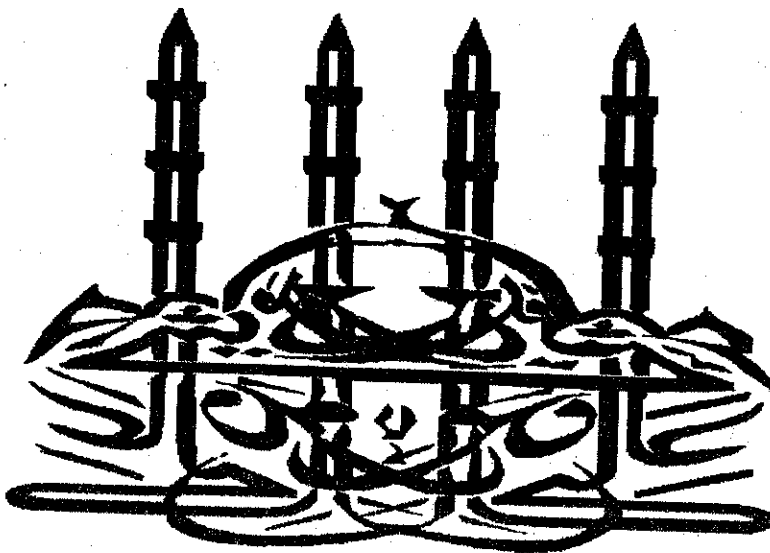
سورة طه الآية 114

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

اللهم علمني ما ينفعني.. وانفعني بما علمتني..

وزدني علماً.. والحمد لله رب العالمين.

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم.



# إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى :

☺ إلى من كانت طاعتها من طاعة الله تعالى، وحق فيهما قول الرحمن  
"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ريبي أرحمهما كما رباني

صغيراً".

والذي العزيزين اللذان كان لهما الفضل الكبير في إرشادي وتنوير  
حريتي حياتي.

☺ إلى كل إخوتي وأخواتي.

☺ إلى جميع الأهل والأحباب.

☺ إلى كل الأصدقاء والزلاء : أمين، ميلود، احسن، مقيدش، بن علي،  
الاستاذة طول، عبد الواحد، بن عمر، بن عيسى، حسين، سيد احمد،

ساهد، شيبى.....

☺ إلى كل من عرفه من قريب أو بعيد.

تربش محمد

# كلمة شكر

أتقدم بفائق الشكر والتقدير إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع، وأخص بالذكر كل من :

الأستاذ الدكتور عبد الرزاق بن حبيب المشرف على هذه المذكرة.  
والدكتور محمد بن بوزيان المشرف المساعد اللذان كان لهما الفضل في توجيهي والإشراف على هذا العمل حتى صار محققاً.

كما أتقدم بالشكر إلى مدير وحدة ENCG بمدينة مغنية، وإلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة سواء من قريب أو بعيد، بما في ذلك موظفي مكتبة كلية العلوم الاقتصادية.

محمد تريبش

- الباب الأول : التحليل النظري -

الفصل الأول : مساهمة التوزيع

01	.....	* تمهيد
02	.....	المبحث الأول : مفهوم التوزيع واستراتيجياته
02	.....	1 - نشأة وتطور التوزيع
03	.....	2 - مفهوم التوزيع
05	.....	3 - أهمية التوزيع
06	.....	4 - أهداف التوزيع
07	.....	5 - استراتيجيات التوزيع
12	.....	المبحث الثاني : القنوات التوزيعية والقيود المتعلقة بها
12	.....	1 - مفهوم قناة التوزيع
13	.....	2 - وظائف قنوات التوزيع
14	.....	3 - القيود المتعلقة باختيار قنوات التوزيع
14	.....	3-1- الاعتبارات الخاصة بالسوق
15	.....	3-2- الاعتبارات الخاصة بالسلعة
17	.....	3-3- الاعتبارات الخاصة بالمؤسسة
17	.....	3-4- الاعتبارات الخاصة بالوسطاء
18	.....	3-5- الاعتبارات الخاصة بالمحيط
20	.....	4 - أشكال قنوات التوزيع
20	.....	4-1- أشكال قنوات توزيع السلع الاستهلاكية
24	.....	4-2- أشكال قنوات توزيع السلع الإنتاجية
27	.....	5 - طول القنوات التوزيعية
27	.....	5-1- القناة القصيرة
28	.....	5-2- القناة المتوسطة

28	.....القناة الطويلة.....	3-5-
30	.....المبحث الثالث : المعايير الأساسية لاختيار قنوات التوزيع.....	
30	.....1- تماشي أهداف القنوات التوزيعية مع أهداف المؤسسة.....	
30	.....2- معيار فعالية التوزيع.....	
31	.....3- معيار التحليل الحدي (الهامشي).....	
33	.....4- معيار التحليل عن طريق عتبة المردودية.....	
35	.....5- طريقة الاحتمالات.....	
36	.....6- طريقة الترجيح.....	
37	.....7- معيار الرقابة (السيطرة).....	
39	.....8- معيار المرونة.....	
40	.....* خاتمة الفصل.....	

### الفصل الثاني : الوسطاء

41	.....* تمهيد.....	
42	.....المبحث الأول : الوسطاء الوظيفيون.....	
42	.....1- تعريف الوسطاء.....	
42	.....2- أسباب ظهور الوسطاء.....	
44	.....3- أنواع الوسطاء.....	
44	.....3-1- الوسطاء الوظيفيون.....	
44	.....3-1-1- الوسطاء السماسرة.....	
47	.....3-1-2- الوسطاء بالعمولة.....	
48	.....4- أهم الخدمات التي يقدمها الوسطاء الوظيفيون.....	
50	.....المبحث الثاني : تجار الجملة.....	
50	.....1- تعريف تجارة الجملة.....	
52	.....2- وظائف تجار الجملة.....	
55	.....3- أسباب وعوامل الاستغناء عن تجار الجملة.....	
55	.....3-1- طبيعة السلعة.....	
55	.....3-2- عوامل ترجع إلى إمكانيات المنتج ورغبته.....	
56	.....3-3- حدة المنافسة.....	
56	.....العلامة التجارية موضع التسويق.....	

## الفهرس

56	..... رغبة تجار التجزئة في الاتصال المباشر بالمنتج	3-4
		3-5
58	..... المبحث الثالث : تجار التجزئة	
58	..... تعريف تجارة التجزئة	1-
60	..... أنواع متاجر التجزئة حسب الوظائف المؤداة	2-
60	..... متاجر الأقسام	2-1
60	..... متاجر السوبر ماركت	2-2
61	..... بيوت الخصم	2-3
61	..... المراكز التجارية	2-4
62	..... وظائف تجارة التجزئة	3-
62	..... وظائف تجارة التجزئة للموردين	3-1
64	..... وظائف تجارة التجزئة للمستهلك النهائي	3-2
65	..... مقومات متاجر التجزئة الناجحة	4-
65	..... اختيار المكان المناسب	4-1
65	..... الاهتمام بالديكور الداخلي للمتجر والتشكيلة السلعية	4-2
65	..... الاحتفاظ بقوة من رجال البيع وتدريبهم	4-3
65	..... القدرة على الاحتفاظ بالسجلات المحاسبية	4-4
66	..... سياسات الاتصال	4-5
66	..... معايير اختيار الوسطاء	5-
66	..... الموقع	5-1
67	..... التشكيلة السلعية المتعامل فيها	5-2
67	..... مستوى الخدمات المقدمة للعملاء	5-3
67	..... السياسات الترويجية	5-4
68	..... القدرة المالية والإدارية	5-5
68	..... تقييم أداء الوسطاء	6-
69	..... خاتمة الفصل	

## الفصل الثالث : التوزيع المادي

70	..... * تمهيد	
71	..... المبحث الأول : مدخل لنظام التوزيع المادي	
71	..... مفهوم التوزيع المادي	1-

73	.....	أهمية التوزيع المادي	- 2
74	.....	نظام التوزيع المادي	- 3
74	.....	مفهوم رزمة القيم الكلية	-1-3
75	.....	مفهوم التكلفة الكلية	-2-3
76	.....	أهداف التوزيع المادي	-4
76	.....	تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء	-1-4
76	.....	تخفيض التكاليف الخاصة بالتدفق المادي للسلعة	-2-4
78	.....	المساعدة في زيادة حجم المبيعات	-3-4
78	.....	تحقيق الاستقرار في الأسعار	-4-4
78	.....	اختيار الوسطاء ومواقعهم	-5-4
79	.....	عناصر التوزيع المادي	-5
80	.....	مبادئ خدمة العملاء	-6
84	.....	المبحث الثاني : مكونات نظام التوزيع المادي	
84	.....	المطلب الأول : التعبئة والتغليف	
84	.....	تعريف التغليف	- 1
85	.....	أهداف التغليف	- 2
86	.....	أهمية التغليف بالنسبة للمنتج والوسيط والمستهلك	- 3
87	.....	أثر التغليف على كفاءة نظام التوزيع المادي	- 4
89	.....	أسلوب عرض البيانات	- 5
89	.....	المطلب الثاني : المناولة	
89	.....	مفهوم المناولة	- 1
90	.....	أهداف المناولة	- 2
91	.....	معدات المناولة	- 3
91	.....	الوسائل اليدوية	-1-3
91	.....	الوسائل الآلية	-2-3
92	.....	محددات اختيار وسيلة المناولة المناسبة	-3-3
93	.....	تحديد تكاليف المناولة	- 4
95	.....	المطلب الثالث : النقل	
95	.....	أشكال النقل	- 1



95	.....	1-1- النقل بواسطة السكك الحديدية.
96	.....	2-1- النقل بواسطة الشاحنات والسيارات.
97	.....	3-1- النقل البحري.
97	.....	4-1- النقل بواسطة الأنابيب.
98	.....	5-1- النقل الجوي.
98	.....	2- معايير يسترشد بها المنتج لاختيار الوسيط.
98	.....	1-2- المعايير المتعلقة بالوسيلة نفسها.
100	.....	2-2- المعايير الخاصة بالمؤسسة التجارية.
100	.....	3-2- المعايير الخاصة بالسلعة.
101	.....	* خاتمة الفصل

### الفصل الرابع : سياسة التخزين

102	.....	* تمهيد
103	.....	المبحث الأول : الإطار النظري للمخزون.
103	.....	1- مفهوم التخزين.
104	.....	2- علاقة وظيفة التخزين بالإدارات الأخرى.
105	.....	3- أهمية التخزين.
106	.....	4- أخطار التخزين.
107	.....	5- أنواع المخزونات.
108	.....	6- الرقابة على المخزون.
109	.....	7- نظم ضبط المخزون.
109	.....	1-7- المتابعة المستمرة.
110	.....	2-7- المتابعة الدورية.
111	.....	8- قياس كفاءة وفعالية المستثمر في المخزون.
111	.....	1-8- مستوى الخدمة.
112	.....	2-8- تكاليف المخزون.
115	.....	3-8- معدل دوران المخزون.
117	.....	المبحث الثاني : نماذج التخزين.
117	.....	المطلب الأول : النماذج التحديدية.
117	.....	1- النماذج التحديدية للرقابة على المخزون.

117	1-1- نموذج ولسن.....
120	2-1- نموذج الكمية الاقتصادية مع السماح بعجز مؤقت في المخزون.....
124	3-1- نموذج الكمية الاقتصادية مع الاستخدام في حالة متوج واحد.....
128	2- نقد النماذج التحديدية للرقابة على المخزون.....
129	المطلب الثاني : النماذج الاحتمالية.....
129	1- مفهوم مخزون الأمان.....
129	2- حالة الاحتمالات المتقطعة.....
129	1-2- نموذج بسيط لتحديد أقصى مخزون.....
130	2-2- حالة تغير الطلب وتغير فترة التوريد.....
131	3-2- حالة توزيع بواسون.....
133	3- حالة الاحتمالات المستمرة.....
134	1-3- تغير معدل الطلب وثبات فترة التوريد.....
138	2-3- نموذج ثبات معدل الطلب وتغير فترة التوريد.....
139	3-3- نموذج تغير كل من معدل الطلب وفترة التوريد.....
140	4- النظم الحديثة للرقابة على المخزون.....
141	5- العوامل المؤثرة على اختيار النموذج المثالي.....
141	1-5- الاستخدام (الطلب).....
141	2-5- فترة التوريد.....
141	3-5- تكاليف التخزين.....
143	* خاتمة الفصل.....

- الباب الثاني : الجانب التطبيقي -

الفصل الخامس : الحراسة الميخانية

- واقع النشاط التوزيعي بالمؤسسة وأفاق تنظيمه -

144	* تمهيد.....
145	المبحث الأول : واقع النشاط التوزيعي بالمؤسسة.....
145	1- التعريف بالمؤسسة.....
147	2- مصادر التوريد.....
147	1-2- مصادر التوريد الداخلية.....

147	2-2- مصادر التوريد الداخلية.....
147	3 - التعريف بوظائف المؤسسة.....
150	1-3- الوظيفة التجارية.....
152	2-3- قسم التوزيع.....
152	3-3- أهمية التوزيع بالنسبة للوحدة.....
153	4-3- طريقة التوزيع.....
154	5-3- قناة التوزيع المتبعة من طرف الوحدة.....
155	6-3- التوزيع المضاعف.....
156	7-3- إجراءات عملية التوزيع بالوحدة.....
156	8-3- أسلوب مراقبة القناة من طرف رئيس قسم التوزيع.....
157	9-3- التعامل مع الوحدات الأخرى.....
159	المبحث الأول : أنشطة التوزيع المادي بمؤسسة ENCG.....
159	1 - التوزيع المادي وعلاقته بوظائف المؤسسة.....
160	1-1- المناولة.....
162	2-1- التخزين.....
163	1-2-1- إجراءات وقواعد التخزين بالمؤسسة.....
164	2-2-1- التعليق حول تطور كل من المبيعات والإنتاج.....
170	3-1- خدمة العملاء.....
175	* خاتمة الفصل التطبيقي.....
176	* الخاتمة العامة.....

الملاحق

قائمة المراجع

\* قائمة الأشكال \*

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	الأشكال المختلفة لقنوات توزيع السلع الاستهلاكية	الشكل (1-1)
26	الأشكال المختلفة لقنوات توزيع السلع الإنتاجية	الشكل (2-1)
34	يبين مبدأ التحليل عن طريق عتبة المردودية	الشكل (3-1)
43	يبين عدد الاتصالات في حالة وجود الوسيط	الشكل (1-2)
43	يبين عدد الاتصالات في حالة عدم وجود الوسيط	الشكل (2-2)
72	نظام الإمداد الشامل بالمؤسسات الإنتاجية	الشكل (1-3)
77	يبين تكاليف التوزيع المادي	الشكل (2-3)
80	يوضح التداخل بين عناصر التوزيع المادي	الشكل (3-3)
86	تغليف المنتج وعلاقته بأنشطة التوزيع المادي	الشكل (4-3)
109	نظام المتابعة الدائم	الشكل (1-4)
110	نظام المتابعة الدوري	الشكل (2-4)
114	تكاليف التخزين الإجمالية	الشكل (3-4)
118	تغير كمية المخزون بدلالة الزمن	الشكل (4-4)
121	يوضح نموذج الكمية الاقتصادية مع السماح بعجز مؤقت في المخزون	الشكل (5-4)
123	يوضح نموذج الكمية الاقتصادية مع السماح بعجز مؤقت في المخزون وفق معطيات التطبيق.	الشكل (6-4)
125	يوضح نموذج الكمية الاقتصادية مع الاستخدام في حالة منتج واحد	الشكل (7-4)
133	يبين حالة الطلب المتغير وفترة التوريد الثابتة	الشكل (8-4)
136	مستوى المخزون في حالة وجود مخزون الأمان	الشكل (9-4)
138	يبين توزيع الطلب خلال فترة التوريد	الشكل (10-4)
138	يبين الهيكل التنظيمي للوحدة	الشكل (1-5)
150	يبين الوظيفة التجارية والأقسام التابعة لها	الشكل (2-5)
153	يبين قناتي التوزيع المتبعة من طرف الوحدة	الشكل (3-5)
154	يبين مساهمة تجار الجملة والمؤسسات الأخرى في CA	الشكل (4-5)
158	يبين علاقة التوزيع المادي بوظائف المؤسسة	الشكل (5-5)

161	انطباع العملاء حول وقت الشحن	الشكل (5-6)
163	انطباعات العملاء حول إجراءات الدفع	الشكل (5-7)
164	ييين تفضيل زيت الشمسية من بين العلامات الأخرى	الشكل (5-8)
167	تقريب توزيع التكرارات المشاهدة من التوزيع الطبيعي	الشكل (5-9)
168	التمثيل البياني لاختبار كاي تربيع	الشكل (5-10)
170	ييين نسبة تعامل العملاء في السلع المنافسة	الشكل (5-11)
170	الكمية المعروضة من زيت ENCG مقارنة مع CEVITAL	الشكل (5-12)
171	انطباع الوسطاء حول أسعار زيت ENCG مقارنة مع CEVITAL	الشكل (5-13)
172	اقتراحات العملاء لتحسين الخدمات التوزيعية	الشكل (5-14)
173	يوضح العلاقات المختلفة لتسلسل النشاط التوزيعي	الشكل (5-15)

\* قائمة الجداول \*

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	مقارنة بين استراتيجيات التوزيع	الجدول (1-1)
32	معيار التحليل الحدي	الجدول (2-1)
33	معيار التحليل عن طريق عتبة المرودية	الجدول (3-1)
48	أهم الخدمات التي يقدمها الوسطاء الوظيفيون للمنتج	الجدول (1-2)
51	التقسيمات المختلفة لتاجر الجملة	الجدول (2-2)
59	التقسيمات المختلفة لتاجر التجزئة	الجدول (3-2)
81	يبين عناصر الخدمة المقدمة للعملاء	الجدول (1-3)
82	يبين معايير خدمة العملاء	الجدول (2-3)
96	المساهمة النسبية لوسائل النقل الداخلي للسلع في الولايات المتحدة الأمريكية	الجدول (3-3)
98	الترتيب النسبي لتكلفة وخصائص الأداء لوسائل النقل	الجدول (4-3)
99	ترتيب وسائل النقل من حيث معايير المفاضلة	الجدول (5-3)
131	حالات إحصائية للطلب على سلع مؤسسة ما	الجدول (1-4)
145	يبين صناديق المساهمة في رأس مال المركب	الجدول (1-5)
146	يبين الطاقة الإنتاجية اليومية للوحدة	الجدول (2-5)
148	تقسيم العمال حسب وظائف المؤسسة	الجدول (3-5)
158	يبين التعامل مع الوحدات الأخرى	الجدول (4-5)
163	الطاقة التخزينية المتاحة للمنتجات النهائية	الجدول (5-5)
167	حساب $\bar{X}$ و $\delta$ للمبيعات اليومية	الجدول (6-5)
169	يبين التكرارات المتوقعة للمبيعات اليومية	الجدول (7-5)
172	يبين الفرق بين أسعار زيت ENCG مقارنة مع CEVITAL	الجدول (8-5)

\* قائمة الملاحق \*

رقم الملحق	عنوان الملحق
ملحق (1)	جدول توزيع بواسون المجمع
ملحق (2)	جدول نسب مساحات التوزيع الطبيعي
ملحق (3)	جدول تطور كل من الإنتاج والمخزون والمبيعات الشهرية
ملحق (1-3)	تطور الإنتاج الشهري
ملحق (2-3)	تطور المخزون التراكم الشهري
ملحق (3-3)	تطور المبيعات الشهرية
ملحق (4)	جدول تطور كل من الإنتاج والمبيعات اليومية لشهري أكتوبر ونوفمبر
ملحق (1-4)	تطور التراكم في المخزون اليومي والمبيعات اليومية
ملحق (5)	مساحة توزيع كاي تربيع
ملحق (6)	القيم الحرجة لاختبار kolmogorov-smirnov
ملحق (7)	جدول الفرق بين المبيعات اليومية ومتوسط المبيعات
ملحق (1-7)	تغطية مخزون الأمان للفرق بين الطلب ومتوسط الطلب
ملحق (8)	نص الاستبيان الموجه لتجار الجملة
ملحق (9)	جدول يبين مساهمة كل من تجار الجملة والمؤسسات الأخرى في رقم أعمال المؤسسة
ملحق (10)	جدول يبين التنبؤات بمبيعات الوحدة لسنة 2005

مقدمة عامة



المقدمة العامة

1- تمهيد:

لقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق المبادئ و المفاهيم التسويقية نتيجة للعديد من العوامل منها زيادة الإنتاج بكميات تفوق الطلب عليه، وحدة المنافسة بين المؤسسات واتساع الأسواق، وبعد المسافة بين المنتجين والمستهلكين وغير ذلك من العوامل التي أدت إلى تحويل النظر إلى النشاط التسويقي كونه يقوم على إشباع حاجات المستهلك عن طريق دراسة سلوكه ودوافع شرائه، لتقديم المنتجات التي تشبع رغباته وإعلامه بتواجدها في الأماكن المناسبة له وبأسعار تناسب قدراته. وهذا ما يعبر عنه بالمزيج التسويقي والمتمثل في: ذلك الخليط من الأنشطة التسويقية التي يمكن التحكم فيها من طرف المؤسسة و الموجهة إلى قطاع سوقي معين من المستهلكين.<sup>(1)</sup>

ويعتبر التوزيع العنصر الثالث من بين عناصر المزيج التسويقي، وهو مجال هام من مجال القرارات التسويقية، ومن البديهي أن القرارات المتعلقة بالتوزيع ليست منفصلة أو مستقلة عن القرارات المتعلقة بالمنتج والسعر والاتصال، فالعلاقة مترابطة ومتداخلة فيما بينهم فتطوير المنتجات لا يتم بعيدا عن الاعتبارات المتعلقة بقنوات التوزيع الحالية أو التي يمكن استخدامها أو بالمثل فإن تحديد الأسعار لا بد أن يأخذ في اعتباره قنوات التوزيع وما تشتمل عليه من وسطاء. ويظهر ذلك بوضوح في تحديد نسب الإضافة، وأنواع الخصومات التي تمنح بأسلوب تدريجي، كما أن العلاقة واضحة بين التوزيع وسياسات الاتصال، فكلما كانت القناة طويلة كلما ظهرت أهمية الإعلان، و كذلك تحديد مسؤولية كل حلقة من حلقة التوزيع.<sup>(2)</sup>

ونجد بعض المختصين يعتبرون أن عنصر التوزيع لوحده يمثل نصف التسويق، والبعض الآخر يربط فشل سياسة تسويق السلع بهذا العنصر " إذ نجد من بين المختصين Bernard krief حينما قال حسب تجربته في مجال تسويق السلع يمكن أن نقيم على الأقل 50% من حالات الفشل في مجال التسويق تعرضت للتوزيع السيئ (الغير محكم)"<sup>(3)</sup>. وترجع صعوبة القرارات الخاصة بعنصر التوزيع إلى وجود عدد كبير من البدائل المتاحة وضرورة المفاضلة بينهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى إلى كثرة العوامل المؤثرة على المفاضلة، بالإضافة إلى التغير المستمر في السوق ووحدة المنافسة، " إذ أثبتت إحدى الدراسات الميدانية لمجموعة (BCG) أن عنصر التوزيع يعتبر بمثابة أداة تنافسية فعالة بالنسبة

(1) د. محمد فريد الصحن، "التسويق"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999، ص 36

(2) د. محمد عبد الله عبد الرحيم، "التسويق المعاصر"، مطبعة جامعة القاهرة، 1988، ص 73

(3) Yves chirouze, «le marketing tome 2 le choix des moyens de l'action commerciale» O.P.U Alger, 1988, P36

للمؤسسات<sup>(1)</sup>، كما يلعب دورا كبيرا وهاما في ربط خطط الإنتاج و الاستيراد باحتياجات الاستهلاك وبلا شك أن هناك تأثير متبادل بين كل من الاستهلاك والتوزيع، فالتوزيع يؤثر على حجم ونوعية الاستهلاك وتطور الأفاق الاستهلاكية، فنجد أيضا أن حجم ونوعية الاستهلاك يؤثران على أساليب وخطط التوزيع<sup>(2)</sup>، فالتوزيع المحكم للسلع والخدمات يمد المستهلك بمنافع مختلفة نتيجة حصوله على المنتج بالمكان والزمان المناسبين، وتبدو أهمية "عنصر التوزيع على منطلق أن أي سلعة أو خدمة مبتكرة، متميزة ومعلن عنها، وتباع بسعر جذاب قد لا تعني شيء بالنسبة للمستهلك، إلا إذا كانت متاحة له عندما يريدونها في المكان و الوقت المناسبين"<sup>(3)</sup> خاصة إذا تعلق الأمر بالسلع الاستهلاكية الميسرة، تلك السلع التي يشتريها المستهلك النهائي بنفسه أو بواسطة غيره لكي يستخدمها في إشباع حاجاته أو حاجات أسرته. وبالتالي فإن المستهلك لا يبذل مجهود خاصا في البحث عنها بل يشتريها من أقرب محل وفي أي وقت فور إحساسه بالحاجة إليها وذلك بشكل متكرر، هذا ما أدى إلى استحالة أن يتقابل كل من المنتج والمستهلك وجها لوجه لغرض التبادل التجاري، الأمر الذي استلزم وجود قنوات توزيعية تقوم بملء الفجوات الزمانية والمكانية و الملكية التي تفصل بين المنتج والمستهلك. فالسلعة ليست لها أية قيمة إذا كانت بحوزة المنتج وفي نفس الوقت هناك من يريد شراؤها في السوق، ولذلك أصبحت لقنوات التوزيع أهمية خاصة ومدلول واضح في إطار تعريفها "بأنها مجموعة من المؤسسات التي تقوم بتنفيذ كافة الأنشطة المتعلقة بانتقال المنتج وملكيته من مواطن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك"<sup>(4)</sup>.

ونظرا لتعدد الأسواق واتساع الفجوة بين طرفي التبادل نجد أن نقطة الارتكاز في عنصر التوزيع هي القنوات التي تعد بمثابة حلقة الوصل بين المنتجين والمستهلكين، واختيارها يخضع للعديد من الاعتبارات والمعايير التي تضمن في نهاية المطاف تحقيق الأهداف التوزيعية للمؤسسة. فيمكن اعتبار عنصر التوزيع كنظام يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر التي تسعى إلى تحقيق هدف مشترك يتمثل في توفير المنتج للمستهلك بالمكان والزمان المناسبين، أو بعبارة أخرى خدمة المستهلك. "وقد اجتهدت جهود المسيرين لتحسين أنظمة خدمة العملاء من أجل زيادة حجم المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح، وعلى مديرية التوزيع أن تقوم في البداية بتحديد أهدافها بصورة واضحة و المتمثلة في خدمة

(1) Yves chirouze , op.cit,P36

(2) ديكري عطية، "مقدمة في التسويق الوصفي والتحليلي"، مكتبة عين شمس القاهرة، الطبعة 2، 1978، ص102

(3) Marc.V.Nelly.J « la distribution » Edition de Boeck Université ,2002,P411

(4) Yves chirouze , op.cit, P36

عملاء المؤسسة ومن أهمها الاهتمام بدورة الطلبية أي الفترة التي تفصل بين إرسال أو تقديم طلب الشراء أو الخدمة وبين الاستلام الفعلي للسلعة أو الخدمة، إلى جانب هذا إعطاء المؤسسات أهمية بالغة لمخزون الأمان واستخدام وسائل مناولة جد متطورة يليها نقل سريع من أجل تقليص المهلة الزمنية المنقضية بين الإصدار والحيازة، كل هذه العناصر تندرج تحت إدارة واحدة ألا وهي " إدارة التوزيع المادي الذي يهدف إلى تحقيق التوازن بين الخدمة المقدمة للعميل و التكلفة الناتجة عن ذلك"<sup>(1)</sup>.

## 2- الإشكالية:

فبناء على ما سبق ذكره تتبلور معالم الإشكالية التي نسعى إلى دراستها من خلال هذا البحث في

سؤال رئيسي هو:

\* كيف تتمكن المؤسسات الإنتاجية من تحديد سياسة توزيعية تضمن لها التدفق المستمر لسلعها ما وتعزز بها قدرتها التنافسية ؟

وللخوض في معالجة هذه الإشكالية نستعين بالأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي المتطلبات و العوامل الواجب مراعاتها من أجل تحقيق نشاط توزيعي كفء؟
- ماهي الأطراف الرئيسية المسؤولة عن تحقيق الأهداف التوزيعية؟
- هل للتوزيع المادي المحكم بالمؤسسة المنتجة انعكاسات على تحقيق سياسة التوزيع المسطرة؟

## 3- الفرضيات:

من خلال العرض السابق للإشكالية ومن أجل معالجة موضوع البحث قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى : إن الحاجة إلى إدارة التوزيع تنبع من الخدمة المقدمة للوسطاء، بهدف الوصول إلى القطاع السوقي المستهدف بأكبر فعالية ممكنة.
- الفرضية الثانية : إن الضعف في تحقيق الأهداف التوزيعية من طرف المؤسسات الإنتاجية، يعود إلى عجزها عن دراسة وتحديد أسواقها بالدرجة الأولى، وعدم تكيفها مع المحيط الخارجي لها بالدرجة الثانية.

<sup>(1)</sup> P. Kotler. B. Dubois « Marketing management analyse. Planification et contrôle », publi-union. Paris , 1978, P337.

4- منهج الدراسة:

من أجل دراسة المشكلة - موضوع البحث - وتحليل أبعادها وللتأكد من صحة أو خطأ الفرضيات المقترحة لها تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي بغية استيعاب الجانب النظري الذي يهدف إلى شرح السياسة التوزيعية ، مفهومها ومتطلباتها والأطراف المسؤولة عنها وهذا ما خصصنا له الباب الأول ( الباب النظري ). بينما اعتمدنا في الباب الثاني أو الجانب التطبيقي على الوثائق والتقارير الرسمية للمؤسسة بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع مدير الوحدة ورئيس الوظيفة التجارية، وأهمناه بتقديم وملاً استبيان موجه لتجار الجملة.

5- أهمية البحث:

نسعى من خلال بحثنا هذا إلى لفت انتباه القائمين على إدارة المؤسسات الإنتاجية و المهتمين ببقائها إلى وظيفة التسويق وأهمية عنصر التوزيع، التي تعتبر من الاتجاهات الحديثة للإدارة، ويعتبر عنصر التوزيع بمثابة أداة تضمن للمؤسسة بقاءها واستمرار نشاطها هذا بالنظر لاتسام الأسواق بالتغير و التوجه نحو العولة. وإلى التلميح أنه آن الأوان أن تبدأ المؤسسات الجزائرية بالأخذ بعين الاعتبار هذا المفهوم الإداري الحديث .

إن أهمية البحث ترجع كذلك إلى كونه يتطرق إلى متطلبات التوزيع دون إهمال المشاكل التي يمكن أن تقف في مواجهة عملية تطبيقه وكيفية معالجة البعض منها.

6 - أهداف البحث: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- عرض وتقديم الإطار النظري لعنصر التوزيع، المفاهيم، التطور، الأهمية، الاستراتيجيات ومتطلبات التطبيق ومراحله.

- بحث ودراسة مدى توافق واقع المؤسسة الإنتاجية ENCG مع المتطلبات النظرية لعنصر التوزيع بصفة خاصة والنشاط التوزيعي بصفة عامة.

7-أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيار هذا الموضوع لم يكن وليد صدفة، بل كان نتيجة دوافع أثارت رغبتنا للخوض في معالمة، حيث أنها انقسمت بين الذاتية و الموضوعية تمثلت الذاتية في محاولة المبادرة لمعالجة هذا الموضوع الذي يعد حديثاً بالنسبة لكليتنا من جهة، و من جهة أخرى إثراء مكتبتنا بمرجع متخصص في مجال التوزيع. و أما الدوافع الموضوعية كانت نتيجة توجه العديد من المؤسسات الإنتاجية إلى عنصر التوزيع الذي أصبح يستخدم كأداة تنافسية تضمن من خلاله المؤسسات تغطية

أسواقها وهذا ما يجعلها في مكانة المؤسسات الرائدة، هذا ما قادنا إلى أهمية الموضوع و تحديد أهداف البحث .

#### 8- الدراسات السابقة:

قمنا بالإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وذلك بهدف عدم تكرار ما جاء فيها من ناحية ،ومن ناحية أخرى محاولة تسليط الضوء على أوجه القصور في جوانبها ونذكر من بينها:

1- التوزيع في المساحات الكبرى مع دراسة تطبيقية لأروقة الشلف للطالب زيدان محمد من جامعة الجزائر وهي تعد بمثابة رسالة الماجستير، من خلال الإشكالية التالية:لماذا أصيبت الأدوات التوزيعية بالشلل وعدم الفعالية في الجزائر؟ وكيف يمكن إعادة هذه الفعالية وبالتالي تطهير الاقتصاد الوطني؟

2- التسويق والسياسة التوزيعية مع دراسة حالة المؤسسة الولائية للتوزيع بالجملة للمواد الغذائية للطالب كوربالي بغداد بجامعة وهران من خلال الإشكالية التالية : هل المؤسسات الجزائرية وصلت إلى مرحلة النضج الكافي مما يجعلها تتبنى المفهوم الحديث للتسويق؟.

#### 9- تقسيمات البحث :

إن التأكد من صحة أو خطأ الفرضيات تطلب منا معالجة هذا الموضوع عبر باين حسب الطريقة الكلاسيكية الأول نظري والثاني تطبيقي، وهذا حتى تكون الدراسة النظرية موجهة للجانب التطبيقي. تعرضنا في الباب الأول الذي عنوانه السياسة التوزيعية بالمؤسسات الإنتاجية إلى أربعة فصول يتعلق الأول بالسياسات التوزيعية من خلال عرض بعض المفاهيم المتعلقة بعنصر التوزيع والقنوات التوزيعية للسلع الاستهلاكية و السلع الإنتاجية، ثم انتقلنا إلى دراسة أهم العوامل والمعايير المؤثرة في عملية الاختيار أو المفاضلة من بين القنوات المتاحة .

أما الفصل الثاني الذي حاولنا فيه التطرق إلى أعضاء القناة التوزيعية التقليدية وما تتضمنه من وسطاء على اختلاف أنواعهم وأدوارهم، حيث خصصنا المبحث الأول للوسطاء الوظيفيين والأنواع التي تندرج تحت هذا الاسم، كما خصصنا المبحث الثاني لتجار الجملة بصفتهم حلقة وصل بين الموزعين أنفسهم كما تطرقنا من خلال مبحث ثالث <sup>على</sup> تجار التجزئة بصفتهم يتعاملون بصورة دائمة ومستمرة مع المستهلكين النهائيين. أما الفصل الثالث تطرقنا من خلاله إلى مفهوم التوزيع المادي وضرورة النظر إليه كنظام من خلال مكوناته هذا في المبحث الأول، أما المبحث الثاني تعرضنا فيه لبعض مكونات نظام التوزيع المادي من خدمة مقدمة للعملاء وأهمية التعبئة والتغليف، بالإضافة إلى

المناولة وعنصر النقل من باب الإشارة فقط وهذا لما نفضه مبدئيا أنه يتم بوسائل الوسطاء، أما عنصر التخزين و لما يكتسبه من أهمية بالغة للإجابة عن إشكالية البحث فخصصنا له فصل مستقل عنوانه بسياسة التخزين، قسمناه إلى مبحثين : الأول تعرضنا من خلاله إلى بعض المفاهيم والتحليل الاقتصادية الخاصة بعنصر التخزين ثم انتقلنا إلى مبحث ثان عنوانه بنماذج التخزين (تحديدية واحتمالية) وأهيناه بمحددات اختيار النموذج الأمثل للمؤسسة .

أما الباب الثاني المتعلق بالدراسة التطبيقية خصصنا له فصل وذلك باتخاذ المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG بوحدة مغنية كحالة تطبيقية، حيث أنها تتعامل مع شريحة واسعة من الوسطاء هذا ما عنوانه بواقع النشاط التوزيعي بالمؤسسة وآفاق تنظيميه حيث قسمناه إلى مبحثين : المبحث الأول يتعلق بواقع النشاط التوزيعي بالمؤسسة من خلال تطرقنا إلى نشأة المؤسسة وهيكلها التنظيمي ثم انتقلنا إلى الوظيفة التجارية بها وأكثر تحديداً لنشاط التوزيع ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة، كما ذكرنا أهم المراحل والتطورات التي مر بها هذا العنصر ومدى إسهامه في تصريف منتجات المؤسسة. أما المبحث الثاني من هذا الفصل فقد خصصناه إلى أنشطة التوزيع المادي بالمؤسسة من مناولة وتخزين وما يلعبه هذان العنصران من دور هام في تقديم خدمة متكاملة للوسطاء من أجل ضمان تدفق منتجات المؤسسة نحو أسواقها بالوقت والمكان المناسبين وأهيناه بتقديم مخطط عام لإعداد خطة توزيعية بالمؤسسة .

أما في الأخير فقد أبدينا بعض الاقتراحات والتوصيات التي نرى أنها تؤدي إلى رفع كفاءة النشاط التوزيعي لهذه المؤسسة، وتقضي أو تقلص من المشاكل أو الصعوبات التي تحول دون قيام المؤسسة بتحقيق أهدافها التوزيعية بالدرجة الأولى وأهدافها العامة بالدرجة الثانية.

الفصل الأول

سياسات التوزيع

## مقدمة :

يعد التوزيع أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي، إذ يعتبره بعض المتخصصين أنه يمثل نصف التسويق، حيث يعني جوهر عنصر التوزيع الكيفية التي تصل بها السلعة أو الخدمة إلى المستهلك أو المشتري الصناعي في المكان والوقت المناسبين، والكيفية التي تضمن إدراكها من طرفهم وهذا لضمان عملية التبادل والتملك من جانب المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، حيث يتم تنفيذ أنشطة التوزيع من خلال قنوات توزيعية، أو ما يسمى منافذ التوزيع والتي يتم من خلالها انتقال السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى أماكن استهلاكها. وتعتبر القرارات المتعلقة باختيار قنوات التوزيع من القرارات المهمة والإستراتيجية بالنسبة للمنتج، وأي خطأ في اختيار نوعية القنوات قد يكون له أثر كبير في تحقيق منفعة السلعة المكانية والزمانية والحيازية، فلذا يلجأ المنتج إلى الاستعانة بمعايير تمكنه من الاختيار الصحيح. وتحت تأثير جملة من العوامل لاختيار قنوات التوزيع التي تساعد على تحقيق أهدافه التسويقية بالدرجة الأولى، وتجعل انسياب السلع والخدمات أمراً ممكناً. والسؤال الذي يطرح دوماً، ما هي القناة الأكثر كفاءة وملائمة لتحقيق أمثل الأهداف التسويقية في الأجل الطويل؟ وللإجابة على هذا السؤال تطرقنا في هذا الفصل للجوانب الأساسية لعنصر التوزيع، فبدأنا بتوضيح بعض المفاهيم مثل التوزيع والقنوات التوزيعية بأشكالها المختلفة في البحث الأول، أما في البحث الثاني تطرقنا إلى العوامل المؤثرة على اختيار قنوات التوزيع وحاولنا تحديدها بشيء من التفصيل، لنصل في آخر المطاف إلى المعايير الأساسية لعملية الاختيار والتي تحدد لنا القناة أو القنوات التوزيعية التي تأخذ على عاتقها تجسيد الأهداف التسويقية على أرض الواقع.



## المبحث الأول : مفهوم التوزيع واستراتيجياته.

I - نشأة وتطور التوزيع :<sup>(1)</sup>

لم يكن لنشاط التبادل أهمية تذكر في مرحلة المجتمعات البدائية، أين كانت تنتج فيه السلع الضرورية لسد حاجات الفرد وعائلته من غذاء ومواد أخرى (خبز، جبن، زبدة،...)، عندها لم يكن يعرف سوى نشاطي الإنتاج والاستهلاك. لكن مع مرور الزمن تطورت أنماط ووسائل الإنتاج في المجتمعات، مما أدى إلى تطبيق تقسيم العمل، فصار عمل الإنسان أكثر إنتاجية ووبروز فائض في بعض المنتجات عند البعض و طلب بعض الجماعات الأخرى مما لا تنتجه عندها فبدأت مسألة المبادلة من الناحية العملية تفرض نفسها ، فظهرت في البداية على شكل عيني وبصورة عفوية، وهو ما يعرف بالمقايضة ، باعتبارها الشكل الأول لعملية التوزيع ، وبالتالي مع مرور الزمن وزيادة تقسيم العمل، ظهر التخصص في العمل و أخذ شكل التبادل شكلا أكثر تطورا ، حيث بدأ يتم بصورة منظمة وذلك بواسطة النقود. وشجع ذلك على تطوير العمليات الإنتاجية التي بدأت تنتج من أجل البيع ، أي الإنتاج من أجل تحقيق مستوى أعلى للإنتاجية وما صاحب ذلك من تطور مماثل في ميدان الاستهلاك .

- أصبح من الأهمية بمكان أن توكل عملية التوزيع لمجموعة من المتدخلين ، يأخذون على عاتقهم عملية تمرير المنتج من الحالة التي يتم فيها إنتاجه إلى الحالة التي يتم فيها استهلاكه . مما حرر المنتجين من أعباء نشاط كان يبدو ثانوي ( النقل ، التخزين ، المناولة ...) كانت تثقل كاهلهم ، وتحد من نشاطهم الإنتاجي .

- صار تحقيق قيمة المنتجات يتم في إطار ما يسمى : بالسوق، وبصورة غير مباشرة عن طريق قنوات التوزيع، و بذلك تم ربط المنتجين بالمستهلكين بمجموعة من العمليات التوزيعية تمكن المستهلك من الحصول على السلع التي يرغبها، في ظل ظروف ملائمة و بأقل تكلفة ممكنة ،من خلال الاختيارات العديدة المتوفرة في السوق و بإمكانية المنتج اختيار العديد من قنوات التوزيع التي يراها مناسبة له وتساعد على تحقيق أهدافه من جهة و من جهة أخرى على تحسين و تطوير الإنتاج بصورة أساسية احتل قطاع التوزيع مكانة هامة في الحياة الاقتصادية، حيث أصبح بدوره يتحكم في قطاع الإنتاج ذاته، وهذا ما يندرج تحت اسم : التسويق، ومن خلال هذه الزاوية سنتطرق إلى موضوع عنصر التوزيع .

(1) د. محمد عبد الله عبد الرحيم، "إدارة قنوات التسويق"، جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 1993، ص4.

## 2- مفهوم التوزيع :

- تناولنا فيما سبق العوامل التي ساهمت بصورة مباشرة في إحداثه كمنشآت اقتصادي متميز يجدر بنا الآن الوقوف عند تحديد مفهومه ، هذا حسب العوامل الأساسية المكونة له.
- فنجد فريقا من الكتاب يرى أن مفهوم أو موضوع التوزيع، "هو العمل على نقل المنتجات من حالة إنتاجها إلى حالة تملكها و استهلاكها و لذا يجب حملها إلى المواقع المطلوبة بالكميات الكافية مع الاختيار المناسب"<sup>(1)</sup> . إلا أننا نجد هذا المفهوم يركز على نشاط العمليات التوزيعية المتعلقة بتحويل المنتجات النهائية ، من وضعية إنتاجها و تهيئتها حسب رغبات المستهلكين إلى مواطن استهلاكها . في حين نجد فريق آخر من الكتاب يرى أن التوزيع له معنيان : "معنى واسع : و هو مجموع النشاطات التي تلي صنع الإنتاج ، هدفها وضع المنتجات تحت تصرف المستهلك، ومعنى ضيق: هو عبارة عن جزء من مجموعة النشاطات المذكورة أعلاه و التي تكون منظورة من قبل المستهلكين والجمهور الواسع ، و هو إذن يخص مجمل نقاط البيع ، حيث تكون في اتصال مباشر مع المستهلك النهائي للمنتوج"<sup>(2)</sup>.
- يندرج تحت هذا التعريف شقين، يتميز الأول منه بالشمولية، حيث يتضمن جميع الخدمات التي يمكن أن تضاف سواء كانت مادية أو غير مادية كالإشهار والدعاية وغيرها. بدأ من صنع المنتج حتى وضعه تحت تصرف المستهلك، وهذا يخص طبيعة السوق، ذلك هو موضوع التوزيع بصفة عامة. أما الشق الثاني فيخصص الجانب المادي من هذه العلاقات، والتي يدركها المستهلك النهائي من خلال تدخله في التعامل، ذلك هو موضوع التوزيع بصفة خاصة.
- في حين نجد تعاريف أخرى كتلك التي أقرتها الجمعية الفرنسية للتجارة والتوزيع، "بأنه تنفيذ مجموعة من الأنشطة منذ الوقت الذي يكون فيه المنتج جاهز للاستعمال لدى المنتج حتى وصوله إلى أيادي المستهلك النهائي"<sup>(3)</sup>.
- أما الأستاذ J.Haw فعرف التوزيع "على أنه المرحلة الاقتصادية التي تلي مرحلة الإنتاج وتتضمن جميع الأنشطة التي تسمح بوضع السلع والخدمات المنتجة في متناول المستهلك"<sup>(4)</sup>.

(1) J.Lendrevie ; D.Lindo ; R.Lanfer, «Mercator : Théories et pratique du Marketing », Dalloz gestion , 2éme édition 1979, p191.

(2) J.P.Flipo, «Pratique de direction commercial Marketing », ed Organisation, Paris 1981,p253.

(3) D.Lindo, « le Marketing », Edition Fernand Malhnan, Paris 1989, p128.

(4) J.Haw , «Distribution », Edition d'Organisation, Paris 1978, p8.

- أما الأستاذ محمود صادق بازرعة، فيعتبر أن وظيفة التوزيع تعكس انسياب وتدفق السلع بعد الانتهاء من إنتاجها وتعبئتها وتغليفها وتسعيها، من المنتج إلى المستهلك النهائي وذلك من خلال قنوات أو مسالك توزيعية متنوعة<sup>(1)</sup>.

- أما رائدا المدرسة الحديثة للتسويق فهما ينظران للتوزيع "على أنه جملة من الوسطاء بأسماء متنوعة، تتوسط بين المنتج والمستهلك بأداء مجموعة من الوظائف بعضها مثل "الجملة والتجزئة"، حيث يشتركون السلع لحسابهم الخاص قصد بيعها، فهم الوسطاء التجاريون، والبعض الآخر كالسماسرة والمندوبين، بيد أنهم لا يلتزمون بصفتهم الشخصية، يسمون بالأعوان والبعض الآخر عبارة عن شركات نقل، شركات إيداع أو مصارف فهي تسهل عملية التوزيع دون أن تدخل في المفاوضة التجارية فهم إذن مناوبون<sup>(2)</sup>.

يعتبر هذا المفهوم حديثا وينطبق أساسا على التوزيع في الاقتصاديات الحرة المتطورة التي تتميز بمجموعة من المتدخلين، كل منها له وظائف خاصة تتعلق بكونه وسيطا مباشرا أو عوناً أو مناوباً. وبهذا يكون قد تشكل نسيج من المتعاملين في السلعة يسمح للمنتج باختيار الأنسب من بين العديد، لا سيما وأن تحديد السعر لا يمكن اتخاذ قرار بشأنه إلا إذا علم أن عملية تصريف المنتج تتم عن طريق الجملة أو عن طريق التجزئة.

نستخلص مما سبق أن التوزيع هو عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تمارس على المنتج ابتداء من اللحظة التي يكون فيها مهياً للاستعمال عند المنتج، إلى اللحظة التي يستلمه فيها المستهلك النهائي.

وهي نشاطات تكون مرتبطة إما بالحركة المادية للسلع أو الخاصة بالتحويلات، من حيث المكان؛ فتنتقل السلع من مواقع إنتاجها إلى مواقع استهلاكها، أو التحويلات من حيث الزمان؛ بالتخزين والاحتفاظ بها من فترة إنتاجها إلى فترة استهلاكها. أما العمليات التجارية منها تلك التي تساهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تسارع حركة دورة التوزيع للمنتجات، من خلال المخاطرة في تحمل نتائج أعباء عمليات التحويل البسيكولوجي في ترغيب السلعة للمستهلك، عن طريق عرض السلعة وتقديمها بالشكل المطلوب. بالإضافة إلى القيام بالدعاية والإشهار بمختلف أساليبها، ونقصد هنا بالتحويل إنتقال الملكية من المنتج إلى الموزع ومن هذا الأخير إلى المستهلك.

(1) محمود صادق بازرعة، "إدارة التسويق"، دار النهضة العربية، القاهرة 1975، ص 398.

(2) P.Kotler ; B. Dubois, «Marketing management », publi-Union 10ème édition 2000, p289.

## 3- أهمية التوزيع :

يعتبر التوزيع من العناصر الأساسية في المزيج التسويقي لأي سلعة، حيث يمد المستهلك بإشباعات مختلفة نتيجة حصوله على السلعة في المكان والزمان المناسبين، وتستند أهمية التوزيع من منطلق مؤاده أن أي سلعة مبتكرة ومتميزة ومعلن عنها وتباع بسعر جذاب قد لا تعني أي شيء بالنسبة للمستهلك إلا إذا كانت متاحة له عند ما يريد في المكان والوقت الذي يطلبه فيها<sup>(1)</sup>، أو في إطار ما يسمى بالسوق. حيث أقر M. William تعريفه لحقيقة السوق الاقتصادية من هذه الزاوية بأنها الفجوة التي تفصل بين المنتج والمستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي<sup>(2)</sup>. فوجود عنصر التوزيع وقيامه بوظائف وأنشطة مختلفة من أجل كسر تلك الفجوات والفواصل -التي تقف حائلا دون تحقيق عملية التبادل- وتحقيق المنافع التي وجدت من أجلها السلعة ويمكن إجمال هذه المنافع على شكل نقاط كما عرفها P.Kotler-B.Dubois<sup>(3)</sup>.

\* المنفعة الشكلية : وهي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة عندما تأخذ شكلا أو وضعا معيناً| ومن الخطأ أن يعتقد بأن المنفعة الشكلية تقتصر على عملية الإنتاج فقط، بل تتعدى ذلك لتشمل حتى عملية التوزيع التي يقوم بها المنتج أو الوسيط من خلال تجزئة السلعة وبيعها في عبوات صغيرة تتناسب مع حاجات المستهلكين وعرضها في أماكن تساعدهم على رؤيتها، وخير مثال عن ذلك البن من خلال رؤية طحنه.

\* المنفعة الزمانية : وهي القيمة التي تتولد لدى المستهلك نتيجة لحصوله على السلعة أو الخدمة وقت ما أرادها| وتنشئ هذه المنفعة عن طريق قيام المنتجين والوسطاء بعملية التخزين لحين حاجة المستهلكين.

\* المنفعة المكانية: وهي تلك المنفعة أو القيمة التي تكتسبها السلعة لدى المستهلك نتيجة توفرها في المكان الذي يريده دون تنقل أو سفر إلى المناطق الأخرى. ويلاحظ أن بعض المستهلكين يشعرون بالسعادة عند الحصول على سلعة غير متاحة أو صعبة الوصول إليها وتكون مصدر للتفاخر.

\* المنفعة الحيازية : ونعني بها توفر السلعة بين أيدي المستهلك وقت ما يطلبها، وفي أي مكان تواجد فيه، وهذا النوع من المنافع يدل على بؤادر إتمام الصفقة التجارية وامتلاك السلعة من طرف المستهلك.

(1) د. محمد فريد الصحن، "التسويق"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية، 1999، ص 197.

(2) هاني حامد الضمور، "طرق التوزيع"، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2000، ص 25.

(3) P.Kotler ; B. Dubois, «Marketing management, analyse planification et contrôle», publi-Union, 1978, p303 - 304.

\* **منفعة الملكية :** لا تتحقق أهداف كل من المنتج والمستهلك إلا إذا تم التبادل الحقيقي للسلع والخدمات، وإتمام انتقال ملكية السلعة من طرف إلى آخر حتى تصل إلى المستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي.

\* **المنفعة الإدراكية :** معناه تقديم المنتج لسلعة تتلاءم مع حاجات ورغبات المستهلكين عن طريق المواصفات الرئيسية الموجودة في الغلاف الخارجي، أو في التميز والتبين وإرسالها إلى المستهلكين بما يتناسب مع قدراتهم الشرائية. وكل هذا يوضح إدراك المنتج للحاجات الحقيقية للمستهلك النهائي. من خلال ما سبق تسعى الجهود التسويقية بصفة عامة، والجهود التوزيعية بصفة خاصة إلى تحقيق هذه المنافع وإذابة الفواصل المتعلقة بها من أجل إشباع حاجات المستهلك النهائي التي تنبهر عنها تحقيق أهداف المؤسسة (الربح).

#### 4- أهداف التوزيع :

ليس من السهل تحديد أهداف التوزيع بمعزل عن الأهداف العامة للتسويق، فنادرا ما تحدد المؤسسة أهدافا توزيعية منفصلة على بقية الأهداف الأخرى، فلذلك يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة من حيث المكان والزمان، وتسخير الوسائل الضرورية لها. وخلافا للاعتقاد السائد لدى البعض من اعتبار أن التوزيع نشاطا سلبيا، بل وحتى طفيف لما يقتطعه من هوامش ربح تنعكس بالزيادة في الأسعار، فإن وجوده له من الأهداف ما يبرره، ونذكر منها :

❖ **توزيع الأخطار بين المتعاملين في السلعة أو الخدمة :** وهي الأخطار المتعلقة بفقدان السلعة أو الخدمة لقيمتها جزئيا أو كليا، وفي هذه الحالة الأخيرة تصبح السلعة أو الخدمة غير قادرة على إشباع رغبات واحتياجات الزبائن. فوجود المتعاملين تتوزع الأخطار مما لا يثقل كاهل أحد الأطراف، وهي ميزة يستفيد منها المنتج بالدرجة الأولى ليمضي وقته في تطوير منتجاته سواء كانت سلعة مادية أو خدمات مقدمة.

❖ **مساعدة المنتج في الاقتراب من الأسواق المستهدفة :** أثناء انسياب السلع عادة ما يكون المنتج بعيدا عن المستهلكين، خاصة بالنسبة للسلع ذات الاستهلاك الواسع، ويتمثل ذلك في البعد الجغرافي للأسواق، وهذا ما يعطي ضرورة لوجود الوسطاء من أجل إدراك حاجيات ومشاكل المستهلك، وبدخولهم تقترب الصلة بين المنتج والسوق<sup>(1)</sup>.

(1) Mark Vandercammen ; Nelley jospin, « la distribution », de Boeck Université, Bnixelles 2002, p29.

❖ تطوير وتوسيع سوق المنتجات عن طريق توصيلها إلى أسواق جديدة. لم يسبق للمؤسسة تقديم سلعتها فيها.

❖ تحسين وزيادة حصة المؤسسة السوقية بزيادة عدد الوسطاء (الموزعين)، مما يؤدي إلى زيادة تدفق السلع أو الخدمات وهذا ما يحقق انتشار أكبر (واسع).

❖ رفع كفاءة التوزيع لأنه يعد نشاطا متكاملًا، تتدفق من خلاله أجزاءه الأفكار والمعلومات إلى الأمام وإلى الخلف، وذلك لتحقيق رضا المستهلك<sup>(1)</sup>.

### 5- استراتيجيات التوزيع :

تعتمد بناء استراتيجية التوزيع على مراجعة متكاملة للنظام التسويقي ككل باعتبار أن هذه العملية معقدة، حيث من الضروري أن تصل السلع والخدمات إلى المستهلك في أحسن الظروف، حيث تجد المؤسسة نفسها أمام مشكلة تحديد كثافة التوزيع المطلوبة عند كل مستوى (أي تحديد عدد تجار الجملة، تجار التجزئة، الوكلاء) من أجل تحقيق أكبر قدر من المبيعات. وعادة ما تجري عملية اختيار الاستراتيجية التوزيعية استنادًا إلى عدد من الحقائق الأساسية، ونذكر منها على الخصوص.

- ✓ 1- ضرورة تأمين التدفق المستمر للسلع التي تتعامل فيها المؤسسة على المدى الطويل.
  - ✓ 2- اختيار استراتيجية التوزيع التي تحمل المؤسسة أقل تكلفة ممكنة وأكبر خدمة للعملاء<sup>(2)</sup>.
  - ✓ 3- إن أساليب واستراتيجيات التوزيع الفعالة والمناسبة هي التي تضمن أكبر انتشار للسلع والخدمات في كل المناطق والأسواق.
  - ✓ 4- إن تسهيل تمييز السلع يتطلب خدمات متعددة تقدم للمستهلك ولا بد لاستراتيجيات التوزيع أن تساعد على توفير هذه الخدمات.
  - ✓ 5- يجب أن تكون استراتيجية التوزيع قادرة على ترغيب المستهلك، ودفعه لشراء السلع بأكثر كمية ولا يتحقق ذلك إلا برفع الكفاءة التسويقية للمؤسسة.
- على ضوء هذه النقاط يجب اختيار استراتيجية التوزيع الملائمة والمناسبة للمؤسسة من بين الاستراتيجيات الممكنة وهي ثلاثة : التوزيع الشامل، الانتقائي، الوحيد<sup>(3)</sup>.

(1) هاني حامد الضمور، "إدارة قنوات التوزيع"، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 1999، ص 24.

(2) الطالب : زيدان محمد، رسالة ماجستير بعنوان "التوزيع في المساحات الكبرى"، جامعة الجزائر، 1992، ص 45.

(3) أحمد عادل راشد، "مبادئ التسويق وإدارة المبيعات" دار النهضة العربية، بيروت، 1980، ص 252-254.

5-1- استراتيجية التوزيع الشامل (Intensive):

يعني التوزيع الشامل استغلال واستخدام كل منفذ متاح يتوقع أن يذهب إليه المستهلك في المنطقة، وبالتالي يحقق التوزيع الشامل التغطية الواسعة للسوق<sup>(1)</sup>. ويستخدم التوزيع الشامل عادة في المنتجات الميسرة واسعة الانتشار مثل: المشروبات الغازية، السجائر...، حيث تعتمد المؤسسة على الجهود الإعلانية واسعة الانتشار في ترويجها، والتي لا تحتاج عادة إلى جهود بيعية خاصة لإتمام عملية البيع<sup>(2)</sup>، وقد يكون تطبيق هذه الاستراتيجية التوزيعية يتطلب قناة طويلة تحتوي على العديد من المستويات ضمانا لتوافر السلعة في مختلف الأسواق. كما أن إتباع هذه الاستراتيجية يتوقف على طبيعة السلعة والعوامل المؤثرة على هيكل أو شكل القناة، واستخدام هذه الاستراتيجية يكون بقصد تحقيق أرقام مبيعات كبيرة من خلال التوزيع الجغرافي، إذ أنه في حالة إتباع هذه الاستراتيجية يجب على المنتج أن يأخذ الاعتبارات التالية :

- القيام بحملات ترويجية وإعلانات واسعة النطاق، وذلك لتحفيز عملائها بالتعامل مع هذه السلعة.<sup>(3)</sup>  
- الحرص على التغييرات التي تحدث في العادات الشرائية للمستهلكين من خلال دراسة للسوق الدورية.

- تقديم خدمات متدرجة لجميع مستويات التوزيع.  
- التحقق من وجود السلع بالمخزون الكافي وفي كل مكان وفي أي وقت يتوقع أن يسأل فيه المستهلك على السلعة.  
وفي الأخير يجب أن ننوه أن تطبيق هذه الاستراتيجية التوزيعية، تتوقف على الإمكانيات المالية والبشرية للمنتج، ونظام للمعلومات التسويقية جد فعال. كما أن إتباع هذه الاستراتيجية تطرح مشاكل عديدة للمنتج تتعلق باختيار منافذ التوزيع وقدرته على مراقبتها، كما أنها تكلف أموال ضخمة من شأنها أن تؤثر على سعر البيع النهائي.

5-2- استراتيجية التوزيع الانتقائي (Sélective):

ويعني وضع السلع في عدد محدد من المنافذ التوزيعية في المنطقة الواحدة، تقوم بالتعامل في منتجات المؤسسة دون المنافذ الأخرى<sup>(4)</sup>. ولكن تطبيق هذه الاستراتيجية يتوقف على طبيعة السلعة

(1) د. محمد فريد الصحن، "التسويق"، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، الإسكندرية 1999، ص 348.

(2) Jaques Vigny, «Distribution», Dalloz 3ème édition, 2000, p116.

(3) هاني حامد الضمور، "إدارة قنوات التوزيع"، مرجع سبق ذكره، ص 45.

(4) د. طلعت أسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال"، دار الكتب المصرية 1998، ص 437.

أيضا حيث تصلح خاصة لسلع التسويق والسلع الخاصة مثل الأجهزة الكهربائية، وبعض الملابس، حيث تعطي أهمية بالغة لعلامة السلعة. إذ يسعى المنتج من خلال انتقائه إلى تحديد المنافذ التوزيعية التي تعكس الجهد التسويقي والإنتاجي لها<sup>(1)</sup> وتلجأ الكثير من المؤسسات إلى هذه الاستراتيجية بعد أن تمر في تجربة التوزيع الشامل، ويتأكد لها ضرورة تعديل منافذها التوزيعية.

وتمثل هذه الاستراتيجية موقع الوسط بين استراتيجيتي التوزيع الشامل والوحيد، فهي تنطوي على استخدام المنتج أكثر من وسيط ووحيد، ولكن ليس جميع الوسطاء الموجودين في السوق<sup>(1)</sup>. وتنفرد هذه الأخيرة بخصائص مقارنة مع الأولى كرقم أعمال أقل، وهذا راجع للانتشار الجغرافي من جهة، ومن جهة أخرى راجع إلى سعر البيع النهائي المطبق في هذه الاستراتيجية الذي يميل إلى الارتفاع<sup>(2)</sup> بسبب الجهود الترويجية والإعلان والاحتفاظ بمعدلات عالية نسبيا من المخزون من قبل منافذ التوزيع. كما أن هذه الاستراتيجية إيجابيات نذكر منها :

- ✓ - قلة تكاليف التوزيع المادي التي يتحملها المنتج نظرا لقلّة عدد الوسطاء (المتعاملين) في السلعة.
- ✓ - قلة احتمال حدوث عملية المضاربة في أسعار السلع بين الوسطاء.
- ✓ - قدرة المنتج في السيطرة والرقابة على توزيع السلعة والاهتمام بدراسة السوق دراسة دقيقة.

### 3-5- استراتيجية التوزيع الوحيد "Exclusive" :

في ظل هذه الاستراتيجية يقوم المنتج بانتقاء موزع واحد دون غيره في المنطقة الجغرافية الواحدة أو في سوق معين، وبالتالي توزع جميع سلع المنتج عن طريق وكيل ووحيد وفي منطقة محدودة على شرط ألا يتعامل مع السلع المنافسة، وتناسب هذه الطريقة السلع المعمرة، كالسيارات، الأثاث المنزلي، الأجهزة الكهربائية التي تحتاج إلى خدمات وجهود تسويقية كالإعلان والاشتراك في التسعير وترويج المبيعات التي يتوقع المنتج أن يقوم بها الموزع. إذ أن نجاح هذه الاستراتيجية يعتمد على مدى الدقة في اختيار الموزعين، وهذا راجع للروابط القانونية (العقود) التي تربط كل من المنتج والموزع. ويتبع المنتج هذه الاستراتيجية في حالات محددة، ومنها أن يكون المنتج جديدا في السوق، ويجد صعوبة في فتح الطريق أمام سلعته. ومن مزايا إتباع هذه الاستراتيجية من قبل المنتج نذكر ما يلي<sup>(3)</sup>:

- ✓ - قدرة المنتج على الرقابة المطلقة على الموزع.
- ✓ - انخفاض تكاليف التوزيع المتعلقة بإيصال السلعة إلى الموزع.

(1) دهاني حامد الضمور، "إدارة قنوات التوزيع"، مرجع سبق ذكره، ص 47.

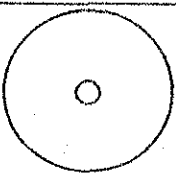
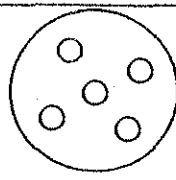
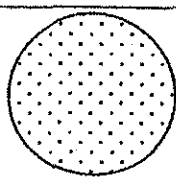
(2) Jaques Vigny, «Distribution », Dalloz 3ème édition, 2000, p118.

(3) Jaques Vigny, «Distribution », Dalloz 3ème édition, 2000, p119.



- انخفاض الجهود التسويقية المبذولة من طرف المنتج.
- كما أن هذه الأخيرة لا تخلو من العيوب نذكر منها :
- فقدان المنتج لعدد كبير من الوسطاء (الموزعين)، وبالتالي عدم تغطية كل الأسواق<sup>(1)</sup>.
- تبعية السلع المنتجة إلى الموزع الوحيد.
- عادة ما يتم التعامل مع الموزع الوحيد وفقا لعقود مكتوبة تحدد مسؤوليات كل طرف، ويتضمن العقد العناصر المكونة لعملية التعاقد مثل المنطقة البيعية وشروط البيع والضمان، والتي تتوقف على قوة المفاوضة<sup>(2)</sup>.
- ويمكن في الأخير أن نقارن بين الاستراتيجيات التوزيعية الثلاثة من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (1-1) : مقارنة بين الاستراتيجيات التوزيعية

Exclusive الوحيد	Sélective الانتقائي	Intensive الشامل	استراتيجيات التوزيع أوجه الاختلاف
			الانتشار الجغرافي
- تغطية وحيدة	- تغطية محدودة	- أعلى تغطية للسوق	التغطية
- تحديد السوق بكل دقة. - تكلفة أقل. - تعامل مع موزع واحد.	- اختيار أفضل من يمكن التعامل معهم. - تجنب احتكار الموزع الوحيد.	- تواجد المنتجات في كل مكان	عوامل القوة
- مخاطر الاعتماد على موزع واحد. - نجاح المؤسسة في السوق يتعلق بقوة الموزع.	- قدرة المؤسسة على اختيار الموزعين	- تكلفة عالية. - عدم دعم موزعين (الوسطاء) لنشاط المؤسسة التسويقي.	عوامل الضعف
موزع واحد في منطقة جغرافية واحدة	عدد محدود من الموزعين في/منطقة جغرافية واحدة	- كافة المتاجر في منطقة جغرافية واحدة	عدد المنافذ
- السلع المعمرة - السلع الخاصة - سلع التسوق	- سلع التسوق. - السلع الخاصة	- السلع الميسرة ذات الاستهلاك الواسع	ما يناسب من السلع
- السيارات - آلات ومعدات	+ تجهيزات المكاتب + أدوات كهربائية منزلية	- المياه الغازية - البقوليات	الأمثلة

المصدر : د. طلعت أسعد عبد الحميد، كتاب : "التسويق الفعال"، مرجع سبق ذكره، ص 438.

(1) الطالب : زيدان محمد، رسالة ماجستير بعنوان "التوزيع في المساحات الكبرى"، ص 46.

(2) د. طلعت أسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال"، مرجع سبق ذكره، ص 436.

فبعدها تطرقنا ولو بإيجاز إلى مختلف استراتيجيات التوزيع، يتبادر للذهن أن عنصر التوزيع - المؤسسات التوزيعية- هي المسؤولة عن تصريف السلع من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها بالكميات اللازمة وفي الأوقات المناسبة، وهذا من أجل تجسيد الاستراتيجية التوزيعية المعدة من طرف مصلحة التسويق. لهذا السبب فإن دراسة هذا الموضوع يعد أحد الأركان الأساسية لفهم الكيفية التي تتم بواسطتها إدارة ومتابعة عمل كل المؤسسات التوزيعية العاملة على توزيع السلع والخدمات، بما فيها تحقيق الاستراتيجية التوزيعية للمؤسسة<sup>(1)</sup>. فمن القرارات التسويقية الهامة التي تواجه رجال التسويق، قرار اختيار القناة التوزيعية الملائمة لخدمة الأسواق المستهدفة في ظل الاستراتيجية التسويقية المعدة سابقا، كونها أداة ووسيلة تتخذها المؤسسة في خلق الطلب على منتجاتها وإشباعه، وذلك عن طريق جعل تلك المنتجات متاحة في السوق بالكمية والوقت المناسبين.

(1) Mark Vandercammen ; Nelley jospin, « la distribution », de Boeck Université, Bruxelles 2002, p26.

## المبحث الثاني : القنوات التوزيعية والقيود المتعلقة بها

ازدادت أهمية إدارة ومتابعة القناة التوزيعية في الوقت الحاضر نظرا للتطورات والمستجدات، التي حدثت وأثرت بشكل كبير على كفاءة وإمكانيات المؤسسة في التعامل مع البيئة المحيطة بها. مما انعكس على القدرات التنافسية وجعلها مجبرة لإجراء تعديلات للتعایش مع تلك المستجدات والحفاظة على مكانتها في السوق<sup>(1)</sup>، من خلال اختيار قنوات توزيعية مناسبة تمكن المؤسسة من خدمة أسواقها بطريقة ملائمة ومریحة. فمن خلال ما سبق يمكن النظر إلى التوزيع نشاطا اقتصاديا، متكون من مجموعة من المسالك المتداخلة فيما بينها ومتكاملة في شكل نسيج، تعمل على تنظيم عملية تدفق المنتجات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها تعرف باسم قنوات التوزيع، وهي بدورها تشتمل على عدة مستويات. فمن أجل فهم وإدراك نشاط التوزيع لا بد من التطرق إلى مفهوم قنوات التوزيع والبيئة المحيطة بها والعوامل المتعلقة باختيارها.

## 1- مفهوم قناة التوزيع :

هناك عدة مفاهيم وآراء لمنافذ التوزيع، فالباحث W. Anderson يرى أن منفذ (قناة) التوزيع يبدأ من المنتج الأصلي للمادة الخام ويستمر حتى المستهلك الأخير<sup>(2)</sup> أما الجمعية الأمريكية للتسويق AMA فتعرف منافذ التوزيع : بأنها هيكل المنشآت (تجار جملة، تجار التجزئة، وكلاء) التي تسوق من خلالها المنتجات سلعا كانت أم خدمات، وتؤكد الجمعية في تعريفها لمنافذ التوزيع على ناحيتين<sup>(3)</sup> :

أولهما : أن هناك عددا من المنشآت تربط بين المنتج والمستهلك.

ثانيهما : أن هذه المنشآت تعمل على الربط بين إنتاج واستهلاك منتج أو منتجات معينة.<sup>(4)</sup>

أما الأستاذ بريار "Breyer" فيعرف منافذ التوزيع على أنها ذلك النظام الذي يملأ الفجوة بين نقطة الإنتاج ونقطة الاستهلاك، وأن منتج السلعة ومستهلكها يعتبران أجزاء أساسية من هذا النظام، وأن المقصود بتدفق السلع هو الانتقال أو التدفق المادي إلى جانب انتقال الملكية.<sup>(5)</sup>

(1) Gerard Cliquet ; André Fady ; Cry Basset, «Le management de la distribution », Dunod, Paris 2002, p26.

(2) W.Anderson, «Marketing Behavior and excutivation », Richard Irwin, 1957, p511

(3) [www.abc.Marketing.com/concept\\_abc\\_13.%](http://www.abc.Marketing.com/concept_abc_13.%)

(4) Bucklin, «A theory of distribution, channels, structure », university of Californie, berkeley 1965, p4-5.

(5) Ralph Breyer, «Formation and growth of Marketing channels », chapiro irwin homewood, 1964,p163.

أما الدكتور هاني حامد الضمور، عرف قناة التوزيع بأنها مجموعة من المؤسسات أو الأفراد اللذين تقع على مسؤوليتهم القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية والمرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء في السوق أو الأسواق المستهدفة<sup>(1)</sup>.

أما الدكتور Louis p. Buklin، فأقر التعريف التالي: "بأنها مجموعة من المنشآت التوزيعية تشارك بنصيب في أنشطة التسويق، والتي تنطوي على تحريك السلع والخدمات من مناطق الإنتاج حتى مراكز الاستهلاك"<sup>(2)</sup>.

أما الدكتور مصطفى زهير، فيرى أن قناة التوزيع هي السبيل الذي تسلكه السلعة في انسيابها من المنتج إلى المستهلك، وغالبا ما يشتمل هذا السبيل على أجهزة التوزيع، فمنهم التجار (الجملة، التجزئة) الذين يملكون السلع ومنهم السماسرة والوكلاء الذين لا يجوزون على ملكيتها<sup>(3)</sup>. فمن خلال عرض هذه المفاهيم السابقة، نستطيع أن نستخلص هذا التعريف المبسط لقناة التوزيع على أنها الطريق أو المسلك الذي تسلكه السلعة أو الخدمة في انسيابها من المنتج إلى المستهلك النهائي، وذلك عن طريق أجهزة معينة سواء كانت تابعة للمنتج أو مستقلة عنه، فكل منتج يسعى لاختيار الأجهزة التي يراها مناسبة له وتساعد على تحقيق أهدافه التوزيعية.

## 2- وظائف قنوات التوزيع :

إجمالا يمكن تحديد وظائف القنوات التوزيعية حسب ما لخصها الأستاذ فيليب كوتلر "P.Kotler"، فيما يلي :<sup>(4)</sup>

- 1 ❖ البحوث : جمع المعلومات عن المستهلكين وعن عاداتهم وقدراتهم الشرائية، وذلك لتسهيل عملية اتخاذ القرار ورسم السياسات وتحديد الأهداف من قبل المنتج.
- 2 ❖ الترويج : وذلك بهدف تطوير وبناء الإدراك والقبول على السلع والخدمات المعروضة.
- 3 ❖ الاتصال : بهدف الوصول إلى العميل المرتقب وبناء علاقات تبادلية معه.
- 4 ❖ التفاوض : أي محاولة الوصول إلى اتفاق حول الأسعار وشروط الدفع، وإجراءات أخرى الخاصة بنقل الملكية.
- 5 ❖ التوزيع المادي للسلع : النقل والمناولة والتخزين الخاصة بالسلع الجاهزة.

(1) د. هاني حامد الضمور، "إدارة قنوات التوزيع"، دار الوائل للنشر، عمان 1999، ص 22.

(2) د. محمد سعيد عبد الفتاح، "التسويق"، دار النهضة العربية، بيروت 1983، ص 473.

(3) د. مصطفى زهير، "دراسات في إدارة التسويق"، مكتبة عين الشمس، القاهرة 1998، ص 201.

(4) د. محمد فريد الصحن، "التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 206-207.

6 ❖ المخاطرة : يتحمل قسط من المخاطر التي قد تنجر عن القيام بالعمليات التوزيعية السابقة، مثل انخفاض الأسعار، تغير أذواق المستهلكين.

7 ❖ التمويل : مساعدة المنتج في تمويل العمليات الإنتاجية بتقديم الائتمان التجاري والنقدي.

### 3- القبول المتعلقة باختيار قنوات التوزيع :

إن اختيار القناة التوزيعية بالنسبة للمنتج تعتبر أمر ضروري، لتصريف منتجاته إلى أسواقه، وإن إعداد سياسة توزيعية تأخذ بعين الاعتبار العوامل التي تتوقف عليها، تتطلب القيام بتشخيص للمؤسسة من منظور عملية اختيار القنوات الملائمة. في هذه الحالة يقوم المنتج بدراسة المشاكل التي تعترضه، انطلاقاً من المشاكل المرتبطة بتنظيم القناة.

إن هذه الدراسة التشخيصية للمؤسسة، تلزمها القيام بدراسة بعض الجوانب ونذكر أهمها (1) :

- الاعتبارات الخاصة بالسوق.

- الاعتبارات الخاصة بالسلعة.

- الاعتبارات الخاصة بالمؤسسة.

- الاعتبارات الخاصة بالوسطاء.

- الاعتبارات الخاصة بالحيط.

فإذا كان العميل هو المحور المركزي للمؤسسة، فإن قنواته التوزيعية يجب أن تحدد على ضوء النماذج السلوكية لهذا العميل، لهذا فإن طبيعة السوق يجب أن تكون المفتاح الذي يؤثر في اختيار المؤسسة لقنواتها التوزيعية (2)، هذا دون إهمال المتغيرات الأخرى مثل طبيعة المنتج، الوسطاء والمؤسسة نفسها وفيما يلي شرح لهذه المتغيرات :

### 3-1-1- الاعتبارات الخاصة بالسوق :

3-1-1- نوع السوق : بما أن السلوك الشرائي للمستهلكين النهائيين يختلف عنه في حالة المشتري الصناعي، فإنه من الطبيعي استخدام قنوات مختلفة لخدمة كلا الطرفين، فوجود تاجر التجزئة في القناة التوزيعية لتعامله مع المستهلك النهائي، هذا ما يعطي للقناة التوزيعية طولاً أكبر من تلك التي تتعامل مع المستخدم الصناعي.

(1) P.Kotler ; B.Dubois, «Marketing management, analyse, planification et contrôle», public-union 3ème édition, paris 1978, p314.

(2) د. هاني حامد الضمور، «إدارة القنوات التوزيعية»، مرجع سبق ذكره، ص48.

## الانتشار الجغبي

**3-1-2-حجم السوق :** إذا كانت السياسة التوزيعية تهدف إلى خدمة السوق بأكمله، فإن ذلك يتطلب الاستعانة بالوسطاء، حتى تتمكن المؤسسة من تغطية السوق، في حين يمكن للمنتج الاتصال المباشر بالمستهلكين في حالة خدمة السوق المستهدف (المحدود)، وذلك باستخدام رجال البيع التابعين له، إلا أن هذه الطريقة تتوقف على الإمكانيات المالية والبشرية للمنتج.

**3-1-3-حجم الطلبية :** ينتهج المنتج طريقة البيع المباشر إلى محلات التجزئة الكبيرة لأن حجم طلبياتها يكون كبيرا، في حين يفضل المنتج الاستعانة بتجار الجملة لتصريف منتجاته إلى محلات التجزئة الصغيرة، لأن حجم طلبياتها يكون صغيرا<sup>(1)</sup>، وهذا يعطي مستوى آخر لقناة التوزيع.

**3-1-4-التركيز الجغرافي للسوق :** إن الانتشار الواسع للعملاء يعطي ضرورة للاستعانة بالوسطاء، أما في حالة تركز العملاء في منطقة واحدة يمكن للمنتج الاتصال بهم مباشرة، خاصة إذا تعلق الأمر بتلك السلع الإنتاجية.

**3-1-5-عادات الشراء :** تتأثر قنوات التوزيع بالعادات الشرائية للمستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي، ومدى استعدادهم للتعامل مع تجار التجزئة أو تجار الجملة، "حيث أثبتت الدراسات التي أجريت في أمريكا أنه 60% من المستهلكين النهائيين يفضلون التعامل أو الاتصال مباشرة مع رجال البيع التابعين للمؤسسة، باعتقادهم أنهم يبيعون بأسعار منخفضة ومنتجات غير مخزنة."<sup>(2)</sup>

**3-1-6-تحليل المنافسة :** إن إعداد سياسة تسويقية شاملة للمؤسسة، وإعداد سياسة توزيعية خاصة بها، يتطلب دراسة النظام التوزيعي للمؤسسات المنافسة وهو أمر ضروري عند اختيار القناة التوزيعية. فتحليل المنافسة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسات المنافسة وبناء نظام توزيعي فعال يضمن للمؤسسة المحافظة على مركزها في السوق وتحقيق أهدافها، والمقصود هنا التمييز في التوزيع من أجل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.<sup>(3)</sup>

**3-2- الاعتبارات الخاصة بالسلعة :**

يجد أن هناك العديد من المتغيرات المرتبطة بالمنتج وتؤثر على اختيار القناة التوزيعية، ونذكر منها :

**3-2-1-قيمة السلعة :** إن ارتفاع قيمة السلعة يفرض على المنتج اختيار قنوات التوزيع القصيرة أو المباشرة، لأن طول القناة يزيد من ارتفاع سعر بيع السلعة للمستهلك، وبالتالي يقل الطلب عليها.

(1) د محمد الناشد، "التسويق وإدارة المبيعات"، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 1978، ص 370.

(2) الطالب : زيدان محمد، "التوزيع في المبيعات الكبرى"، مصدر سبق ذكره، ص 12.

(3) Barczyk.D ; Evrard. R., «la distribution», édition Nathan, Paris 1997, p 27.

وينطبق ذلك على السلع الإنتاجية ذات الأسعار المرتفعة، إذ نجد أن السلع ذات الأسعار المنخفضة توزع من خلال قنوات توزيعية طويلة، أي من خلال عدد كبير من الوسطاء ونخص بالذكر السلع الاستهلاكية.

**3-2-2- حجم ووزن السلعة :** إذا كان حجم السلعة ووزنها كبيراً، فإنه من الضروري على المنتج الأخذ بعين الاعتبار تكاليف التخزين والمناولة ووسيلة النقل المستعملة، فقد تؤثر هذه التكاليف على سعر البيع النهائي للسلعة، إذ نجد أنه كلما زاد وزن وحجم السلعة فالمنتجين يفضلون القنوات القصيرة والعكس صحيح، أي كلما قل حجم ووزن السلعة كلما قلت التكاليف التوزيعية وهذا ما يعني فرصة للمنتج للاستعانة بجميع الوسطاء من أجل تسويق السلعة في مختلف الأسواق.

**3-2-3- القابلية للتلف أو التقادم :** نجد أن بعض المنتجات حساسة لظروف النقل والطقس، مثل المنتجات الزراعية الطازجة فهي معرضة للتلف بسرعة، ولهذا يجب توزيعها بسرعة عالية لتجنب التلف، مما يؤثر على التكاليف التوزيعية إذ يتطلب هذا النوع من السلع توفير وسائل نقل سريعة وأجهزة مكيفة (النقل المبرد) ، ونجد أيضاً بعض السلع الحساسة للموضة مثل الملابس ، ومثل هذه السلع توزع بطريقة مباشرة وسريعة من أجل المحافظة على حساسية هذه السلعة.

**3-2-4- الطبيعة الفنية للسلع ومستوى الخدمة :** توزيع السلع ذات الطبيعة الفنية العالية مباشرة إلى المستهلكين، لما تحتاجه من خدمات ما بعد البيع<sup>(1)</sup> يقدمها المنتج أو وكلائه، لذا نجد أن رجال البيع هم المناسبون في هذه الحالة وتتوافق هذه الحالة مع السلع الإنتاجية، أما فيما يخص السلع الاستهلاكية فهي توزع بصورة غير مباشرة سواء عن طريق تجار الجملة أو تجار التجزئة.

**3-2-5- الإنتاج حسب الطلب :** إذا كانت السلعة تنتج حسب طلب (الوسيط)، فإنه من المستحيل توزيعها مباشرة إلى المستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي، وهذا راجع لاتصال الوسيط بالمنتج ولكن هناك استثناءات<sup>(2)</sup>، مثل صناعة الأثاث المنزلية أو بعض الألبسة، حيث توزع عن طريق تجار التجزئة إذ يحتفظون بالرسومات والكتالوجات التي يختار منها المستهلك ما يريد، حيث يتم بعد ذلك تصنيع ما يطلبه.

(1) الطالب: زيدان محمد، "التوزيع في المساحات الكبرى"، مصدر سبق ذكره، ص 12.

(2) د. هاني حامد الضمور، "إدارة قنوات التوزيع"، مرجع سبق ذكره، ص 51.

**3-3-3- الاعتبارات الخاصة بالمؤسسة :**

**3-3-1- حجم المؤسسة وسمعتها :** إن حجم المؤسسة وسمعتها يلعبان دورا هاما في اختيار قنوات التوزيع المناسبة، فكلما كانت المؤسسة تتمتع بسمعة في السوق كلما كانت رغبة الموزعين للتعامل معها كبيرة، وهذا ما يجعلها في مركز قوة وتكون قادرة على اختيار القنوات التي ترغب فيها بقدر كبير من الحرية وهي غالبا ما تكون قصيرة، وفي حالة العكس أي مؤسسة لا تتمتع بسمعة جيدة في السوق ولها حجم صغير يصعب عليها اختيار القنوات الأكثر فعالية.

**3-3-2- الإمكانيات المالية للمؤسسة :** إن المؤسسات ذات الإمكانيات الكبيرة تستطيع تمويل العملية التوزيعية بنفسها وإيصال منتجاتها إلى المستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي، عن طريق تأسيس قناة توزيعية تسلكها، ورجال بيع مكونين لغرض بيع سلع المؤسسات وبذلك لا تحتاج إلى وسطاء. بينما تلجأ المؤسسات ذات الإمكانيات المالية المحدودة إلى استخدام عدد كبير من الوسطاء لتمويل عملية التوزيع.

**3-3-3- الرغبة في الرقابة على قناة التوزيع :** بعض المنتجين يفضلون قناة التوزيع القصيرة لأنهم يرغبون في الرقابة والسيطرة على توزيع منتجاتهم، حتى في حالة ارتفاع تكاليف التوزيع فإن التوزيع المباشر يحقق درجة عالية من الرقابة وأفضل من التوزيع غير المباشر. فمن خلال الرقابة والسيطرة على القناة التوزيعية فإن المنتجين يحققون فوائد متعددة منها ما هو مرتبط بالترويج لبناء سمعة المنتجات أو للرقابة على أسعار البيع.

**3-4- الاعتبارات الخاصة بالوسطاء :**

يتعذر على المنتج القيام ببعض الخدمات التي تحقق المنفعة الزمانية والمكانية والملكية للسلعة، لذا يجد نفسه أمام مشكلة التخلي عن هذه الخدمات مثل الترويج، الإعلان، النقل، التخزين والبيع للمستهلك النهائي وهذا بتحديد جملة من الاعتبارات، نذكر منها :

**3-4-1- الخدمات المقدمة من طرف الوسطاء :** يفضل المنتج الوسطاء الذين يقدمون خدمات

لا يستطيع هو القيام بها أو أنها غير مجدية اقتصاديا بالنسبة له، ومن بينها التخزين، المناولة والنقل. كما أن اختلاف الوسطاء في فعالية قيامهم بالوظائف التوزيعية يعد نقطة تركيز المنتج لاختيار الوسطاء الذين ينجزون هذه الوظائف بمردودية عالية، ويوفرون للمستهلك النهائي السلعة في الوقت والمكان المناسبين. "وتعد الخدمات المقدمة من طرف الوسطاء، ومن بينها قيامهم بحملات ترويجية مكثفة، وتقديم إرشادات ومعلومات إلى المستهلك فيما يخص الاستعمال ومكان تواجد السلعة



ووقت التسليم وخصائصها الفنية، هذا من جانب المستهلك. أما فيما يخص المنتج فيقدم له معلومات عن المستهلكين وسلوكياتهم الشرائية وعن المنافسة والمحيط بصفة عامة<sup>(1)</sup>. وأخيراً يمكن القول أن أي مستوى خدمة يترتب عنه تكاليف، فعلى المنتج أن يختار الوسيط الذي يقدم أكبر خدمة ممكنة بأقل التكاليف، وهذا لتفادي انعكاسات أسعار البيع النهائية على قدرة المؤسسة التنافسية.

**3-4-2- المبيعات المتوقعة من الوسيط :** يلجأ المنتج لاختيار الوسيط الذين يتوقع منهم تحقيق أكبر حجم للمبيعات في المستقبل، وهذا يتطلب منه دراسة وتحليل سجلات مبيعاتهم الماضية واستخدام طرق التنبؤ التي تتماشى مع طبيعة الطلب<sup>(2)</sup>.

**3-4-3- اتجاهات ومواقف الوسيط اتجاه سياسة المنتج :** يتبع المنتجين سياسات توزيعية غير مقبولة من طرف الوسيط (الجملة والتجزئة)، مثل إجبار الوسيط من طرف المنتج على عدم التعامل مع خط المنتجات المنافسة أو رفض ضمان السلعة أو ردها، وهنا نجد أن الوسيط يحاولون قدر الإمكان تجنب التعامل مع هذا النوع من المنتجين، وهذا ما يضع المنتج في حالة أنه يضطر إلى قنوات التوزيع القصيرة.

**3-4-4- تكلفة التوزيع لكل وسيط :** نجد هذا الاعتبار من أهم الاعتبارات التي يولي لها المنتج اهتماماً بالغاً، ولها أثر على طول القناة التوزيعية وأداء وظائفها بكل فعالية من طرف الوسيط، وتتمحور عنها تكاليف باهضة، فيضطر المنتج إلى مقارنة التكاليف مع مستوى الخدمة المقدمة من طرف الوسيط، وتسهيل رقابة شديدة على تجار التجزئة. فارتفاع تكاليف التوزيع يؤدي بالمنتج للاستعانة بتاجر الجملة، وهذا الأخير بدوره يستعين بتاجر التجزئة، فهذا يعطي قناة التوزيع مستويات متفاوتة من حيث الأداء والتكاليف وهذا ينعكس على سعر البيع النهائي.

**3-5- الاعتبارات الخاصة بالمحيط :**

إن كفاءة وفعالية القناة التوزيعية تتأثر بمتغيرات بيئية محيطة بها تؤثر على الطلب في السوق المستهدف، وبالتالي تشكل تحديات أمام القناة التوزيعية للوصول إلى الأهداف، وحتى يتسنى للمنتج اتخاذ القرارات المناسبة (استراتيجية، تكتيكية) يجب عليه تتبع وإدارة هذه التقلبات من أجل تسوية القناة التوزيعية المناسبة، ونوجزها في النقاط التالية :

(1) كوربالي بغداد، "التسويق والسياسة التوزيعية"، مرجع سبق ذكره، ص 118.  
(2) زيدان محمد، "التسويق في المساحات الكبرى"، مرجع سبق ذكره، ص 44.

**3-5-1- الظروف الاقتصادية :** إذا كانت الوضعية الاقتصادية غير سليمة فالمنتجين يفضلون توزيع منتجاتهم بأقل تكلفة، أي باستعمال القناة القصيرة والتخلي عن الخدمات غير الضرورية<sup>(1)</sup>، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تؤدي التغيرات في الظروف الاقتصادية إلى تغيير أنماط الطلب على السلعة مما يترتب عليها خلق حاجات جديدة للأفراد، يتطلب تقديم سلع وخدمات تشبع هذه الحاجات وعبر قنوات توزيعية جديدة (الدخل، الطلب، البيئة).

**3-5-2- القرارات القانونية والسياسية :** إن اللوائح والقوانين الخاصة بالتجارة التي تفرضها الحكومة عن طريق سن بعض التعليمات والتشريعات، لأجل ضمان الصالح العام كذلك التي تصدر عن مديرية المنافسة والأسعار، حماية المستهلك، مصلحة الضرائب، وزارة المالية... تؤثر بشكل مباشر في أداء المؤسسة لوظائفها التوزيعية، فقيام المؤسسة باختيار قنوات توزيعية دون الأخذ بعين الاعتبار تلك التشريعات والتعليمات تجد نفسها أمام قيود تحدّها من السعي إلى تحقيق أهدافها.

**3-5-3- المحيط التكنولوجي :** إن التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم يفرض على المؤسسات تخصيص موارد مالية من أجل مواكبته، إذ ظهر جليا في أنشطة التوزيع المادي (النقل والتخزين، معالجة الطلبات، وسائل الاتصال، الأنترنت، طرق التسديد)، فعدم مسايرة التكنولوجيا المعاصرة من طرف المنتجين والوسطاء تفقدهم فرص تجارية وتزيدهم من مخاطر المنافسة. وهذا ما ينعكس سلبا على حصة المؤسسة السوقية، لذا نجد أن العديد من المنتجين لجؤوا إلى أساليب بيعية جديدة كالبيع الآلي، البيع الإلكتروني أو عن طريق الهاتف، البيع عن طريق البطاقات الائتمانية سواء عند المنتجين أو الوسطاء من أجل مواكبة التطور التكنولوجي.

**3-5-4- المحيط الثقافي والاجتماعي :** تتشكل البيئة الاجتماعية والثقافية من كل المتغيرات التي تعكس السلوك الاستهلاكي للأفراد وتأثيره على هيكل وإدارة القنوات التوزيعية، إذ يحاول المستهلكون جمع المعلومات واختيار المنتجات الملائمة وذلك من منطلق اتجاههم ومواقفهم ونمط حياتهم<sup>(2)</sup>، فعليه يبحث رجل التسويق في دراسة المتغيرات الاجتماعية والثقافية ومدى انعكاسها على اتجاهاتهم نحو أنشطة التوزيع، كما يقوم بتحديدتها والتنبؤ بها وبأثرها الإيجابي أو السلبي على حجم مبيعات المؤسسة المرتقب<sup>(3)</sup>.

(1) P.Kotler ; B.Dubois, «Marketing management, analyse, planification et contrôle», public-union 3ème édition, paris 1978, p316.

(2) د. هاني حامد الضمور، "طرق التوزيع"، دار وائل للنشر، صمان 2000، ص60

(3) طالبة غناتي فريدة، مذكرة ماجستير: "طرق وأساليب التنبؤ بالطلب في السوق"، جامعة تلمسان 2002، ص21.

**3-5-5-المحيط التنافسي :** يواجه المنتجون وتجار الجملة وتجار التجزئة بصفتهم كأعضاء رئيسيين في قناة التوزيع منافسة حادة، سواء كانت مع بعضهم البعض على نفس المستوى التوزيعي لنفس العلامة التجارية، أو على صعيد مستويات توزيعية مختلفة لنفس السلعة أو الخدمة، ولكن بعلامات تجارية مختلفة، والمقصود بالمنافسة على نفس المستوى التوزيعي : المنافسة بين نفس الأنواع من قنوات التوزيع مثل تاجر جملة "س" مع تاجر جملة "ع" أما المنافسة على صعيد مستويات توزيعية مختلفة، تاجر جملة "س" ينافس تاجر تجزئة "ع".

#### 4- أشكال قنوات التوزيع :

يمكن أن نصنف قنوات التوزيع إلى أنواع مختلفة، سواء من ناحية المنتج موضع التبادل مثل السلع الاستهلاكية، السلع الإنتاجية، الخدمات أو من ناحية الطول هناك القناة القصيرة، المتوسطة، الطويلة، وتقاس طول القناة بعدد مستويات التوزيع (أنواع الوسطاء) الموجودين بين المنتج والمستهلك.<sup>(1)</sup>

#### 4-1- أشكال قنوات توزيع السلع الاستهلاكية :

**4-1-1- مفهوم السلع الاستهلاكية :** ويمكن تعريفها بأنها تلك السلع التي يشتريها المستهلك النهائي بنفسه أو بواسطة غيره لكي يستخدمها في إشباع حاجاته، أو حاجات أسرته أو الآخرين.<sup>(2)</sup> إلا أن سوق هذا النوع من السلع يتصف بخصائص من شأنها أن تؤثر على السياسة التوزيعية بصفة خاصة، والسياسة التسويقية بصفة عامة نتيجة الانتشار الجغرافي للمتعاملين وقيمة السلعة قليلة، إلى جانب هذا نجد أيضا حتى سلع المستهلك النهائي وهي الأخرى تنقسم إلى ثلاث أنواع وفقا لخصائص السلوك الشرائي ومقدار الجهد الذي يبذل من أجل الحصول عليها، ونذكرها باختصار :

**السلع الميسرة :** هي تلك السلع التي يتيسر وجودها من حيث المكان والزمان للمستهلك، إذ يستطيع الحصول عليها من أي متجر قريب لذا يطلق عليها بسلع الاستقراب<sup>(3)</sup>. وبالتالي لا يبذل المستهلك جهود خاصة في البحث عنها بل يشتريها من أقرب محل منه.

**السلع التسوق :** وهي السلع التي لا يقرر المستهلك الشراء إلا بعد إجراء المقارنة اللازمة بين الأصناف المعروضة في السوق<sup>(4)</sup>، حيث يقوم المستهلك بإجراء مقارنة بين السلع المعروضة من حيث السعر، خصائص المنتجات، الجودة، الضمان والخدمات المقدمة.

(1) V.Marc ;J.Nelly, «la distribution »,opcit ,page56.

(2) د. محمود عساف، "أصول التسويق" مكتبة عين الشمس، القاهرة 1980، ص114.

(3) د. طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص315.

(4) د. محمود عساف، "أصول التسويق" مكتبة عين الشمس، القاهرة 1980، ص116.

السلع الخاصة : وهي سلع لها خصائص معينة تنفرد بها، تشبع رغبات وحاجات خاصة لدى بعض المستهلكين، وهناك قطاع من المستهلكين يبذل الجهد والمال في سبيل الحصول على تلك السلع.<sup>(1)</sup>

#### 4-1-2- قنوات توزيع السلع الاستهلاكية : هناك خمسة أشكال توزيعية للسلع الاستهلاكية

لمواجهة طلب المستهلكين النهائيين :

#### أ- الشكل الأول : المنتج ← المستهلك النهائي

يأخذ هذا الشكل صفة المباشر والأقصر للوصول إلى المستهلك النهائي، إذ نجد أن القناة لا تضم أي وسيط بين المنتج والمستهلك النهائي، وتعتبر أقصر قنوات التوزيع المعروفة والأكثر شيوعاً، وهذه القناة تلازم السلع سريعة التلف، الأمر الذي يؤدي بالمنتج إلى توزيعها مباشرة إلى المستهلك النهائي<sup>(2)</sup>، فقد يبيعها المنتج عن طريق نقاط البيع التابعة له، (البيع الآلي، عن طريق البريد، عن طريق البيع الإلكتروني أو عن طريق البيع من منزل إلى منزل آخر)، وسوف نتطرق إلى هذه الطرق بشكل من الإيجاز :

\* نقاط البيع التابعة للمنتج : يقوم المنتج ببيع سلعته في نقاط تابعة له، وتتميز هذه النقاط بالانخفاض النسبي في أسعار السلع والبيع بكميات كبيرة، وخدمة النفس، بالإضافة إلى حرصها على التعامل مع المستهلك بتقديم هدايا رمزية وما شابه ذلك.<sup>(3)</sup>

\* البيع عن طريق البريد : ويتم البيع بهذه الطريقة من خلال كتالوجات مصممة ومنظمة وشاملة لمجموعة السلع التي يتعامل بها محل البيع بالبريد<sup>(4)</sup>، حيث تتلقى هذه المحلات طلبات الزبائن بالبريد أو الهاتف، ويتم تلبية احتياجات الزبائن عن طريق البريد أو وسائل أخرى وفقاً لطبيعة وحجم السلعة.

\* طواف رجال البيع من منزل إلى منزل : يعتمد المنتج في هذه الطريقة على رجال البيع الذين يطوفون بعينات من السلع على منازل المستهلكين، وتقوم هذه الطريقة على فكرة بيسيكولوجية وهي أن العميل المحتمل قد يصبح حقيقياً إذا شاهد عرضاً عملياً لسلعة معينة، وإذا أعطيت له الفرصة لاستعمال السلعة على سبيل التجربة. إلا أن هذه الطريقة لم تلقى النجاح بسبب ارتفاع تكاليف التوزيع وتكاليف تكوين رجال البيع.

(1) د. طلعت لسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 318.

(2) Barczyk.D ; Evrard. R , «la distribution», édition Nathan, Paris 1997, p 12.

(3) G. Cliquet ; A.Fady ; G.Basset, «management de la distribution », Dunod 2002, p 94.

(4) د. هاني حامد الضمور، "طرق التوزيع"، مرجع سبق ذكره ص 193.

\* البيع الآلي (الأوتوماتيكي): نتيجة للتطور التكنولوجي الذي أحرزته الدول المتقدمة، استخدمت بعض الآلات الأوتوماتيكية لتمكين المستهلك من الحصول على السلعة المرغوب فيها، بواسطة وضع قطعة نقدية أو قطاعا نقدية في مكان معين من الآلة<sup>(1)</sup>. واستعمل هذا الأسلوب لأول مرة لبيع السجائر والحلويات، ثم أدخلت تحسينات تكنولوجية أخرى على هذه الآلات، وأصبحت نقطة تصريف عدة أنواع من المنتجات كالمشروبات الساخنة (قهوة، شاي، حليب...) والمشروبات الغازية. ويستعمل هذا الأسلوب في الأماكن العامة مثل المطارات، محطات الحافلات، الجامعات...

\* البيع الإلكتروني: كما عرفته منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (Conférence des nations unies sur le commerce et le développement)، يطلق مصطلح البيع الإلكتروني على مجمل الخدمات التي تتعامل معها المجموعات في مؤسسات وشركات وأفراد والمعتمدة على المعالجة الإلكترونية للبيانات<sup>(2)</sup>. حيث نجد هذا التعريف يتضمن تأثيرات التبادل الإلكتروني للمعلومات التجارية على المؤسسات والعمليات التي تحكم الفعاليات التجارية، ويشتمل كذلك أمور أخرى، كإدارة المنظمة والتفاوض التجاري والعقود والإطار التنظيمي والتشريعي، وكذلك التسويقات المالية والضرائب. كما نجد بعض التعاريف الأخرى.

ونذكر من بينها: "هي نوع من عمليات البيع والشراء بين المنتجين والمستهلكين باستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة بغرض رفع كفاءة وفعالية الأداء". كما نجد تعريف آخر "هي شكل من أشكال التبادل التجاري باستخدام شبكة الاتصالات بين الشركات مع بعضها البعض وعمالها، أو بين الإدارة العامة"<sup>(3)</sup>.

وفي الأخير نود التطرق إلى التعريف الذي أقره الدكتور رأفت رضوان ويحاول من خلاله الإلمام بمفهوم شامل للبيع الإلكتروني، "هو كل ما يتصل بعمليات بيع البضائع والخدمات والمعلومات عبر شبكة الأترنيت والشبكات التجارية العالمية الأخرى"<sup>(4)</sup>، ويشمل ذلك على:

- الإعلان عن السلع والخدمات.
- المعلومات عن السلع والخدمات.
- علاقات العملاء التي تدعم عمليات الشراء والبيع وخدمات ما بعد البيع.
- عمليات توزيع وتسليم السلع متابعة الإجراءات.

(1) الطالب زيدان محمد، "التوزيع في المساحات الكبرى"، ص 29.

(2) <http://www.uinctad.org/>

(3) Brenda Kilenen, «E-commerce : stratégies et solution», PUF, France 2001, p14.

(4) د. رأفت رضوان، "عالم التجارة الإلكترونية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر 1999، ص 15.

**ب- الشكل الثاني : المنتج ← تاجر التجزئة ← المستهلك**

هناك العديد من تجار التجزئة الذين يشترون سلعهم مباشرة من المنتج ويبيعون إلى المستهلك، ويناسب هذا الشكل في حالة السلع ذات الاستهلاك الواسع - الطلب مرتفع - ونسبة قابلية السلعة للتلف مرتفعة والسعر نوعا ما مرتفع، ودورة حياتها قصيرة جدا (سلع الموسمية)، فلذا يضطر المنتج إلى الاستعانة بوسيط (تاجر التجزئة) في تصريف سلعة ويضمن له التمويل عن طريق سيارات سريعة، شاحنات خاصة مثل المشروبات الغازية.

**ج- الشكل الثالث : المنتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك**

يطلق رجل التسويق على هذا الشكل بالقناة التقليدية، وتناسب فيه السلعة إلى المستهلك النهائي <sup>من خلالها</sup> عبر مستويين من التوزيع على اختلاف درجاتهم، والمرر لهذه القناة بحكم صغر عدد المنتجين واتساع رقعة عدد المستهلكين، يلجأ المنتج إلى تجار الجملة الذين يوفر عليهم الكثير من الجهد والوقت للقيام بعملية الإنتاج على أحسن وجه، وهم بدورهم يلجئون إلى تجار التجزئة الذين يأخذون على عاتقهم تجزئة السلعة إلى المستهلك الأخير.

"ويمكن وصف وتعريف القناة التقليدية بأنها تحالف أو ائتلاف مكون من مؤسسات مستقلة من حيث ملكيتها وإدارتها، وكل منها يحركه دافع الربح، ولكل اهتمامها قليل بما يجري قبلها أو بعدها في التابع التوزيعي"<sup>(1)</sup>. فمن خلال هذا التعريف يبدو أن هذا التحالف ليس له أهداف موحدة على مستوى الائتلاف ككل، ومركز اتخاذ القرار والسلطة يوجد عند مستوى كل وحدة من القناة، وليس هناك هياكل رسمية لتقسيم العمل، وفي الحقيقة ليس هناك توجه نحو النظام ككل فكل مستوى له توجهاته الذاتية في تحقيق أهدافه.

**د- الشكل الرابع : المنتج ← وكيل ← تاجر التجزئة ← المستهلك**

بدلا من استخدام تجار الجملة يفضل بعض المنتجين التعامل مع الوكلاء الذين لا تنتقل لهم ملكية السلعة، وإنما تفوض لهم وظيفة التعامل مع تجار التجزئة باسم المنتج أو باسمه الخاص فهم الوكلاء الوظيفيون.

(1) د. محمد عبد الله عبد الرحيم، "إدارة القنوات التسويقية"، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 1993، ص 163.

هـ- الشكل الخامس : المنتج ← وكيل ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك  
ويمكن أيضا للمنتج التعامل مع الوكيل الذي بدوره يتعامل مع تجار الجملة الذين يضمنون التموين لتجار التجزئة، فإدراج كلا من الوكلاء وتجار الجملة دليل على وجود تجار تجزئة منتشرين في مناطق جغرافية متفرقة.

#### 4-2- أشكال قنوات توزيع السلع الإنتاجية :

4-2-1- مفهوم السلع الإنتاجية : هي تلك السلع التي يشتريها المنتجون لاستخدامها في مواجهة متطلبات المؤسسة، سواء لإنتاج سلع أو خدمات أو المساعدة في تسهيل الإنتاج، ويهتم مشتروا السلع الإنتاجية بتميز تلك السلع وفقا لما تعطيه من جوانب وظيفية تسهل أداء عمليات الإنتاج<sup>(1)</sup>، وينقسم هذا النوع من السلع بدوره وفقا للغرض من استخدامه إلى :

السلع الرأسمالية : وهي عبارة عن مجموعة من الآلات والمعدات الأساسية التي تستخدمها المؤسسة في عمليات الإنتاج، ودونها تتوقف عملية الإنتاج، مثل التركيبات (مواد كهربائية، آلات...) والمعدات التي لا تدخل في شكل المنتج، لكن تسهل نشاط الإنتاج (معدات المناولة...).

المواد الإنتاجية : هي تلك المواد المشتراة للاستخدام المباشر في إنتاج السلع أو الخدمات، والتي تظهر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تركيب المنتج، وتتضمن كل المواد الخام والمواد النصف مصنعة.

أثاث التشغيل : وإن تعد ثانوية بالنسبة لعملية الإنتاج، إلا أنها تسهل القيام بها بالرغم أنها لا تدخل في تشكيل المنتج النهائي، ومن أمثلة عل ذلك الدفاتر، مواد التنظيف.

4-2-2- قنوات توزيع السلع الإنتاجية : هناك عدة أشكال للوصول إلى المشتري الإنتاجي (المستعمل الصناعي) الذي يستخدم هذه السلعة من أجل الإنتاج أو تسهيل عملية الإنتاج، وسوف نتطرق لبعض الأشكال الأكثر شيوعا :

#### أ- الشكل الأول : المنتج ← المشتري الصناعي

وهي قناة مباشرة، ويتبنى المنتج هذا الشكل في حالة الحجم الكبير للمبيعات والسلع ذات الأسعار المرتفعة، ولعل هذا هو السبب الأكثر عناية، بالإضافة إلى الخدمات المرفقة مثل كيفية الاستعمال، تقنيات التركيب ...

(1) د. طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 321.

ب- الشكل الثاني :

المنتج ← الموزع ← المستعمل (المشتري)

وفي هذا الشكل يعتمد المنتج على موزع يتوسط بينه وبين المشتري، وباختياره لموزع كفء يمكنه من تصريف حجم كبير من منتجاته، ويتوقف هذا الشكل التوزيعي بالدرجة الأولى على شهرة وعلامة الموزع وقدراته المادية والمالية.

ج- الشكل الثالث :

المنتج ← وكيل ← المستعمل (المشتري)

تلجأ بعض المؤسسات التي ليس لها إدارات تسويقية إلى هذا المنفذ، كما يناسب المؤسسات التي تدخل إلى أسواقا جديدة ، أو تدخل إلى الأسواق سلعا جديدة<sup>(1)</sup> قد يستخدمون وكلاء بدلا من استخدام رجال البيع لديهم.

د- الشكل الرابع :

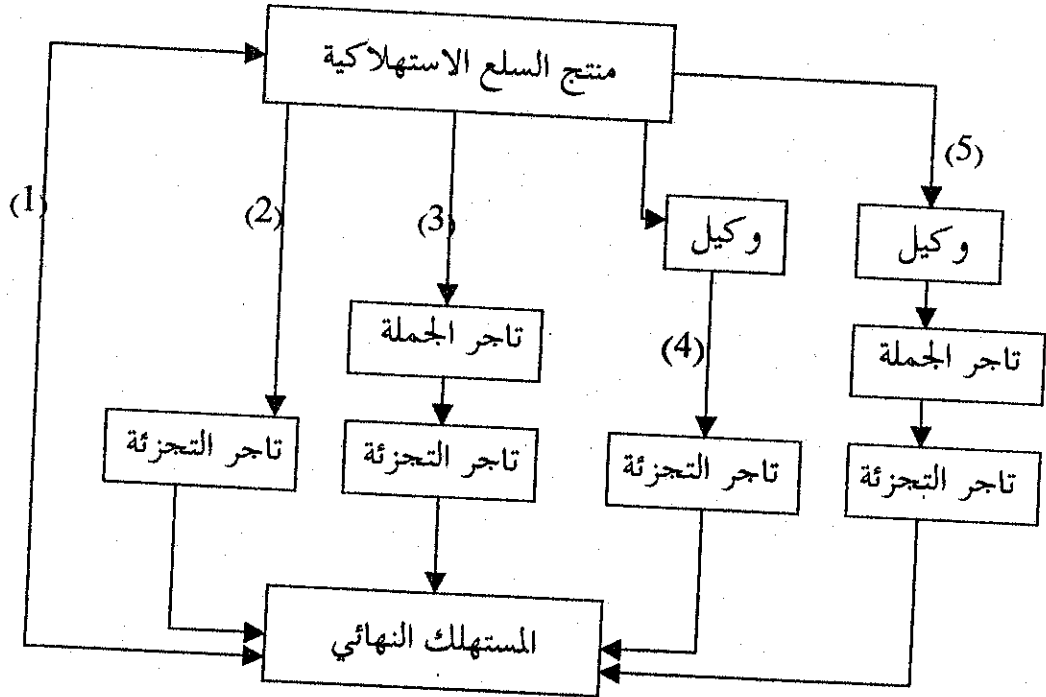
المنتج ← وكيل ← موزع صناعي ← مشتري

ويعتبر هذا الشكل من أطول مسالك التوزيع للسلع الإنتاجية، ويصلح لبيع تلك السلع التي يشتريها المستعملون النهائيين بكميات صغيرة، دون الاتصال بالمنتج أو الوكيل. وأخيرا يمكن أن نقول أن الخواص الفنية التي تتميز بها السلع الإنتاجية، كقلة تعرضها للعطب قبل وقت اهتلاكها أو التلف الأكبر يجعلها تختلف عن تلك السلع الاستهلاكية من حيث القنوات التوزيعية، وتحديد المتعاملين فيهما. وهذا ما يسهل على المنتج اختيار القناة التي يراها مناسبة، وفيما يلي شكلين نيين فيهما أشكال قنوات التوزيع للسلع الاستهلاكية والسلع الإنتاجية.

(1) د. صالح الشنواني، "الإدارة التسويقية الحديثة"، دار الجامعات المصرية، 1988، ص 337.

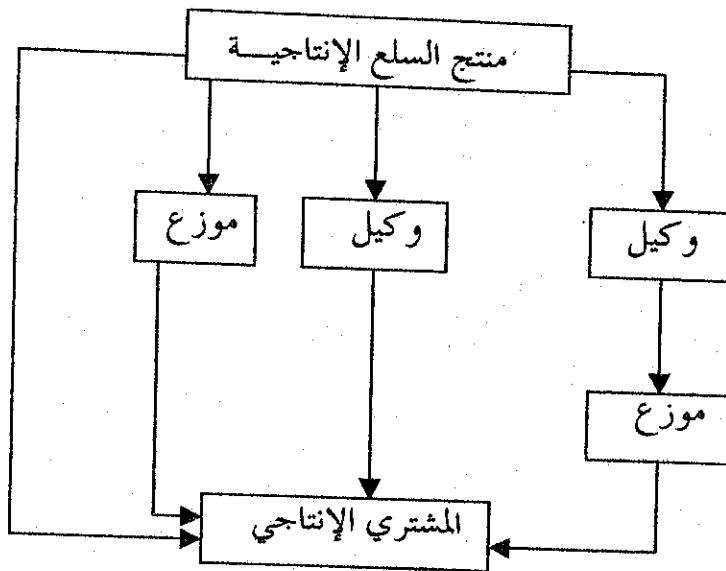


شكل رقم (1-1) : الأشكال المختلفة لقنوات توزيع السلع الاستهلاكية



المصدر : د. محمد فريد الصحن، مصدر سبق ذكره، ص 231.

شكل رقم (1-2) : الأشكال المختلفة لقنوات توزيع السلع الإنتاجية



المصدر : د. محمد فريد الصحن، مصدر سبق ذكره، ص 231.

### 5- طول القنوات التوزيعية :

كما قلنا سابقا يمكن تصنيف قنوات التوزيع من حيث الطول، حيث تقاس بمستويات التوزيع التي تفصل بين المنتج والمستهلك، إذ نجد ثلاث أنواع من القنوات :

**5-1- القناة القصيرة :** وهي أقصر القنوات، وبموجبها يقوم المنتج ببيع سلعته إلى المستهلك النهائي مباشرة، أي بدون تدخل الوسطاء، وتتناسب مع تلك السلع السريعة التلف والتقدم، والسلع ذات الأثمان المرتفعة<sup>(1)</sup>. ولهذا النوع من القناة مزايا وعيوب نذكر منها :

#### 5-1-1- مزايا القناة القصيرة :

❖ توفير الخصومات والعمولات التي يتحصل عليها الوسطاء عند استخدامهم في إيصال السلعة من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك، تدفع المنتج لمقارنة ما يتوفر عليه من مبالغ أثناء استخدامه القناة القصيرة، وما يفقده من خدمات يؤديها الوسطاء له إذا اتبع القناة الطويلة<sup>(2)</sup>.

❖ إن الأخذ بالمفهوم الحديث للتسويق من طرف الإدارة العامة للمؤسسات باعتبار أن المستهلك هو سيد السوق وتلبية حاجاته ورغباته هو سر النجاح، فاختيار المنتج للقناة القصيرة يمكنه من معرفة سلوك المستهلك والعوامل التي تؤثر على قراراته الشرائية، مما يمكنه من تحديد حجم إنتاجه الأمثل.

❖ إن طبيعة السلعة وخصائصها الفنية تفرض على المنتج نوع القناة، فالقناة القصيرة تتناسب مع السلع سريعة التلف، العطب، دورة حياة قصيرة (سلع الموسمية)، والسلع ذات التكنولوجيا العالية<sup>(3)</sup>. إن إتباع القناة القصيرة من طرف المنتج تجبره على بدل جهود ترويجية وبيعية للحصول على أفضل ربح ممكن دون مشاركة الوسطاء في هذا الربح، إضافة إلى تحمله تكاليف التوزيع المادي للسلعة، وهذا ما يعطي المنتج رقابة ودراسة كلية على هذه التكاليف من أجل تحديد هامش ربح معين.

فبرغم من هذه المزايا للقناة القصيرة، إلا أننا نجد فيها بعض السلبيات. نذكر منها :

#### 5-1-2- عيوب القناة القصيرة :

❖ إن قيام المنتج بوظيفتي الإنتاج والتوزيع يجعله يتحمل تكاليف مرتفعة، مما قد يجعله لا يقوم بتلك الوظائف بالشكل الأمثل، خاصة إذا كانت موارده المالية محدودة<sup>(4)</sup>.

(1) Barczyk.D ; Evrard. R , «la distribution»,op.cit, p 12.

(2) د. محمود عساف، "أصول التسويق"، دار النشر العربي، القاهرة 1973، ص 172.

(3) V.Marc ; J.Nelly, «la distribution »,op.cit ,page57-58.

(4) Barczyk.D ; Evrard. R , «la distribution»,op.cit, p 12.

❖ إن اختيار المنتج للقناة القصيرة يقلل من قدرته على عرض منتجاته في مختلف الأسواق، وهذا بالضرورة يتيح فرصة للمنافسين لغزو تلك الأسواق.

❖ إن هذا الأسلوب يتطلب قيام المنتج بحملات ترويجية واسعة النطاق من أجل جلب مستهلكين جدد.

❖ إن الاعتماد على القناة القصيرة تتوقف على قدرة المنتج في تخزين السلع من أجل مقابلة الطلب، وهذا ما يترتب عنه تكاليف الاحتفاظ بالمخزون.

5-2- القناة المتوسطة : وهي تلك القناة التي تضم وسيط بين المنتج وتاجر التجزئة<sup>(1)</sup> للوصول إلى المستهلك النهائي أو المستخدم الإنتاجي، وتناسب تلك السلع الاستهلاكية، إذ نجد أن المنتج يستعين بالوكيل أو تجار الجملة، كما أنها تناسب السلع الإنتاجية، إذ نجد المنتج يستعين بالوكيل أو الموزع أو كلاهما معا في نفس الوقت، وهذا النوع من القنوات يطلق عليه رجال التسويق، اسم "القناة التقليدية" وذلك لكثرة شيوع استخدامها في توزيع المنتجات الاستهلاكية كما هي الأخرى لا تخلو من مزايا وعيوب.

#### 5-2-1- مزايا القناة المتوسطة :

❖ عدم اقتصار النشاط التوزيعي على موارد المنتج، بل اتساعه ليشمل حتى الموارد المالية والبشرية للوسيط.

❖ بإمكان الوسيط الحصول على معلومات من السوق نتيجة اقترابه من المستهلكين.

#### 5-2-2- عيوب القناة المتوسطة :

❖ بحث الوسيط عن تحقيق أهدافه الخاصة التي ليست بالضرورة هي أهداف المنتج.

❖ كبير حجم تجارة التجزئة وهذا ما يتطلب رجال بيع أكفاء لتنفيذ هذا العمل.

❖ عدم قدرة المنتج في السيطرة والرقابة لما تتطلبه من أموال ومعرفة.

5-3- القناة الطويلة : هي تلك القناة التي تضم عددا كبيرا من الوسطاء، بين المنتج والمستهلك

كما هو الحال بالنسبة لقنوات توزيع اللحوم<sup>(2)</sup> والمواد الغذائية ذات الاستهلاك الواسع، فإن وجود

هؤلاء الوسطاء بين المنتج والمستهلك يؤدي إلى ارتفاع تكاليف التوزيع، مما تنعكس على سعر البيع

النهائي بالزيادة، وهذا راجع لاقتطاع هؤلاء ربح معين، كما أن هذا النوع من القنوات لا يخلو من

مزايا وعيوب نذكر منها:

(1) - (2) G.Cliquet ; André.Fady ; G.Basset, «Management de la distribution » ; 2002, p97.

**5-3-1- مزايا القناة الطويلة :<sup>(1)</sup>**

- ❖ إن الاستعانة بالوسطاء من طرف المنتج تجعله يتفرغ لعملية الإنتاج والتخصص، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج كما ونوعاً،
- ❖ إن الانتشار الواسع للمستهلكين في مناطق جغرافية عديدة يجعل المنتج مضطر للجوء إلى الوسطاء من أجل سد الفجوة الزمانية والمكانية للسلع، خاصة إذا كانت الإمكانيات المادية والمالية محدودة.
- ❖ إن قيام الوسطاء بخدمات كجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالسوق من حيث الطلب، السعر، المنافسة، وسلوك المستهلك، تمكن المنتج من إعداد خطة توزيعية مناسبة ومحكمة.
- ❖ الاستعانة بالوسطاء يؤدي إلى تقليل تكاليف التوزيع المادي.

**5-3-2- عيوب القناة الطويلة :**

- ❖ إن طول القناة تقف حاجز أمام المنتج للاتصال بالمستهلك، والتعرف على سلوكه وتحديد حاجاته بدقة من حيث الشكل والنوع والكم.
  - ❖ إن هذا النوع من القناة يجبر المنتج على القيام بحملات ترويجية بالقرب من تجار الجملة<sup>(2)</sup> من أجل جذبهم، وحملات ترويجية واسعة النطاق بالقرب من المستهلكين (سياسة الدفع والجذب).
- بعدما استعرضنا مفهوم قناة التوزيع والعوامل المؤثرة على اختيارها، والأنواع المختلفة بما في ذلك الدور الذي تلعبه كل منها في تسويق وتصريف منتجات المؤسسة، يمكن القول بأن هناك اختلافاً بين قناة التوزيع المستخدمة في تسويق السلع الاستهلاكية، وتلك المستخدمة في تسويق السلع الصناعية (الإنتاجية). فبصفة عامة نستخلص أن قنوات توزيع السلع الاستهلاكية تكون أطول نسبياً من قنوات توزيع السلع الإنتاجية، وذلك لتشتت الأسواق الاستهلاكية (المستهلكين) والحاجة إلى عدد كبير من الوسطاء، بعكس الحال فيما يخص السلع الإنتاجية التي تتميز بسوقها المحدود نسبياً وتمركز المشتري مع الحاجة إلى الكثير من المعلومات والخدمات القيمة، وبالتالي يكون الطريق أقصر نسبياً إلى المشتري الصناعي. فبعدما تطرقنا إلى العوامل المؤثرة في اختيار قنوات التوزيع وتعرفنا على أنواع القنوات، تبقى أمامنا مشكلة وهي المعايير أو الأسس التي تقودنا إلى اختيار أمثل القنوات التوزيعية؟.

(1) V.Marc ; J.Nelly, «la distribution », opcit ,page60.

(2) Y.Chirouze, «Le marketing», tome2, OPU, alger 1988, p48.

### المبحث الثالث : المعايير الأساسية لاختيار قنوات التوزيع

إن اختيار قنوات التوزيع بالنسبة للمنتج، تعتبر أحد القرارات التي تتوقف عليها نجاح أو فشل السياسة التسويقية بصفة عامة، والسياسة التوزيعية بصفة خاصة، فهذا لا يتحقق فقط بإنتاج سلع أو خدمات تلبي حاجات المستهلكين مع تقديمها لهم بسعر معقول وترويجها، وإنما بتواجدها في المكان والوقت المناسبين وبأقل تكلفة ممكنة. فسوء الاختيار يمكن أن يكون أحد أسباب عدم نمو المؤسسة بوتيرة معتبرة وتدهور سمعتها، بحدوث نزاعات حادة، وانقطاع العلاقات بين مختلف النظام التوزيعي، فعلى المنتج أن يحدد معايير تساعد على اختيار القنوات القادرة على تجسيد سياسته وتحقيق أهدافه في المدى المتوسط والطويل، ومن بين المعايير التي يستعين بها المنتج في اختياره لقنوات التوزيع، نذكر منها ما أقره "Yves Chirouze" كما يلي: <sup>(1)</sup>

#### 1- تماشى أهداف القنوات التوزيعية مع أهداف المؤسسة :

يسعى المنتج من خلال اختياره لقنوات التوزيع إلى تحقيق أهدافه سواء في المدى القصير أو المتوسط أو المدى الطويل، وذلك بخدمة السوق المستهدف عن طريق إشباع حاجات المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي، ويأتي هذا بانسجام بين أهداف المنتج والوسطاء المكونين للقناة. إن عملية الانسجام تؤدي إلى عدم التعارض بين الأهداف، وعليه يجب أن يأخذ بعين الاعتبار مدى قيام الوسطاء بالوظائف التوزيعية ومقدرتهم المالية والإدارية وعامل التكلفة ومدى قبولهم لسياسة المنتج. <sup>(2)</sup> فالأخذ بالمفهوم الحديث للتسويق من قبل أعضاء القناة هو المعيار الذي يركز عليه المنتج في اختياره للوسطاء، وهذا دون وجود تعارض في الأهداف بين أعضاء القناة الواحدة ومستوى تعاونهم في الإنفاق الترويجي وجمع المعلومات عن المستهلكين والسوق والمنافسين. كل هذه العوامل تدفع بالمنتج إلى تكريس العلاقة الموجودة بينه وبين أعضاء القناة، ومن أجل الوصول إلى خدمة المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي، وهذا بإشباع حاجاته التي تأتي بعدها أرباح الوسطاء وأرباح المؤسسة المنتجة.

#### 2- معيار فعالية التوزيع :

نقصد بفعالية التوزيع الفرق بين الخدمات التي يقدمها المنتج أو الوسيط والتكاليف التي يتحملها كل واحد منهما، لإيصال السلعة إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي. <sup>(3)</sup>

(1) Yves Chirouze, «Le Marketing : le choix des moyens de l'action commercial », OPU, Alger 1988, p36.

(2) Philippe Baux, «Marketing gestion commercial », édition Organisation, Paris 1981, p107.

(3) H.P.Pottier, «Éléments de marketing », Dallaz, 1974, p104.

إن تحديد فعالية التوزيع تتطلب القيام بتحليل تكاليف التوزيع التي يتحملها المنتج أو الوسيط ومقارنتها مع مستوى الخدمات المقدمة إلى المستهلك، فتحليل تكاليف التوزيع تتم بواسطة المحاسبة التحليلية، إذ يجب تقسيمها إلى تكاليف ثابتة وأخرى متغيرة.

فالتكاليف الثابتة هي تلك التكاليف التي لا تتغير بتغير حجم النشاط في المدى القصير، ولها صفة التكرار مثل الحراسة، الإضاءة، أجور العاملين، الكراء...، أما التكاليف المتغيرة فهي تلك التكاليف التي تتغير نسبيا مع حجم النشاط، أي ترتفع مع ارتفاعه وتنخفض مع انخفاضه<sup>(1)</sup>. أو بمعنى آخر هي تلك التكاليف التي تأخذ قيمة الصفر في حالة عدم وجود إنتاج، ومنها: النقل، التخزين، الإعلان...، فبعد تحديد التكاليف نستطيع استخراج الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب، هذا فيما يخص التكاليف. أما فيما يخص مستوى الخدمة المقدمة للمستهلكين فهي تأخذ عدة أشكال منها:

- السرعة في معالجة الطلبات.
  - تلبية طلبات المستهلكين من المخزون المتوفر (عدم وجود انقطاع).
  - تقديم معلومات صحيحة عن السلعة واستخداماتها ومدة صلاحيتها.
  - تقديم خدمات ما بعد البيع (الضمان، الصيانة...).
  - نقل السلع إلى مقر المستهلك... الخ.
- ومن هذا يمكن للمنتج أم يقارن بين تكاليف التوزيع ومستوى الخدمات المقدمة للمستهلك، وأن يختار القناة التي تكون لديها مستوى خدمات أكبر من التكاليف التوزيعية. وكخلاصة القول إن فعالية التوزيع تتوقف على طبيعة السلعة والسوق والمنافسة، والقدرة المالية والسياسة التسويقية للمنتج أو الوسيط.

### 3- معيار التحليل الحدي (الهامشي):

يعتمد هذا المعيار في البحث عن المنفذ (القناة) الذي يسمح بتعظيم العلاقة بين رقم الأعمال والتكاليف بصفة عامة، والعلاقة بين الأرباح والتكاليف بصفة خاصة<sup>(2)</sup>. وعلى ضوء هذا التحليل يتم اختيار القناة التي تكون فيها نسبة الربح الحدي على التكلفة الحدية أعظم ما يمكن، حيث نقصد بالإيراد الحدي على أنه مقدار التغير في الإيرادات الكلية نتيجة بيع

(1) خميسني شبيحة، "التفسير المحاسبي"، منشورات الشهاب الجزائر، 1998، ص 7-8.

(2) P.Kotler ; B.Dubois, «Marketing management, analyse, planification et contrôle», public-union 3ème édition, paris 1978, p319.

وحدة واحدة إضافية، أما التكلفة الحدية هي مقدار التغيير الناجم عن الزيادة في بيع وحدة إضافية أخرى، وعلى هذا الأساس يمكن حساب نسبة الربح الحدي على التكلفة الحدية بالعلاقة التالية<sup>(1)</sup>:

$$\frac{\text{الإيراد الكلي في الفترة (1+ن) - الإيراد الكلي في الفترة (ن)}}{\text{عدد الوحدات المباعة (1+ن) - عدد الوحدات المباعة (ن)}} = \text{الإيراد الحدي الإجمالي}$$

أما فيما يخص حساب التكلفة الحدية، يمكن حسابها بالعلاقة :

$$\frac{\text{التكلفة الكلية في الفترة (1+ن) - التكلفة الكلية في الفترة (ن)}}{\text{كمية الإنتاج في الفترة (1+ن) - كمية الإنتاج في الفترة (ن)}}$$

$$\text{الإيراد الحدي الصافي للقناة} = \text{الإيراد الحدي الإجمالي} - \text{التكلفة الحدية الإجمالية}$$

لنرمز للإيراد الحدي الصافي، بالرمز  $RMN$

التكلفة الحدية، بالرمز  $CM$

النسبة بينهما، بالرمز  $R$

$$R = \frac{RMN}{CM} \quad \text{فنجد أن } R \text{ هي}$$

وبالتالي فإن القناة المفضلة هي القناة التي تكون نسبتها مرتفعة، وسوف نضرب مثال لتوضيح الصورة أكثر. مثال : إذا كانت لدينا المفاضلة بين قنوات التوزيع المبينة أسفله، كيف يمكن للمنتج اختيار القناة الأكثر مردودية بالنسبة له؟

الجدول رقم (1-2)

	البيع المباشر	البيع لتجار الجملة		
		A	B	C
الربح الصافي الحدي $RMN$	40	45	40	35
التكلفة الحدية $CM$	20	25	25	20

المصدر :

(1) د. ضياء مجيد الموسوي، "النظرية الاقتصادية: التحليل الاقتصادي الجزئي"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1989، ص 234-237.

فالقناة الأولى هي عبارة عن قناة البيع المباشر للمستهلكين، والثانية البيع لتجار الجملة المنتشرين في ثلاث مناطق، حيث الربح الصافي يتغير تباعا للسياسة التسعيرية المطبقة في تلك المناطق.

الحل : نقوم بحساب نسبة، بالنسبة للقناة (1)  $2 = \frac{40}{20}$

نقوم بحساب نسبة، بالنسبة للقناة A (2)  $1.8 = \frac{45}{25}$

نقوم بحساب نسبة، بالنسبة للقناة B (3)  $1.6 = \frac{40}{25}$

نقوم بحساب نسبة، بالنسبة للقناة C (4)  $1.75 = \frac{35}{20}$

ومن خلال هذا يتبين أن النسب غير متساوية ومتفاوتة، وبالتالي فعلى المنتج أن يختار القناة ذات النسبة المرتفعة أي القناة المباشرة، وذلك لارتفاع نسبة الربح الحدي الصافي لها.

#### 4- معيار التحليل عن طريق عتبة المردودية (نقطة التعادل) :

بناء على هذه الطريقة يقوم المنتج بتقدير حجم المبيعات والتكاليف التوزيعية المحتملة لكل قناة يريد استخدامها، إلا أن عملية تقدير المبيعات والتكاليف لكل قناة تتوقف على مدى فحص السجلات المحاسبية والبحوث السابقة، ودراسات للقنوات التوزيعية الموجودة وقدرة المؤسسة على التنبؤ في المدى القصير. هذا إذا كانت المؤسسة قديمة، أما في حالة كونها حديثة فإنه يتم التقدير عن طريق دراسة مؤسسات مماثلة أو إسناد المهمة للمكاتب المتخصصة.<sup>(1)</sup>

ولتوضيح هذه الطريقة نستعين بالمثال التالي:<sup>(2)</sup>

يريد المنتج اختيار قناة من بين الاثني، الأولى متمثلة في تاجر الجملة والثانية في البيع عن طريق المراسلة، والجدول التالي يوضح تكاليف التوزيع والمبيعات المتوقعة من كل قناة.

#### الجدول رقم (1-3)

أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي		
400	370	340	300	280	250	200	150	التكاليف التوزيعية	تاجر الجملة
800	700	600	500	400	300	200	100	المبيعات	الجملة
380	350	340	320	310	300	290	270	التكاليف التوزيعية	البيع عن طريق المراسلة
800	700	600	580	460	390	260	100	المبيعات	المراسلة

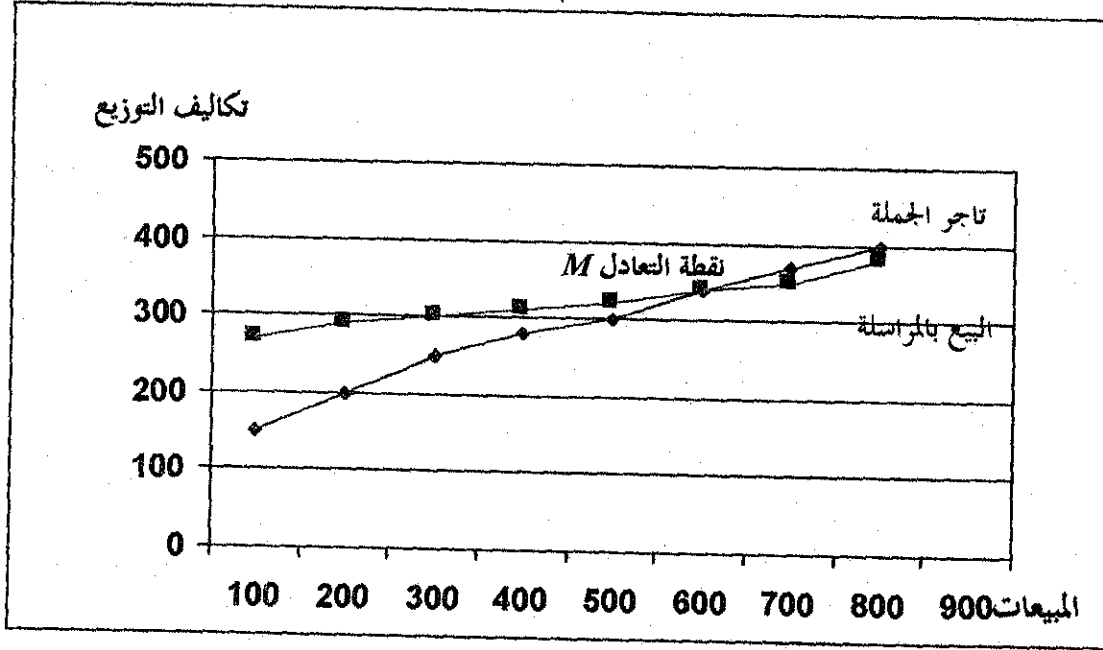
الوحدة : 10<sup>3</sup> دج.

(1) P.Kotler ; B.Dubois, «Marketing management, analyse, planification et contrôle», public-union 3ème édition, paris 1978, p321-322.

(2) Yves Clirouze, «Le Marketing : le choix des moyens de l'action commercial », OPU, Alger 1988, p66-67.



الشكل رقم (1-3)



من خلال الشكل البياني نلاحظ أنه عند النقطة  $M$  تتعادل التكاليف التوزيعية التي يتحملها المنتج، والتي يتحملها تاجر الجملة وهي نقطة تقاطع المنحنيين. في حين نجد أن تكاليف التوزيع لتاجر الجملة أقل من تلك التي يتحملها المنتج، وهذا على يسار النقطة  $M$ ، في هذه المسألة نختار القناة الطويلة، أما على يمين نقطة التعادل فتصبح عكس الحالة الأولى، ويتم اختيار القناة المباشرة، أما في حالة تساوي رقم الأعمال المقدر عن القناتين، يمكن حساب مردودية كل قناة بالمعادلة التالية :

رقم الأعمال  $CA$   
التكاليف التوزيعية  $C_i$

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

فمن خلال هذا المثال نوضح مفهوم هذه المعادلة :

لنفرض أن المقدر  $CA$  المقدر عن مبيعات قناتين هو 500000 دج، حيث نجد التكاليف التوزيعية المقدرة للقناة أ هو 300000 والتمثلة في البيع بالمراسلة، أما بالنسبة للقناة ب هو 200000 دج تاجر الجملة.

$$R_1 = \frac{500000 - 300000}{300000} = 0.7$$

$$R_2 = \frac{500000 - 200000}{200000} = 1.5$$

فمن خلال هذا المعيار يمكن اختيار القناة الثانية لكون معدل مردوديتها أكبر من الأولى، والتمثلة في تاجر الجملة.

## 5- طريقة الاحتمالات :

إن قيام المؤسسة باختيار القناة التي تراها مناسبة، وتضمن لها تدفق منتجاتها، وتحقيق سياستها التوزيعية يجبرها على تقدير التكلفة والأرباح المحققة من تلك القنوات من فترة إلى أخرى، وذلك لتغيير العوامل المرتبطة بها، "وقد استخدمت نظرية الاحتمالات لحساب القيمة المتوقعة لكل قناة مع الأخذ بعين الاعتبار حدوثها أو عدم حدوثها"<sup>(1)</sup>. فقدرة المؤسسة على تحديد التكاليف المتوقعة من كل قناة يتوقف على مدى الاستعمال والتحكم في المحاسبة التحليلية في تقدير التكاليف والأرباح المنتظرة من كل قناة، فكل هذا له تأثير مباشر على احتمال نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها التوزيعية بصفة خاصة، والأهداف التسويقية بصفة عامة، والمثال التالي يوضح مبدأ هذه الطريقة :

لنفرض أننا أمام خيارين قناة قصيرة والتمثلة في البيع بالمراسلة، والخيار الثاني البيع عن طريق القناة الطويلة (المنتج-جملة-تجزئة-المستهلك)، والجدول التالي يوضح الأرباح والخسائر المتوقعة من كل قناة :

الجدول رقم (1-4)

أنواع القناة	العائد المتوقع (ربح أو خسارة)	احتمال الحدوث	الربح أو الخسارة المتوقعة
البيع بالمراسلة	20 مليون (ربح) 5 ملايين (خسارة)	40 % 60 %	8 مليون ربح - 3 مليون خسارة العائد هو 5 مليون ربح.
القناة الطويلة	30 مليون (ربح) 8 ملايين (خسارة)	80 % 20 %	28 مليون ربح - 1.6 مليون خسارة العائد هو 22.4 مليون ربح

الوحدة : مليون دينار جزائري.

الحالة الأولى : في حالة البيع بالمراسلة.

الربح المتوقع في حالة النجاح هو 20 مليون، أما في حالة الفشل فقد تكون الخسارة بـ 5 ملايين، فإذا كان تقديرنا للنجاح هو 40% وتقديرنا للخسارة هو 60%، فإن العائد المتوقع سواء ربح أو خسارة من القناة يمكن حسابه بالعلاقة التالية :

$$(20 \times 40\%) - (5 \times 60\%) = 8 - 3 = 5 \text{ مليون}$$

الحالة الثانية : القناة الطويلة.

بنفس الطريقة يمكن حساب العائد المتوقع :

$$(30 \times 80\%) - (8 \times 20\%) = 24 - 1.6 = 22.4 \text{ مليون}$$

(1) الطالب : كوربالي بغداد، "التسويق والسياسة التوزيعية"، رسالة ماجستير جامعة وهران 1994، ص 133.

من خلال ما سبق يتبين أن البديل الثاني أفضل من البديل الأول، فيمكن على ضوء هذه الطريقة أن يختار المنتج القناة التي تحقق له أكبر عائد، إلا أن هذه الطريقة تتوقف على قدرة المؤسسة على التنبؤ بالطلب، وقدرتها في تحديد تكاليف وأرباح كل قناة.

#### 6- طريقة الترجيح :

تعتبر هذه الطريقة من أبسط الطرق من أجل تحديد القناة أو القنوات التي يتعامل معها المنتج، وتقوم هذه الطريقة على أن يختار المنتج عدة عوامل أو معايير، ويقوم بترتيبها من الأكثر أهمية إلى الأقل مع إعطاء كل معيار أو عامل نقطة تخصه، وعلى هذا الأساس يتم تنقيط القنوات، مثلاً من 0 إلى 10 والقناة التي تحصل على أكبر نقطة ترجيحية هي التي يتم اختيارها، إلا أن هذه الطريقة تستعمل في حالة أن المنتج ليست له القدرة المالية والبشرية للقيام بعملية التوزيع، فمهمته هي الإنتاج فقط. والبحث عن القنوات الأكثر فعالية والتي يمكنها أن تضمن التدفق المستمر للسلع وتحقيق السياسة المرسومة من قبل المنتج، ولتوضيح هذه الطريقة نستعين بالمثال التالي :

مؤسسة ما، تقوم بإنتاج سلعة وتريد تسويقها، ولها أربعة بدائل لتوزيع هذه السلعة والمتمثلة في المساحات الكبرى، تاجر الجملة، تاجر التجزئة، البيع المباشر. والجدول التالي يوضح المعطيات أو العوامل التي حددها المنتج من أجل الاختيار.<sup>(1)</sup>

الجدول رقم (1-5)

العوامل	معامل الترجيح $C_i$	المساحات الكبرى (1) $N_{ij}$	تاجر التجزئة (2) $N_{ij}$	البيع المباشر (3) $N_{ij}$	تاجر الجملة (4) $N_{ij}$
قدرة الوصول إلى المستهلك النهائي	0.25	8	9	7	5
تكلفة العمليات	0.20	6	4	3	9
الهامش المتوقع	0.20	6	7	9	5
الخدمات المقدمة للمستهلك	0.20	3	6	4	7
الخدمات المقدمة للمنتج	0.15	2	5	3	9
النقطة النهائية	1.00	5.3	6.4	5.4	6.8

فمن خلال هذا الجدول نلاحظ أن المنتج حدد 5 معايير أو عوامل تؤثر في اختيار القناة، ولكل عامل (معياري) معامل ترجيحي نرسم له بـ " $C_i$ " والنقطة " $N_{ij}$ "، ويمكن حساب النقطة الترجيحية لكل قناة بالعلاقة التالية :

(1) Yves Chirouze, «Le Marketing : le choix des moyens de l'action commercial », OPU, Alger 1988, p68.

$$R_j = \sum C_i N_{ij}$$

بالنسبة للمساحات الكبرى :

$$R_1 = (0.25 \times 8) + (0.2 \times 6) + (0.2 \times 6) + (0.2 \times 3) + (0.15 \times 2) = R_1 = 5.3$$

تاجر التجزئة :

$$R_2 = (0.25 \times 9) + (0.2 \times 4) + (0.2 \times 7) + (0.2 \times 6) + (0.15 \times 5) = R_2 = 6.4$$

البيع المباشر :

$$R_3 = (0.25 \times 7) + (0.2 \times 3) + (0.2 \times 9) + (0.2 \times 4) + (0.15 \times 3) = R_3 = 5.4$$

تاجر الجملة :

$$R_4 = (0.25 \times 5) + (0.2 \times 9) + (0.2 \times 5) + (0.2 \times 7) + (0.15 \times 9) = R_4 = 6.8$$

وعلى ضوء هذه الطريقة يختار المنتج القناة التي تحصل على أكبر نقطة هائية، والمتمثلة في تجار الجملة، وتعتبر هذه الطريقة من أسهل الطرق السابقة، إلا أنه يجب تقدير المعايير و المعامل بدقة، كما أن عملية التنقيط ليس لها معيار محدد أو دقيق، فلذا تبقى من الطرق المهمشة في الميدان التطبيقي.

#### 7- معيار الرقابة (السيطرة) : الاتجاهات الحديثة لنظام قنوات التسويق

إن الأخذ بالمعايير السابقة في اختيار القنوات التوزيعية له أهمية من الناحية الاقتصادية، وهذا لا يعتبر حكماً هائياً بالنسبة للمنتج لتحقيق أهدافه في المدى الطويل، لهذا عليه أن يأخذ اعتبارات أو معايير أخرى تنظيمية كالرقابة والمرونة...، هذا ما يضمن به تنسيق أفضل بين أعضاء القناة ومدى تفهمهم لسياسته التسويقية، فمن القرارات الصعبة التي تواجه رجل التسويق عند اختياره لأعضاء القناة، مدى قدرته على الرقابة بمفهوم السيطرة وحل النزاعات القائمة بين أعضاء القناة الواحدة، أو القائمة بين نفس مستويات التوزيع. فاختيار القناة وفق هذا المعيار تتطلب من المنتج أن يأخذ بعين الاعتبار النقاط الأربع التالية :

1- العلاقات الأفقية داخل القناة.

2- العلاقات الرأسية داخل القناة.

3- التعارض بين القنوات.

4- النزاعات القانونية.<sup>(1)</sup>

(1) P.Kotler ; B.Dubois,, opcit, p323

**7-1- العلاقات الأفقية داخل القناة :**

وهي العلاقة التي تظهر على نفس المستوى التوزيعي، كتجار الجملة مع بعضهم البعض أو تجار التجزئة مع بعضهم البعض. فالنزاع القائم بين هؤلاء الوسطاء ناتج عن أن كل وسيط يحاول تحقيق أهدافه الخاصة بكل الطرق، ولتفادي وقوع هذه النزاعات فإنها تتوقف على المنتج ومدى قدرته على مراقبة جميع الوسطاء، ولحل هذا المشكل يجب التفاوض بين الوسطاء والمنتج ومحاولة تحديد أهدافهم بدقة على ضوء الأهداف التسويقية للمنتج.

**7-2- العلاقات الرأسية داخل القناة :**

وهي تلك العلاقة التي تظهر بين مستويين متفاوتين للتوزيع، مثلاً كالعلاقة بين تاجر الجملة وتاجر التجزئة في نفس القناة أو العلاقة بين المنتج وتاجر الجملة، أي نبحث عن طبيعة العلاقة بين أعضاء القناة التوزيعية على المستويات المختلفة، هل هم متفقين أم لا بينهم خلافات، بسبب اختلاف مصالحهم وأهدافهم التسويقية، خاصة العلاقة الرأسية داخل القناة تدفع بالمنتج إلى اختيار القناة التي تحدد أهدافها التسويقية بدقة وبدون تدخل في قطاعات سوقية أخرى، وبالتالي نشوء النزاعات داخل القناة.

**7-3- التعارض بين قنوات التوزيع :**

تبين نوع العلاقات القائمة فيما إذا كان هناك اختلاف أو اتفاق بين القنوات المختلفة التي يستخدمها المنتج، ومثال على ذلك كأن يعرض المنتج منتجاته في نوعين من متاجر التجزئة يختلفان في طريقة العمل والخدمة، أحدهما يعتمد على الأسعار المخفضة والآخر يعتمد على الأسعار المميزة، وبالتالي سوف تنشأ مشاكل بين القناتين، لذلك كان من الأفضل تحديد المنفذ الذي يحقق أهداف المؤسسة التوزيعية وتفادي الصراع القائم.<sup>(1)</sup>

**7-4- الرعايات القانونية :**

إن القيود القانونية التي تفرضها الدولة أو الجمعيات التنظيمية، كجمعية حماية المستهلك، تجبر المنتج على أخذها بعين الاعتبار في عملية الاختيار، وذلك بالإجابة عن السؤال التالي : هل هناك مخالفة قانونية يمكن أن تظهر إذا تم استخدام قناة توزيعية معينة؟ ، وهل تحتوي أو تستخدم القناة التوزيعية القائمة أي شيء يمكن أن يعرض المنتج إلى مخالفة قانونية؟. كل هذه الاعتبارات لا بد على المنتج أن يأخذها بعين الاعتبار من أجل ضمان شرعية القناة.

(1) د. هاني حامد الضمور، "طرق التوزيع"، مرجع سبق ذكره، ص 87.

## 8- معيار المرونة :

ويقصد به حرية المنتج في التكيف مع الظروف المتغيرة بشأن اختيار القناة المناسبة، فالتطور التكنولوجي والظروف السوقية وشدة المنافسة قد تتغير من وقت إلى آخر، وقد يختار المنتج قناة معينة في فترة ما على أساس أنها الأكثر فعالية، لكن بعد الدراسة قد يتضح له أن هذه القناة محفوفة بالمخاطر، وهو يربطه عقد طويل الأجل، فتعتبر هذه القناة كقيد على المنتج وسوف تظهر العديد من المشاكل مستقبلا أو في حالة وجود فرصة أحسن للتعامل مع وكيل أو طريقة توزيع أخرى، فيجد المنتج نفسه مقيدا. وبطبيعة الحال سوف يتردد المنتج في الموافقة على عقد طويل الأجل، إلا إذا كان مستقبل الصناعة واضحا والظروف السوقية مستقرة.

وإلى هنا يمكن القول أنه كلما كان المستقبل غير مؤكد، فمن الأفضل عدم الالتزام لأجل طويل أو متوسط، وهذا من أجل أن يكون للمنتج فرصة تعديل أو تغيير القنوات التي تخدمه وتساعد على تحقيق سياسته توزيعية.<sup>(1)</sup>

إن اختيار القناة التوزيعية المناسبة من طرف رجل التسويق تعد من أحد القرارات المهمة، كون أن هذه الأخيرة تقوم بأعمال وتؤدي خدمات بشكل مرضي، وذلك وفق معايير معينة لمواجهة ظروف محيطية. وتعتبر المعايير سالف الذكر بمثابة المؤشر الموجه للاختيار والمحقق لأكثر ربح للمؤسسة، ولتحقيق أهداف المؤسسة يجب استعمال كل المعايير التي من شأنها كشف أشياء أخرى، حتى تكون عملية الاختيار مثالية، وبناء على مدى مقابلة القناة للمعايير يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. إذ أن عملية تعديل القنوات تتوقف على القوة النسبية للمنتج في السوق وقدرته على التحكم، فإن كان له قوة ودرجة تحكم عالية يستطيع بسهولة فرض الإجراءات التصحيحية على القنوات والعكس صحيح.

(1) P.Kotler ; B.Dubois, «Marketing management, analyse, planification et contrôle», public-union 3ème édition, paris 1978, p323-324.

خاتمة الفصل :

من خلال هذا الفصل حاولنا التطرق بالتفصيل إلى عنصر التوزيع، من حيث أهميته ودوره بالمؤسسات الاقتصادية إنتاجية كانت أو تجارية، والدور الاقتصادي الذي يؤديه. وانتقلنا بالتحليل إلى مرحلة أدق وأعمق في بحثنا عن قنوات التوزيع والأشكال والتقسيمات التي تأخذها، والعوامل المؤثرة فيها ومعايير اختيارها.

فخلصنا بأن قناة التوزيع تبدأ من حيث ينتهي إنتاج السلعة، وتنتهي عندما تصل السلعة إلى المستهلك النهائي، أي أن قناة التوزيع ترتبط بالسلعة التي هي موضع أو محل التوزيع. وإن كل من المنتج والمستهلك النهائي يعتبران أجزاء من القناة التوزيعية، إذ يعد المنتج الجزء الأول لها والمستهلك الجزء الأخير منها. وتسمية قنوات التوزيع بمسالك أو خطوط تنساب السلعة من خلالها، يؤدي بنا إلى تصور أن دور القناة ماهو إلا مجرد أداة في يد المنتج يستخدمها لتوصيل سلعته إلى مستهلكيها، ولكن قناة التوزيع ليسر على هذه الدرجة من السلبية، بل إنها تقوم بوظائف وأنشطة تساعد على انتقال السلع من مواطن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك. بل إن القصور في أدواتها لوظائفها وأنشطتها يقلل من كفاءة وفعالية عنصر التوزيع باعتباره عنصرا أساسيا في المزيج التسويقي للمؤسسة، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف التسويقية المنشودة بالدرجة الأولى، وهدف المؤسسة بصفة عامة.

الفصل الثاني

الوسطاء



## كلمة مقدمة :

إن عملية إيصال السلعة من مواطن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك بالكميات المناسبة وفي الأوقات الملائمة- عبر قنوات توزيعية مختارة وفق معايير محددة -، تتوقف على الدور الذي يقوم به الوسطاء العاملين في القناة، و مدى قدرتهم و فعاليتهم لسد تلك الفجوات الزمانية والمكانية. فهم يتولون القيام بالخدمات الضرورية لإتمام عملية التبادل النهائي. "في حين نجد أن هناك في بعض الحالات يفضل المنتجين الذين تسمح لهم إمكانياتهم للقيام بعملية التوزيع المباشر اللجوء إلى الوسطاء و استثمار تلك الأموال في مجالات أخرى تعود عليهم بفائدة أكبر مما لو استثمرت في تلك القنوات".<sup>(1)</sup>

في حين تتعالى بعض الآراء المطالبة للتخلص من الوسطاء باعتبار أن كل من يقومون به من أعمال تزيد من أسعار السلع و الخدمات في السوق، بالرغم من أن ما يقومون به من جهود لها أثرها الواضح في تسهيل مهمة المنتجين و المستهلكين، فليس باستطاعة منتج أي سلعة وخاصة السلع الاستهلاكية أن يقوم بالاتصال مع كافة المستهلكين في الأسواق، هذا فضلا أنه لا يستطيع أن تكون لديه القدرة في القيام بعمليات الإنتاج والتوزيع مع وضع السلع للعرض والقيام بالبيع الفعلي لملايين المستهلكين ذات ميول و أفكار مختلفة، و قطعاً فإن هذا المنتج لا يتوفر لديه الوقت والمقدرة لأداء كل هذه الخدمات، و بالتالي يجد نفسه مجبراً لتفويض أداء بعض الخدمات لوسطاء متخصصين في هذا المجال. فقد يتخصص الوسيط في عملية الشراء أو البيع أو في كليهما، وربما يقتصر نشاطه على مهمة الوساطة فيجمع بين البائع و المشتري إتماماً لعملية نقل الملكية مقابل الحصول على عمولة معينة وقد تتجاوز ذلك إلى تملك السلعة. ليقوم بعد ذلك بإعادة بيعها للمستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي، لذا حاولنا من خلال هذا الفصل التعرض إلى تعريف الوسطاء وأنواعهم ووقفنا عند أهم الأسباب التي أدت إلى ظهورهم في المجال التوزيعي، حيث خصصنا المبحث الأول إلى الوسطاء الوظيفيين، ثم انتقلنا إلى المبحث الثاني و تطرقنا من خلاله إلى تجارة الجملة و أهم الخدمات التي تقدمها، و أهينا هذا الفصل بمبحث ثالث تحت عنوان تجارة التجزئة، تحدثنا من خلاله عن إسهامات هذه الفئة من التجار في خدمات التوزيع و أهيناه بعنصر أخيراً لا يقل أهمية عن سابقه و المتمثل في معايير اختيار الوسطاء .

(1) P.Kotler ; B.Dubois, «Marketing management, analyse, planification et contrôle», public-union 3éme édition, paris 1978, p 305.

## المبحث الأول : الوسطاء الوظيفيين

## 1- تعريف الوسطاء :

يستخدم المنتج الوسطاء باختلاف أنواعهم، لأنهم يحققون الكفاءة والفعالية في الوصول إلى المستهلكين و المشترين الصناعيين من خلال اتصالاتهم و خبرتهم و تخصصهم، مما يجعلهم يحققون نتائج لا يمكن للمنتج أن يحققها لوحده. فالوسطاء يمثلون حلقة الوصل بين المنتجين و المشترين أي الوسيط، ببساطة هو تنظيم معين يستلم تشكيلة من المنتجات المختلفة من عدد كبير من المنتجين حيث يقوم بإعادة ترتيبها و تنظيمها، ثم يبعث بها إلى المشترين بالصورة و في المجموعات التي يرغبون فيها. (1)

وبعبارة أخرى يعرف الوسطاء على أنهم "مشروعات أعمال تخصص في تقديم خدمات معينة تتعلق بشراء أو بيع السلعة أثناء تدفقها من المنتج إلى المستهلك الأخير" (2) فمن خلال هذا التعريف تظهر أهمية استخدام الوسطاء في تصريف منتجات المؤسسات نتيجة لاتساع الأسواق التي يخدمها المنتجون، وعدم قدرتهم على تغطيتها وإجراء الاتصال المباشر مع المستهلك أدى بالمنتجين إلى الاستعانة بالوسطاء، و استخدامهم كحلقة وصل بينهم وبين المستهلكين، وهذا من أجل حل العديد من المشاكل والصعوبات التي تواجهها معظم المؤسسات، وفيما يلي بعض الأسباب التي أدت إلى ظهورهم في هذا المجال :

## 2- أسباب ظهور الوسطاء :

❖ البعد الجغرافي : نتيجة لتمرکز المؤسسات في المناطق الصناعية أو شبه الصناعية البعيدة عن مواطن الاستهلاك، و تزايد المسافة بين المنتج و المستهلك نتيجة لظهور الأسواق المحلية و الدولية، وبالتالي أضطر المنتج إلى الاستعانة بخدمات الوسطاء المتمركزين في المواقع القريبة من المستهلكين.

❖ عدم تحقيق السلعة لمنفعتها (الزمانية و المكانية) : تحقق السلعة الإشباع المطلوب (المتوقع) إذا كانت متوفرة للمستهلك في المكان و الوقت المناسب، لكي تتحقق عملية التبادل و هذا ما يقوم به الوسطاء بعرض السلع في أماكن قريبة من المستهلكين و في الأوقات التي تناسبهم.

يقوم الوسطاء بتغذية نظام المعلومات التسويقي للمنتج، حيث يقومون بنقل المعلومات الخاصة بتفضيلات المستهلكين إلى المنتجين، ومن ثم تمكنهم من تقديم تشكيلة من المنتجات تشبع

(1) د. محمد صالح الحناوي، "إدارة التسويق : مدخل الأنظمة والاستراتيجيات"، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية 1984، ص 189.

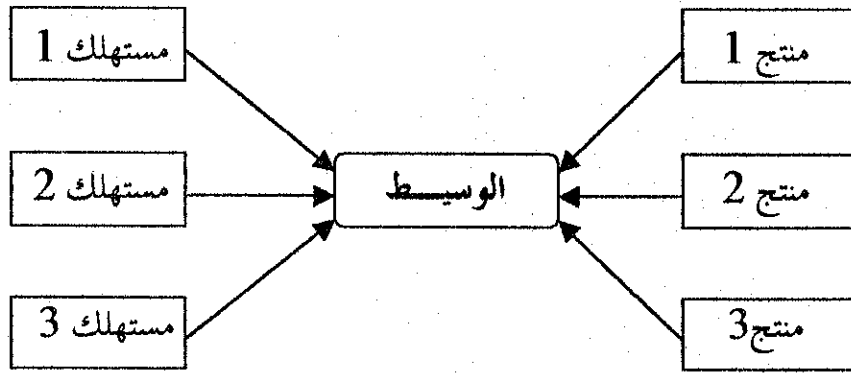
(2) د. محمد الناشد، "مرجع سبق ذكره"، ص 344.

الاحتياجات المتباينة للمستهلكين .

❖ كثرة عدد الاتصالات (العمليات) مع المستهلكين : فقيام المنتج بالاتصال مع المستهلكين أو بالمجموعات المختلفة من المستهلكين يكلفه من الجهد و المال ما قد يشغله عن عملية الإنتاج أو تطوير منتجاته، فوجود الوسيط يؤدي إلى التقليل في عدد الاتصالات ويظهر "Yves chirouze" قيمة الوسيط في التقليل من عدد الاتصالات بالشكل التالي: <sup>(1)</sup>

الشكل رقم (1-2)

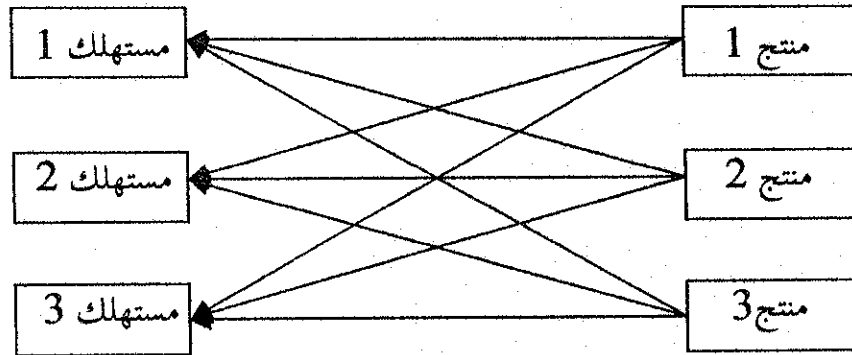
حالة (1) : عدد الاتصالات في حالة وجود وسيط  $(3+3) = 6$  اتصالات.



المصدر : Yves chirouze, opcit, p32.

الشكل رقم (2-2)

حالة (2) : عدد الاتصالات في حالة عدم وجود وسيط  $(3 \times 3) = 9$  اتصالات.



المصدر : Yves chirouze, opcit, p32.

(1) د. طلعت أسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال" مرجع سبق ذكره، ص 431

❖ ارتفاع كمية و تكاليف المخزون المحتفظ به عند المنتج : فوجود الوسطاء كحلقة وصل بين المنتج و المستهلك يمكن المؤسسات من نقل بعض أعباء التخزين إلى الوسطاء، حتى تكون السلعة متاحة وقت ما يطلبها المستهلك و في أي مكان تواجد فيه، إذ يتعدى دور الوسيط التخزين بالأماكن القريبة من الأسواق إلى توليه مهمة نقل المنتجات بوسائله الخاصة. فكل هذه المشاكل والصعوبات وقفت في وجه المنتج وحدته من تفرغه لوقت الإنتاج و تطوير منتوجاته، مما أدى به للاستعانة بالوسطاء من أجل نقل بعض الأعباء إليهم و الاستفادة من بعض خدماتهم لإتمام عملية التبادل، وبالتالي تحقيق السياسة التوزيعية المرسومة من قبل المنتج.

### 3- أنواع الوسطاء :

قد يتعذر على المنتج خدمة كل أسواقه والقيام بإيصال سلعه إلى أماكن تواجد المستهلكين النهائيين أو المستعمل الصناعي لأسباب ذكرناها من قبل، الأمر الذي يؤدي به إلى الاعتماد على الوسطاء، فبالرغم من تعدد الأشكال المختلفة للوسطاء واستحداث أشكال أخرى مع اتسام الأسواق بالديناميكية وحدة المنافسة، إلا أنه عموماً يمكن التمييز بين نوعان من الوسطاء وهما الوسطاء التجاري و الوسطاء الوظيفيين.

### 3-1- الوسطاء الوظيفيين :

يقتصر عمل هؤلاء الوسطاء على التوسط بين المنتج والمستهلك أو المستعمل الصناعي دون ملكية السلعة ، فهم لا يشترون السلعة من المنتج و لكن يبيعونها نيابة عنه مقابل حصولهم على عمولة وبطبيعة الحال فهم لا يتحملون مخاطر نقل ملكية السلعة و هم بدورهم ينقسموا إلى نوعان الوكلاء السماسرة و الوكلاء بالعمولة .

### 3-1-1- الوكلاء السماسرة :

أولاً- السمسار : "المقصود بالسمسرة هي الوساطة بين متعاقدين لإبرام صفقة معينة مقابل حصول السمسار على مكافئة على شكل عمولة أو نسبة مئوية من قيمة الصفقة. أو مبلغ محدد متفق عليه مقابل جهوده في التقريب بين وجهة نظر المتعاقدين<sup>(1)</sup> كما أن السمسار هو الوكيل المتخصص والمستقل في أعماله عن موكله و الذي يقوم بعمليات البيع والشراء لصالح موكله دون أن تكون البضاعة موضع التعامل في حيازته أو ملكا له و أجره مبلغ معين عن كل وحدة تباع أو تشتري، كما أنه يكتسب عمولته بمجرد توقيع عقد البيع، وذلك بغض النظر عن تسليم أو عدم تسليم

(1) Pierre Claude Tracol, «les canaux de distribution », Dunod économie, 1972, p131.

البضاعة موضع التعامل<sup>(1)</sup> وقد يقوم السمسار بعمله طبقا للسلطة المخولة له من موكله . فعمله يقيد و يلزم موكله، فقد يكون العقد لصفقة واحدة أو عدة صفقات و هذا حسب ومضمون العقد ، فقد يربطه مع موكله عقد لفترات طويلة أو متوسطة كما بإمكانه أن يكون الممثل الوحيد لموكله في المنطقة الجغرافية الواحدة، وهذا ما يجبر الموكل على عدم استخدام وكلاء آخرين في نفس المنطقة . كما قد يتضمن نص العقد التزام السمسار ببيع سلعة موكله دون سلع أخرى منافسة و مما سبق يتبين لنا أن السمسار له علاقات مختلفة مع موكله و هذا حسب الخدمات التي يقدمها له و يمكن تقسيم السماسرة إلى أربعة أنواع رئيسية :

\* السمسار الحر : و هو الوسيط الذي يقوم بتقريب وجهات النظر بين البائع و المشتري لغرض إيصال المفاوضات بينهما لعقد صفقة تجارية، و لا يعد ممثل أحد الطرفين تمثيلا دائما و لا يكون طرفا في العقد المبرم. فله دورا حيادي فلذا لا يعد وكيلا بالمفهوم القانوني ، فهو يتقاضى أجره من كلا الطرفين أو من أحدهما و تتميز عمولته بالانخفاض نظرا لمحدودية الخدمة المقدمة ، فعمله ينته بمجرد عقد الصفقة و لهذا يعد وسيط مستقل ذو مهمة محدودة و هي الوساطة أو بالأحرى إيجاد المشتريين و البائعين ، أما من خلال ما يقدمه في إثارة الطلب و ترويج المبيعات فهو نادرا ، كما أنه لا يمتلك السلعة و لا يجوزها كما أنه لا يقوم بوظيفة التمويل و الائتمان و هذا نظرا لتعدد المناطق الجغرافية التي ينشط بها .

\* وكيل البيع : وهو وسيط يعمل لصالح أحد المنتجين أو عدة منتجين غير متنافسين في بيع منتجاتهم، "ويعمل هؤلاء الوسطاء ( الوكلاء ) أيضا بالعمولة و لا يقتصر نشاطهم على منطقة جغرافية محددة ، فهم ينشطون بمثابة إدارة التسويق للمنتجين ، و يمكن منحهم صلاحيات إعداد الحملات الترويجية و التسعير نيابة عن المنتج و كذلك وضع شروط البيع و بالتالي يعد بمثابة إدارة تسويقية خارجية"<sup>(2)</sup> فيعد هؤلاء رجال الأعمال مستقلين عن المؤسسة تربطهم بموكلهم أو موكلهم علاقة مستمرة أي عقد طويل الأجل فهم بمثابة الإدارة التسويقية للمنتج خاصة و أنهم يقوموا بجمع المعلومات عن السوق و تقديمها للمنتج و إرشاده لتعديل منتجاته ، كما لهم دور في تمويل العمليات الإنتاجية كأن يقدموا تسبيقات للموكل للقاء السلع في شكل قروض ، كما يقوموا بنقل السلع و تخزينها بمخازنهم الخاصة كما أن وكيل البيع يتقاضى عمولة مرتفعة مقارنة بعمولة السمسار الحر

(1) د. هاني حامد الضمور، "طرق التوزيع"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2000، ص 103.

(2) د. طلعت أسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال"، مرجع سبق ذكره، ص 483.

نظرا لتعدد الخدمات التي يقدمها و استعانتها برجال بيع منتشرين بالمناطق الجغرافية المراد خدمتها و في الأخير بودنا أن نقدم بعض الدوافع التي تقود المنتج لاستخدام هؤلاء الوكلاء، كصغر حجم الإنتاج وحاجة المنتج للأموال لتمويل عملياته الإنتاجية، طبيعة السلعة و نوع الطلب عليها فقد تحتاج إلى توزيع شامل أو منشر و عدم قدرة المنتج لإنشاء قسم مستقل للتسويق و ذلك لكثرة التكاليف المتعلقة به.

\* **وكيل المنتج**: وهم وسطاء سلطتهم في البيع محدودة وكذلك فيما يخص المنطقة الجغرافية التي يزولون فيها نشاطهم، كما أنهم لا ينفردون في تحديد الأسعار و الشروط دون الرجوع إلى المنتج<sup>(1)</sup>.

إن وكيل المنتج يحتل مكانة وسيطة بين السمسار الحر ووكيل البيع حيث يختلف عن هذا الأخير في السلطة الممنوحة إليه حيث تقل سلطته فيما يتعلق بالأسعار و المناطق التي يخدمها فهو يبيع جزء معين من الإنتاج على أساس تعاقد طويل الأجل يوضح فيه المنطقة الجغرافية (البيعية) التي يبيع فيها وحدودها و أسعار البيع و شروط الائتمان و الخصم و التسليم و الخدمات المقدمة للعملاء و التزامه من حيث الحد الأدنى لكمية التوزيع خلال فترة زمنية معينة<sup>(2)</sup>. كما أنه يمثلهم بانتظام، و في حدود منطقة محددة كما أن وكيل المنتج نادرا ما يقوم بتمويل موكله و مد عملائه بالائتمان و وظيفة تحصيل الدين و عموما هناك أربعة خصائص يتميز بها وكيل المنتج:

\* طول العلاقة التعاقدية مع المنتجين .

\* يتعامل في سلع كل منتج من المنتجين المتعاقد معهم في حدود مناطق محدودة .

\* عدم قدرته على اتخاذ القرار فيما يخص الأسعار و شروط البيع دون الرجوع إلى المنتج .

\* بإمكانه تمثيل مجموعة من المنتجين الغير متنافسين .

ويستعين المنتج بخدمات هذا الوكيل لبعده الأسواق عن مراكز الإنتاج و بالتالي يتعذر على المنتج الرقابة والسيطرة على العمليات البيعية من جهة و من جهة أخرى ارتفاع التكاليف التوزيعية ( النقل ، التخزين ) ، أو رغبة المنتج في خدمة الأسواق الجديدة وتقلص منتجات جديدة فهي تحتاج إلى تسويق و توزيع بأكبر كفاءة ممكنة من قبل وكيل ذو شهرة و خبرة بالسوق .

\* **وكيل الشراء**: يعتبر وكيل الشراء رجل أعمال مستقل يقوم بإتمام وظيفة الشراء لحساب عملائه تحت إشرافهم و رقابتهم<sup>(3)</sup> فهو يقوم بجمعهم بكافة المعلومات الخاصة بأحوال السوق خاصة فيما

(1) د. محمد الناقد، "التسويق وإدارة المبيعات"، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 1983، ص 350.

(2) د. محمد فريد الصحن، "التسويق"، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص 229.

(3) د. محمد حسين أصغر، "أسس التسويق الحديث"، دار الرسالة للطباعة، بغداد، 1986، ص 209.

يخص السعر والجودة فهو يعد أحيانا بمثابة إدارة التمويل خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، إلا أن الخاصية الأساسية التي يتميز بها وكيل الشراء عن الوكلاء الآخرين أنه يمثل المشتري فقط، فقد يتعدى دوره إلى استلام السلع وفحصها وشحنها مقابل عمولة أو على أساس راتب شهري. ويستخدم وكيل الشراء سواء من المستهلكين أو الهيئات التجارية الكبرى التي تحتاج إلى عدد كبير من السلع المتنوعة ومن مصادر مختلفة، حيث يستطيع وكيل الشراء تجميع طلبات موكله المتعددين، وبالتالي يستفيد من الخصومات عند الشراء بأحجام كبيرة وبالتالي يستفيد الموكلون من ذلك.

ثانيا- شركات البيع بالمزاد العلني : المزادات العلنية هي عبارة عن محلات للتخزين المؤقت تقوم بعملية البيع عن طريق إعلان المستهلكين بالسلع المعروضة و مكان عرضها و وقت البيع بالمزايدة : "فمهمتهم الأساسية هي التوفيق بين البائع و المشتري في إتمام عملية التبادل نضير عمولة تتراوح بين 2% ; 1% من قيمة السلعة نيابة عن البائع"<sup>(1)</sup>، حيث يقوم المشتري بالمزايدة على السلعة المعروضة، و تباع السلعة لمن يدفع أكبر سعر إلا أنه للبائع حق الرفض و القبول لعقد الصفقة و هي بدورها تنقسم إلى نوعين :

\* المزادات المنظمة : هي المزادات الدائمة و المتخصصة في البيع سلع معينة كالمزادات التي تحدث في السوق الخضرة و الفواكه .

\* المزادات الغير منظمة : هي المزادات المؤقتة التي تنظم من أجل بيع السلع من فترة إلى أخرى ومنها المزاد التي تنظمها إدارة الجمارك لبيع السيارات ، الأقمشة أو كتلك التي ينظمها الموثقون و يعلنون عنها في الجرائد اليومية وعن أماكنها ووقتها.<sup>(2)</sup>

ثالثا : وكلاء الاستيراد و التصدير : وهم من الوكلاء السابقين يتوسطون بين طرفين (المصدر، المستورد) على أن يكون تعاملهم في التجارة الخارجية و يستعين المنتج هؤلاء الوسطاء في حالة تقديمه منتج جديد للأسواق الخارجية أن لم يسبق له التعامل معها أو في حالة ما يريد توسيع نطاق تسويق منتجاته إلى الأسواق الأجنبية و عدم خبرته بها و هذا راجع لمبادئ التسويق الدولي .

### 3-1-2- الوكلاء بالعمولة :

الوكيل بالعمولة هو وكيل يستلزم سلعة الموكل كأمانة لبيعها مقابل حصوله على مكافأة تأخذ شكل عمولة<sup>(3)</sup>، ويمكن حصر الخصائص الأساسية للوكيل بالعمولة في النقاط التالية :

(1) د. فريد الصحن، "مرجع سبق ذكره"، ص 229.

(2) د. جميل توفيق ، عادل حسن، "مبادئ التسويق وإدارة المبيعات"، الدار الجامعية للنشر، 1985، ص 65.

(3) Pierre claude Tracol, opci, p132.

١- الحيازة المادية للسلعة رغم بقاء ملكيتها للموكل على شكل أمانة .

٢- يقوم بتمثيل طرف واحد عادة ما يكون المنتج .

- يتعامل الوكيل بالعمولة في سلع مختلفة للمنتجين لكن تحت اسمه الخاص، كما يستطيع إبرام الصفقة التجارية دون الحاجة إلى إذن مسبق من الموكل الذي يبقى اسمه مجهولا من قبل المشتري (المستهلك) وتظهر أهمية الوكلاء بالعمولة في تسويق السلع المتجانسة و في الأسواق المنظمة مما يمكن المنتجين من تصريف منتجاتهم بكل سهولة إلى الوكلاء و مراجعة أعمالهم بصورة دقيقة لا سيما فيما يخص برامج الإنتاج و التسويق، إذ يجب أن تبنى خطة واضحة لإدارة أعمال الوكلاء و السماسرة المفوض لهم بتنفيذ مجموعة من الوظائف التوزيعية.

#### 4- أهم الخدمات التي يقدمها الوسطاء الوظيفيين :

يؤدي الوسطاء الوظيفيون خدمات متعددة لكل من المنتج و المستوى التوزيعي المتصل به (تجار جملة، تجزئة، مستعمل صناعي، مستهلك) و هذا على اختلاف طول القناة إذن هم بمثابة حلقة وصل بين طرفين توزيعيين و يقدموا خدمات جليلة لكل من الأطراف و يمكننا أن نتطرق إلى الخدمات التي يقدمها الوكلاء السماسرة و الوكلاء بالعمولة للمنتج من خلال الجدول التالي :

#### جدول رقم (2-1) جدول يوضح أهم الخدمات التي يقدمها الوسطاء الوظيفيين للمنتج

الخدمات الأساسية للوكلاء بالعمولة	الخدمة الأساسية للوكلاء السماسرة
وظيفة التخزين : من أهم الوظائف التي يراعيها المنتج من الوكلاء بالعمولة المساحات المخصصة للبيع حيث نجد أن الوكيل بالعمولة يقوم بتخزين السلع موضع التعامل كأمانة لديه حتى وقت طلبها ، و هذا ما يتطلب منه إنشاء مخازن خاصة به و مهياة بما تناسب طبيعة السلعة .	الوظيفة البيعية : تعد الوظيفة البيعية التي يقوم بها الوكلاء السماسرة في مجال التوزيع من أهم الوظائف التي يقومون بها ، إذ أنهم يبحثون عن المشترين أو البائعين ، إضافة إلى إجراء المفاوضات والعقود نيابة عن الموكل وفقا للسلطات و الصلاحيات الممنوحة لهم ، إما فيما يخص إثارة و تنشيط الطلب يقتصر على الوكلاء السماسرة دون السماسر الحر الذي نادرا ما يقوم بهذا .
وظيفة النقل : وهذه هي الأخرى مهمة إذ يقوم الوكلاء بالعمولة بامتلاك وسائل النقل خاصة بهم تمكنهم من نقل السلع من الموكل إلى مخازنهم و من مخازنهم إلى مخازن المشتري أو المستهلك النهائي و هو ما يأخذ كمعيار من طرف المنتج	تقديم المعلومات : يعتبر تقديم المعلومات للموكل من أهم وظائف الوكلاء السماسرة كما تعد للكثير من الموكلين أهم من الخدمات البيعية نظرا



<p>لاختيار الوكلاء بالعمولة .</p> <p>وظيفة تقديم المعلومات : نجد أن هذه الوظيفة لا تقل أهمية عن سابقاتها وخاصة تلك المعلومات الخاصة بالسوق وظروفه وأحوال المنافسة والمعلومات عن المستهلكين وردود أفعالهم، و مواقفهم اتجاه السلعة ، و السلع البديلة .</p> <p>وظيفة التمويل : يقدم بعض الوكلاء السماسرة (وكيل البيع ، وكيل المنتج ) وخاصة صغار المنتجين .</p> <p>وظيفة الشراء : و تقتصر هذه الوظيفة على وكيل الشراء وحده فقط إذ يقوم نيابة عن موكله بالبحث عن مصادر التمويل و التفاوض معهم ثم التعاقد إن كان من صلاحيته حسب شروط العقد من أجل توريد الموكل حسب شروط و أوقات المحددة .</p> <p>حسب طلبات العملاء ( المستهلكين ، مشتري صناعي ) وهذا ما يقع حتما على عاتق الوكلاء بالعمولة .</p>	<p>الاتصال هؤلاء الدائم و المستمر بالسوق و هم يقدرون مقدار الطلب اليومي، و التقلبات السعرية الناتجة عن كميات العرض، و حجم الطلب عليها بالإضافة عن أحوال المنافسة .</p> <p>وظيفة التمويل : يقوم بعض الوكلاء السماسرة (وكيل البيع ، وكيل المنتج ) وخاصة صغار المنتجين .</p> <p>وظيفة الشراء : و تقتصر هذه الوظيفة على وكيل الشراء وحده فقط إذ يقوم نيابة عن موكله بالبحث عن مصادر التمويل و التفاوض معهم ثم التعاقد إن كان من صلاحيته حسب شروط العقد من أجل توريد الموكل حسب شروط و أوقات المحددة .</p>
--	---

المصدر : Pierre Claude Tracol, «les canaux de distribution », Dunod économie, 1972, p130-137.

## المبحث الثاني : تجار الجملة

لا يقتصر دور هؤلاء الوسطاء على الوساطة بين المنتج والمستهلك بل يتعداه إلى نقل ملكية السلع إليهم ليعيد بيعها ثانية بالإضافة إلى قيامهم بالأعمال التوزيعية اللازمة لعمليات البيع والشراء<sup>(1)</sup> إذ تنقسم هذه الفئة تبعاً للسوق التي يتعاملون فيها إلى تجار جملة، تجار تجزئة وسوف نتطرق إلى الدور الذي يلعبه كل واحد منهم في مجال تسويق السلع ومحاولة إلقاء نظرة واضحة على أنشطتهم، وهذا ما يتطلب منا تحليل وظائفهم التوزيعية ولو بإيجاز.

## 1- تعريف تجارة الجملة:

تعتبر تجارة الجملة أكثر جوانب قناة التوزيع إثارة للخط و يرجع ذلك إلى وجود أنواع كثيرة من مؤسسات تجارة الجملة إذ يصعب تعريفها بشكل محدد. حيث نجد أن مكتب الإحصائيات الأمريكي يعرف تجارة الجملة " بأنها هي المعنية بأنشطة الأشخاص أو المؤسسات الذين يبيعون إلى تجار التجزئة والتجار الآخرين ولكنهم لا يبيعون بكميات كبيرة للمستهلكين"<sup>(2)</sup>، إذ يتبين من هذا التعريف أن تجارة الجملة هي حلقة وصل بين المنتج وتجار التجزئة في الحالة العامة كما يمكنهم أن يبيعوا إلى تجار جملة آخرين أو المستهلكين النهائيين في حالات نادرة، حيث تختلف عمليات البيع والشراء التي يقوم بها تجار الجملة عن تلك التي يقوم بها تجار التجزئة إذ يمكننا الاستعانة بمعايير للفرقة بين أنشطتهم ومن أهمها نذكر:

أ- الهدف من الشراء: (نوع الأسواق المتعامل فيها) إن الوسيط التاجر الذي يبيع سلعه بصورة دائمة وأساسية لتجار التجزئة بهدف بيعها إلى المستهلك النهائي فهو تاجر الجملة أما الوسيط الذي يتعامل بصورة دائمة ومستمرة مع المستهلك النهائي فهو تاجر التجزئة.

ب- الصفقة (الطلبية): يعني مصطلح تجارة الجملة في حد ذاتها الشراء و البيع بكميات كبيرة، لدى عرف تاجر الجملة بأنه الشخص الذي يشتري بكميات كبيرة، لكن الحجم وحده لا يكفي، إذ لا يمكن اعتباره معياراً أساسياً للحكم على طبيعة الصفقة<sup>(3)</sup> فالكثير من تجار التجزئة يشترون بكميات كبيرة وهذا من أجل تفادي تكاليف النقل المرتفعة وبعدهم الجغرافي عن أماكن الإنتاج وحيازتهم لمساحات تخزينية واسعة زد عن ذلك للاستفادة من خصم الكميات ولهذا يعتبر هذا المعيار معياراً مسانداً للأول.

(1) محمد الناشد، "التسويق وإدارة المبيعات"، مرجع سبق ذكره، ص 350

(2) د. محمد عبد الله عبد الرحيم، "إدارة قنوات التسويق"، جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 1993، ص 53.

(3) د. هاني حامد الضمور "طرق التوزيع"، مرجع سابق، 2000، ص 123.

ج- أسلوب العمل والتنظيم الإداري: يمكن التمييز بين تجارة التجزئة و الجملة من حيث التنظيم الإداري وطبيعة الأعمال التجارية ونقصد بالتنظيم الإداري أسلوب العمل والخدمات المتبعة إضافة إلى طريقة وتنظيم مكان العمل وعلى هذا تعتبر تجارة الجملة بمثابة مخزن يقوم بأداء مجموعة من الوظائف التوزيعية أهمها تخزين ونقل السلعة وقلما يهتم تاجر الجملة بالديكور الداخلي والخارجي للمحل، كما يظهر هذا الاهتمام لدى تجار التجزئة الذين يعتمدون عليه بصورة رئيسية، ويتخذونه كعنصر أساسي في عرض سلعهم للمستهلك النهائي، وفي الأخير يمكن أن نستخلص تعريف مبسط لتجارة الجملة : هي عبارة عن تنظيم معين سواء كانت شخص طبيعي أو معنوي يقوم ببيع سلعه لتجار التجزئة ومؤسسات أخرى دون أن تتعامل بصورة دائمة مع المستهلك النهائي وتفاوت هي الأخرى من حيث تنظيماتها ونشاطاتها وأسلوب عملها والجدول التالي يوضح الأنواع المختلفة لتجارة الجملة وفق أسس مختلفة:

الجدول رقم ( 2-2 ) : التقسيمات المختلفة لتجار الجملة

الأنواع	الأساس
* تجار جملة للسلع العامة * تجار جملة لخطوط منتجات محدودة * تجار جملة لسلع متخصصة	نطاق السلع المتعامل فيها ✓
* تجار جملة عاديين للسوق الاستهلاكي * تجار جملة للمنتجات الزراعية * تجار جملة للمنتجات البترولية * تجار جملة للسلع الصناعية ( موزع صناعي )	السوق المخدوم ✓
* تجار جملة يودون جميع الوظائف التوزيعية * تجار جملة يودون وظائف محدودة	الوظائف المؤداة ✓
* تجار جملة مستقلين * تجار جملة غير مستقلين	ملكية المؤسسة ✓

المصدر: د. فريد الصحن، " التسويق"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999، ص 266.

فمن خلال هذا الجدول يظهر جليا أن طبيعة الوظائف التسويقية التي يقوم بها تجار الجملة تتباين حسب نوع وطبيعة حجم العمل الذي يقوم به تاجر الجملة فالبعض يقدم خدمات تسويقية كاملة والبعض الآخر يحرص نشاطه على خدمات معينة لطبيعة التخصص وسوف نركز في هذا المجال على

الخدمات التي يقدمها تاجر الجملة إلى المنتج بصفته يقوم بأداء وظائف متكاملة لإتمام النشاط التسويقي أو يقتصر نشاطه على البعض منها. ويمكن التطرق إلى أهم الخدمات التي يقدمها تاجر الجملة من خلال تحليل أساس الوظائف المؤداة.

\* **تجار الجملة يؤدون جميع الوظائف التوزيعية:** فهم يتعاملون في مجموعة كبيرة من السلع كما يقومون بعملية التجميع و التخزين ومنح الائتمان ونقل السلع إضافة إلى تحمل المخاطر، التمويل، جمع المعلومات عن السوق بصفة عامة<sup>(1)</sup>، فهم يقومون بهذه الوظائف من أجل المحافظة على مركزهم التنافسي في السوق وحصتهم السوقية.

\* **تجار جملة يؤدون وظائف محدودة:** وهذا نظرا إلى التشكيلة السلعية المحدودة المتعامل فيها وهذا ما يعطيهم صفة التخصص في تشكيلة سلعية دون غيرها فهم لا يقدمون الائتمان ولا يقدموا خدمات النقل وجمع المعلومات ومن أهم وظائفهم الأساسية الشراء، والبيع النقدي والتخزين هذا ما يعني قيام أحد الطرفين الآخرين (المنتج، تاجر التجزئة) بالخدمات المكملة للنشاط التوزيعي على أحسن وجه) وأخيرا بحكم مكانه تاجر الجملة في الوساطة بين المنتج وتاجر التجزئة، فهذا يعني أنهم يقدمون خدمات لكلا الطرفين فالدور الذي يلعبه اتجاه تجار التجزئة هو في معظم الأحيان نفس الدور الذي يلعبه هؤلاء اتجاه المستهلكين<sup>(2)</sup> والشكل رقم (2-1) في المبحث الأول يوضح عملية ومكانة تاجر الجملة في حالة وجوده من عدم وجوده كما أنه لو قام كل منتج بالاتصال المباشر بتاجر التجزئة مما يؤدي إلى 9 اتصالات وهذا ما يمكننا التعبير عنه بالعلاقة الرياضية التالية:

$$\sum C = n_i \times m_i$$

(C عدد اتصالات،  $n_i$  عدد المنتجين،  $m_i$  عدد تجار التجزئة)

إلا أنه في حالة وجوده كوسيط فإن عدد الاتصالات تنخفض إلى 6

$$\sum C = n_i + m_i$$

و بحكم موقعه كوسيط بين كل من المنتج وتاجر التجزئة وهو الآخر تقع على عاتقه وظائف مختلفة هو مطالب بأدائها على أحسن وجه.

2- **وظائف تجار الجملة:** يقوم تاجر الجملة بوظائف هامة نابعة من دوره كوسيط بين المنتج وتاجر التجزئة وتتمثل هذه الوظائف في عمليات الشراء، التجميع، النقل والتخزين<sup>(3)</sup>، إضافة إلى تحمل المخاطر والتمويل وجمع المعلومات عن أحوال السوق، فبصفتهم حلقة وصل بين طرفين متفاوتين هذا

(1) طالب زيدان محمد " التوزيع في المصاحبات الكبرى " رسالة الماجستير (الجزائر)، 1992، ص 52.

(2) Armand Dayan, « Manuel de la distribution fonction, structure, évolution », 2<sup>ème</sup> édition organisation, paris 1979, P 68

(3) د. جميل توفيق، د. عادل حمن " مبادئ التسويق وإدارة المبيعات "، الدار الجامعية، القاهرة، 1985، ص 74

يعني أنهم يقدمون خدمات لكلا الطرفين ويستفيدون من خدماتهم إلا أننا سوف نتطرق إلى الخدمات التي يقدمها تاجر الجملة للمنتج وهذا من أجل إبراز دوره في تفعيل سياسة التوزيع المنشودة من طرف المنتج

**1-2 - وظيفة الشراء و التجميع :** تعتبر وظيفة الشراء والتجميع من أهم الخدمات التي يقوم بها تاجر الجملة وهذا اعتمادا على خبرته وقدرته ودقته في التنبؤ بطلبات عملائه، أو عن طريق الاتصال بهم وجمع طلباتهم واحتياجاتهم التي تعتمد بصورة أساسية على حاجيات ورغبات المستهلكين وبعدها يحدد تاجر الجملة حاجاته من السلع المختلفة يتصل بالمنتجين من أجل التفاوض معهم فيما يخص شروط الشراء وقرارات السعر والكمية والخصومات التجارية والمالية وأجل التسليم الفعلي ففي هذه الحالة يعد تاجر الجملة بمثابة وكيل الشراء بالنسبة لتاجر التجزئة حيث يقوم بتوزيع السلع حسب طلب عملائه ومن جهة أخرى يعد بمثابة وكيل البيع بالنسبة للمنتج.

**2-2 - النقل:** يقوم تاجر الجملة بنقل السلع التي يشتريها من مخازن المنتج بالكميات المناسبة (المطلوبة) ورغبة منه لإيصالها في الأوقات الملائمة إلى مخازنه أو محلات عملائه وهذا ما يجعله يتحمل تكاليف النقل وتصريفها على كل من المنتج وتاجر التجزئة إذا كان الاتصال مباشر، " كما أنه يمكن للمنتج أن يستفيد بطريقة غير مباشرة من قيام تاجر الجملة بالنقل السريع من مخازنه إلى محلات التجزئة وهذا ما يخلق انطبعا جيدا وشهرة<sup>(1)</sup>، أي اقتصاد في الوقت وتوافر السلع وهذا بدوره ما يحفز تجار تجزئة آخرين للتعامل في سلع المنتج.

**3-2- التخزين:** تعتبر وظيفة التخزين من الوظائف التوزيعية الهامة التي يقوم بها تاجر الجملة فالكثير من المؤسسات الإنتاجية ذات الإمكانيات المالية والمادية المحدودة ليست لها القدرة على إنشاء مخازن خاصة بها وبأسواقها أو استئجار مخازن عمومية لتخزين سلعها وبالتالي تكون بحاجة ماسة إلى تجار جملة يقومون بهذه المهمة وهذا ما يخفف من أعباء التخزين التي تقع على عاتق المؤسسة وتنقله إلى تاجر الجملة إضافة إلى ذلك فهم يتحملون الأخطار الناجمة عن التخزين من انخفاض الأسعار والتلف الذي قد يصيب السلعة والسرقه.... الخ.

فتفويض تجار الجملة للقيام بهذه المهمة يوفر للمؤسسة الكثير من الجهد و الأرباح ويجعلهم يحتفظون بكمية قليلة لمواجهة الظروف الطارئة وبنفس المنطق يفكر تجار التجزئة في خدمات تاجر الجملة.

(1) د. هاني حامد الضمور، " طرق التوزيع "، مرجع سابق، ص 129

2-4- البيع: "يعتبر تاجر الجملة بمثابة إدارة المبيعات وخاصة للمنتجين الصغار الذين لا يستطيعون إنشاء إدارة المبيعات، أو الاحتفاظ بقوة من رجال بيع نظرا لصغر حجم أعمالهم وضعف إمكانياتهم المادية، ولكن بشكل عام فإن قيام تاجر الجملة بهذه الوظيفة يترتب عليه من وجهة نظر المنتج، ما يلي: (1)

❖ توفير الكثير من الوقت و الجهد المبذول للاتصال بعدد كبير من تجار التجزئة وخاصة إذا كان انتشارهم واسع.

❖ تنشيط وترويج سلع المنتجين من طرف رجال البيع مما يؤدي إلى إقبال عليها وتداولها في سوق تجارة التجزئة.

❖ قيام تاجر الجملة بجمع وتحديد حاجيات وطلبات عملائه وإرسالها إلى المنتج مبكرا يؤدي بالمنتج إلى تحديد الكمية المنتجة مما لا يكلفه تكاليف الاحتفاظ بالمخزون للسلع الجاهزة" (2).

2-5- تمويل العمليات الإنتاجية: إن الوساطة التي تربط تاجر الجملة بطرفي التبادل تجعله يقدم مساعدات وتسهيلات ائتمانية لكلاهما إذ أن المنتجين وخاصة الذين تنقصهم الإمكانيات المالية يستفيدون من هذه التسهيلات والتمثلة في الدفع المسبق (تسيقات)، أو القيام بنشاطات تسويقية أخرى كالدعاية، الإشهار، الترويج... وهي ما تساعد بصورة مباشرة في تمويل النشاطات التوزيعية ضف إلى ذلك أن تاجر الجملة يمنح الائتمان ولا يشترط الدفع الفوري ولولا هذه العلاقة لا كان المنتج مجبرا على فتح حسابات عديدة تناسب وعدد تجار التجزئة (3).

للأصول التجارية

2-6- جمع المعلومات: إن احتفاظ تجار الجملة بقوة من رجال البيع وإصدارهم للكتلوجات وإعلاناتهم في المجالات التجارية تجعلهم يساهمون في الكثير من أنشطة ترويج المبيعات كما يقدمون المساعدات الفنية فمن خلال قيامهم بهذه الأنشطة فإنهم يمدون عملائهم بمعلومات قيمة عن المنتجات التي يتعاملون فيها وأحوال السوق التي تؤثر على الطلب (4)، خاصة منها أسعار السلع المنافسة وطبيعة المنافسة وسلوك المستهلكين وتجار التجزئة والعوامل التي تؤثر على قراراتهم الشرائية، كل هذا يساعد المنتجين على إعداد سياسة إنتاجية رشيدة تحقق لهم أهدافهم المسطرة، أو بالأحرى الأهداف التسويقية.

(1) د. ناظم حيدر "مدخل إلى دراسة التسويق"، مطبعة جامعة دمشق، طبعة 2، 1964، ص 239

(2) د. هاني حامد الضمور "طرق التوزيع"، مرجع سابق، ص 128

(3) Pierre Claude Tracol, «les canaux de distribution» opcit, P57.

(4) محمد عبد الله عبد الرحيم، "إدارة قنوات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 53.

2-7- تحمل المخاطر: يتحمل تاجر الجملة الكثير من الأخطار التي تتعلق بالوظائف التسويقية المختلفة التي يقوم بتأديتها ولعل أهم هذه الأخطار تلك التي تتعلق بتقلبات الأسعار في الأسواق والتلف المادي الذي يصيب البضاعة ومشاكل منح الائتمان وتحصيل الديون<sup>(1)</sup>، فتاجر الجملة يتحمل عنصر المخاطرة حينما تنتقل إليه حيازة وملكية المنتجات التي قد تتلف أو تتقادم ومخاطر الائتمان الناتجة عن تقلبات الأسعار في السوق مما يجعله في وضعية صعبة لتحصيل ذممه فمساهمته في البيع بالنسبة لتجار التجزئة يعتبر خدمة من الخدمات المتعلقة بتحمل مخاطر الديون الرديئة بالنسبة للمنتج<sup>(2)</sup>.

فمن خلال ما سبق يتضح أن كلا من المنتج وتاجر التجزئة يستفيدا من خدمات تاجر الجملة أو يتوقعا الحصول عليها ومن الواضح أنه كلما كانت الخدمات المقدمة أكثر ومتنوعة كلما كانت المكافأة أكبر التي يحصل عليها تاجر الجملة والمتمثلة أساسا في الخصومات المالية على الكميات المشتراة، فعلى الرغم من أهمية الدور الذي يلعبه تاجر الجملة في الميدان التسويقي والوظائف التسويقية التي يقوم بها، إلا أنه هناك محاولات من قبل المنتجين وتجار التجزئة للاستغناء عن هذا الدور الذي يقوم به (تاجر الجملة) وخاصة في الدول المتقدمة اقتصاديا، إلا أن درجة الاستغناء تتفاوت بفعل مجموعة من العوامل والأسباب<sup>(3)</sup>.

### 3 - أسباب وعوامل الاستغناء عن تجار الجملة :

3-1- طبيعة السلعة : كما أسلفنا الذكر أن بعض أنواع السلع لا تتحمل الانتقال عبر قنوات توزيعية طويلة نظرا لتعرضها للتلف السريع فهي تحتاج إلى سرعة في تسويقها كتلك السلع التي لها حساسية اتجاه التغيير في الأذواق التي تخضع لزي الموضة فهي تحتاج إلى قنوات توزيعية قصيرة حتى وإن كلفت المنتج تكاليف مرتفعة وهذا لتصرفها في أقصر وقت ممكن، كما أن الطبيعة الفنية للسلعة تتطلب نوع من المعرفة في استخدامها فلذا يلجأ المنتج للاتصال مباشرة بجمهور المستهلكين أو عن طريق سياسات الاتصال الغير مباشرة، كما أن سعر هذا النوع من السلع مرتفع جدا يعني أنه بإمكان تاجر التجزئة الاتصال مباشرة بالمنتج رغبة منه في طرح هامش ربح أكبر.

3-2- عوامل ترجع إلى إمكانيات المنتج ورغبته : إن الإمكانيات المالية والمادية للمنتج هي الأخرى لها وزن في اختيار منفذ التوزيع المناسب، إذ بإمكانه القيام بجميع الوظائف التسويقية الخاصة

(1) د. هاني حامد الضمور، "إدارة القنوات التوزيعية"، مرجع سابق، 2002، ص 130

(2) Jaques Lendrevie, Denis Lindo, «Marcator Théorie et pratique du Marketing» 2000, P178

(3) د. جميل توفيق، د. حسن عادل، "مبادئ التسويق وإدارة المبيعات"، الدار الجامعية، القاهرة، 1985، ص 81.

بتصريف المنتج من مواطن الإنتاج إلى مواطن الاستهلاك وبالتالي الاستغناء عن خدمات تاجر الجملة كما يمكن أن تكون "رغبة المنتج الاقتصاد في منافذ التوزيع وتخفيض التكاليف، فالفرص البيعية والأرباح التي يخسرها نتيجة تخليه عن جزء من وظائف التسويق لتاجر الجملة يجعل له الرغبة أحيانا في التحلي عن دور وخدمات تاجر التجزئة، خاصة إذا كانت سلعته معروفة ومقبولة في الأسواق وكان الطلب عليها مرتفع، واعتقاده بأنه عن طريق مجهوداته الخاصة يستطيع أن يزيد من حجم مبيعاته" (1) : خاصة في حالة عدم رضى المنتج عن الخدمات التي يقدمها تاجر الجملة والمتمثلة في عدم قيامه ببذل جهود تسويقية كافية لترويج سلعته وتحميز تجار الجملة إلى بعض المنتجين نظرا لتعدد السلع التي يتولى هؤلاء التجار توزيعها هذا ما يؤدي إلى استياء البعض الآخر.

**3-3- حدة المنافسة :** إن وجود المنافسة في الميدان التسويقي يدفع ببعض المنتجين وبعض تجار التجزئة إلى قيام كل واحد منهم بوظيفة تجارة الجملة وهذا لاستفادتهم من الهامش الذي كان يتحصل عليه تاجر الجملة (2)، إلا أن هذا القرار يتطلب إمكانيات مالية ومادية كبيرة، وقدرة على القيام بالوظائف التوزيعية بأكثر فعالية أي يجب مقارنة التكاليف التي يتحملها كل من المنتج وتاجر التجزئة عند إبتاعهم لهذه السياسة وما يحققونه من إيرادات توزيعية فتكون هذه السياسة فعالة حينما تكون التكاليف التوزيعية لكلا الطرفين أقل من هامش الربح الذي كان يتحصل عليه تاجر الجملة.

**3-4- العلامة التجارية موضع التسويق :** في الكثير من الأحيان تكون العلامات الخاصة التي يحاول تجار الجملة إدخالها إلى السوق وترويجها بين تجار التجزئة من الأسباب التي تدعو إلى الاستغناء عن خدماته (3)، فاتخاذ تاجر الجملة لهذه السياسة يعتبر سلاح ذو حدين، يستخدم علامته التجارية للحفاظ على مكانته ومركزه في الميدان التسويقي، إلا أنه أصبح سلاح ضده عندما يتخذ المنتج كعذر أو سبب قاطع لإسقاطه من قناة التوزيع بحجة الترويج لنفسه وليس للمنتج الفعلي للسلعة.

**3-5- رغبة تجار التجزئة في الاتصال المباشر بالمنتج :** إن كبر حجم متاجر التجزئة ونموها بشكل سريع يشكل تهديدا كبيرا لمكانة تجار الجملة، حيث استطاعت هذه المتاجر نظرا لكبر حجم طلبياتها وإمكانياتها المالية الاتصال المباشر مع المنتجين وتحقيق وفورات اقتصادية نتيجة للشراء بكميات كبيرة وتخفيض تكاليف النقل (4)، كما أن التمركز الجغرافي لمتاجر التجزئة يخفف تكاليف الاتصال والتسويق على عكس التشتت الذي يحتاج إلى تكاليف مرتفعة تتمثل في النقل والتخزين وعدم رضى

(1) محمد سعيد عبد الفتاح، "التسويق"، دار النهضة العربية بيروت، 1983، ص 119

(2) Claude le Bœuf « Techniques de commercialisation », édition faucher, Paris, 1972, P 21

(3) د. صالح الشنواني، "إدارة التسويق والمبيعات"، دار الجامعية المصرية، 1984، ص 79

(4) د. هاني حامد الضمور، "طرق التوزيع"، دار وائل للنشر، طبعة 2، 2000، ص 147



تجار التجزئة عن خدمات تجار الجملة كالتعطل في تقديم الخدمات والطلبات العاجلة وخاصة في أوقات الحاجة إليها.

فمن خلال التحليل السابق يتضح أنه من غير المنطقي الاستغناء عن تاجر الجملة في الميدان التسويقي نظرا لأهمية الدور الذي يلعبه في هذا المجال خاصة إذا تعلق الأمر بتلك السلع الاستهلاكية، وإن كان الاستغناء عنه فقد يكون في اسمه وهذا لا يعني التخلي أو إسقاط الخدمات التي كان يقوم بها بل سوف يتكلف القيام بها كل من المنتج أو تاجر التجزئة فحتى يتسنى لتجار الجملة البقاء ضمن قنوات التوزيع عليهم بتحسين مستوى الخدمات التي يقدمونها وهذا من أجل تفعيل سياسة التوزيع في مجال التسويق.

يمكننا في الأخير التطرق إلى بعض النقاط التي من شأنها أن تعطي الدعم لبقاء تجار الجملة ضمن

قناة التوزيع:

- تحديد حاجات الأسواق المستهدفة بكل دقة.
  - تطوير مزيج الخدمات والمنتجات التي تشبع حاجات وطلبات تجار التجزئة.
  - مرونة وتكييف ذلك المزيج مع التغيرات التي تحصل في حاجات تلك الأسواق.
- فتحقيق الأهداف التسويقية لأي مؤسسة يتوقف على مدى تحديد الأسواق المستهدفة، "فبالنظر إلى أي عملية تبادلية فإننا نجد أن السوق يعتبر أحد طرفي التبادل حيث <sup>يتم</sup> توجيه السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة إلى هذه الأسواق والتي تحدد مدى نجاح أو فشل المؤسسة في إشباع حاجات المستهلكين"<sup>(1)</sup>، لهذا الشأن يعد تجار الجملة مطالبين باستمرار تحديد حاجات السوق المستهدفة وتسخير الإمكانيات ( المادية والمالية ) لخدمتها بأكثر فعالية، وحتى يصل تجار الجملة لهذا القرار عليهم استخدام معايير لاختيار الأسواق المراد خدمتها وتحديد مزيج المنتجات فعليهم تحديد مدى اتساع وعمق التشكيلة السلعية المتعامل فيها، ومستوى الخدمات التي تقابلها كالتخزين بكميات كبيرة من أجل تلبية طلبات العملاء في أي وقت، (تقليل وقت التجهيز للطلبات) ... الخ. أما فيما يخص مرونة وتكييف المزيج مع التغيرات الحاصلة في الأسواق هذا يعني قيام تاجر الجملة بتحليل ودراسة التغيرات التي لها أثر بالغ في اتخاذ قرارات الشراء من طرف تجار التجزئة وبالتالي محاولة تعديل أو تطوير المنتجات القائمة حسب ما يتوافق مع حاجات ورغبات العملاء.

(1) د. فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 177

## المبحث الثالث : تجارة التجزئة

تعد تجارة التجزئة حلقة وسيطة أخيرة في قناة التوزيع وذات العلاقة المباشرة بالمستهلك النهائي، إذ تأخذ على عاتقها القيام بتوزيع وترتيب الأنواع المختلفة من السلع والخدمات، وعرضها أمام المستهلكين لكي تمكنهم من الاختيار بما يتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم، ومن جهة أخرى يستطيع تجار التجزئة أن يحددوا حاجات المستهلكين ورغباتهم من السلع المختلفة كما يستطيعوا أن يؤثروا في قراراتهم الشرائية وأن يثيروا بعض دوافع الشراء لديهم، فمن خلال هذا تبرز " أهمية تجارة التجزئة لكل من المنتج والمستهلك نظرا لما يقدمه للطرفين من خدمات هامة فمن ناحية المنتج يعتبر تاجر التجزئة منفذا أساسيا لوصول سلعه إلى المستهلك في حين يعتبر المستهلك تاجر التجزئة المصدر الرئيسي لتموين كل احتياجاته<sup>(1)</sup>، ووفقا للمفهوم الموسع للتسويق يمكن أن تتضمن تجارة التجزئة جميع المنافذ التي تقوم بخدمة المستهلك الأخير، وذلك مثل الفنادق، المستشفيات، المدارس، البنوك، محلات التصوير، محلات التنظيف بالبخار، ورش إصلاح السيارات... الخ<sup>(2)</sup>.

فمن خلال ما سبق يتبادر للذهن السؤال التالي: ماهي أهم الخدمات التي يقوم بها تاجر التجزئة لخدمة كلا الطرفين؟ هل يقدم خدمات إلى تاجر الجملة؟ أو المنتج؟ أو المستهلك؟ فمن خلال هذا المبحث حاولنا الإجابة عن هذه الأسئلة وما مدى مساهمة تاجر التجزئة في تفعيل سياسة التوزيع للمنتج.

## 1- تعريف تجارة التجزئة:

تعرف تجارة التجزئة بأنها تتضمن العمليات والأنشطة التسويقية المرتبطة بشراء البضاعة والخدمات لغرض إشباع حاجات المستهلك الشخصية أو لإشباع حاجات عائلته أو أصدقائه<sup>(3)</sup>، وإلى جانب هذا التعريف نجد تعريف آخر: "تتضمن تجارة التجزئة كافة الأنشطة المرتبطة ببيع السلع والخدمات إلى المستهلك النهائي مباشرة"<sup>(4)</sup>. وكما عرفها أيضا الدكتور محمد عبد الله عبد الرحيم "بأنها تتضمن كل الأنشطة المتصلة ببيع السلع والخدمات إلى المستهلكين النهائيين"<sup>(5)</sup>.

(1) د. جميل توفيق، د. عادل حسن، "مبادئ التسويق وإدارة المبيعات"، الدار الجامعية، 1985، ص 93

(2) د. محمد عبد الله عبد الرحيم، "إدارة القنوات التوزيعية"، 1994، ص 28

(3) صالح الشوانى "الإدارة التسويقية الحديثة"، دار الجامعات المصرية، 1984، ص 313.

(4) Barczyk.D ; Evrard. R , «la distribution»,op.cit, p 10.

(5) د. محمد عبد الله عبد الرحيم، "إدارة قنوات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 29.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أن أي نشاط تجاري يدخل ضمن تجارة التجزئة لابد من توفر فيه شرطين أساسيين هما:

- أن يكون المشتري مستهلك نهائي أو أحد موكله.
  - أن يكون الدافع إلى الشراء هو إشباع الحاجات الشخصية للفرد أو الأسرة أو الجماعة، أي الشراء بغرض الاستهلاك وليس بغرض البيع أو الاستخدام في الإنتاج.
- فبحكم المكانة الوسطية التي يتمتع بها هذا المستوى التوزيعي تبرز أهميته من خلال وظائف حيوية يقوم بها سواء للموردين (المنتج، تجار الجملة) أو للمستهلكين النهائيين في السوق هذا ما يجعله يتعرض إلى تطورات مذهلة وواسعة بسبب تكيفه مع المتغيرات البيئية خاصة منها التكنولوجية والسياسية والقانونية، هذا ما أدى بها إلى الاختلاف في أشكالها وأنواعها وتعدد إدارتها سواء من حيث التخطيط أو التصميم والتنسيق وحتى فيما يخص البرامج التسويقية المسطرة لها.

ونظرا لاتساع مجالات تجارة التجزئة وتنوع أعمالها هناك العديد من التقسيمات التي يمكن ذكرها في هذا المجال، والجدول (2-3) يوضح التقسيمات المختلفة لتاجر التجزئة حسب الأسس التالية:<sup>(1)</sup>

- كمية الجهد السوقي المطلوب من المستهلك.
- الملكية.
- مدى وأنواع خطوط المنتجات المتعامل فيها.
- الوظائف المختلفة المؤداة بواسطة المتجر.

جدول رقم ( 2-3): التقسيمات المختلفة لتاجر التجزئة

تجارة التجزئة			
الوظائف المؤداة	خط المنتجات	الملكية	الجهد السوقي
- متاجر الأقسام	- متاجر السلع العامة	- المتاجر المستقلة	- المتاجر الميسرة
- بيوت الخصم	- متاجر المجموعة الواحدة	- متاجر السلسلة	- متاجر التسوق
- السوبر ماركت	- المتاجر المتخصصة	- التعاونيات	- المتاجر الخاصة
- المراكز التجارية		- الجمعيات التعاونية	
		- والاستهلاكية	

المصدر: د. محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 210.

(1) د. محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 210.

فعلى الرغم من التقسيمات المختلفة والمتعددة لمتاجر التجزئة إلا أن جميعها يتنافس في سبيل الحصول على أكبر حصة سوقية خاصة وأما تشترك في خاصية واحدة وهي البيع للمستهلكين النهائيين، إلا أنها تأخذ أحجاما متفاوتة من حيث الشكل والحجم والسياسات التسويقية. فلذلك هناك العديد من أسس التقسيم يمكن استخدامها لتصنيف الأنواع المختلفة منها في مجموعات (ومن بين العديد من التقسيمات المذكورة أعلاه نجد ذلك التقسيم حسب الوظائف المؤداة وهو موضوع دراستنا وهذا من أجل الوقوف على أهم الخدمات أو الوظائف التوزيعية التي يقدمها متاجر التجزئة للمنتج وهذا من أجل توليد المنفعة الحيازية والملكية للمستهلك) ولا بأس أن نتطرق إلى أنواع متاجر التجزئة التي تقع ضمن هذا التقسيم.

## 2- أنواع متاجر التجزئة حسب الوظائف المؤداة: وتصنف على النحو التالي:

**2-1- متاجر الأقسام:** وهي متاجر كبيرة الحجم تقدم مجموعة كبيرة ومتنوعة من السلع ومقسمة على شكل أقسام أو إدارات تختص كل منها بمجموعة متشابهة من السلع لغايات الحاسبة والرقابة الإدارية.<sup>(1)</sup>

وبذلك يعتبر كل قسم بمثابة مركزا مستقلا يشرف عليه مسؤولا يقوم بتنظيم المعروضات وتوجيه العاملين فيه وإرشادهم نحو إتباع أفضل الأساليب التي من شأنها جذب أكبر عدد من المستهلكين، وإقناعهم على اقتناء سلعهم، وتميز هذه المتاجر بإتاحة الفرصة للمستهلكين لاختيار المنتجات التي تتناسب مع أذواقهم وحاجاتهم حيث تستخدم هذه المتاجر سياسات الاتصال المختلفة، بغية تعريف وتحفيز المستهلك بوجود المنتجات على اختلاف أنواعها وهتم هذه المتاجر بطريقة العرض والمعاملة الحسنة وأساليب علمية لإقناع المستهلك للقيام بعملية الشراء. " كما تقوم هذه المتاجر بتقديم العديد من الخدمات للمستهلكين والتي تهدف من ورائها إلى جذب أكبر عدد من المستهلكين إليها، ومن أمثلة ذلك البيع بالأجل لعملائها وتوصيل المنتجات مجانا إلى المنازل وقبول مردودات المبيعات من المنتجات الغير مطابقة للمواصفات أو المعابة، وتلبية طلبات المستهلكين بالبريد والهاتف، وتغليف المنتجات التي تشتري كهدايا إضافية إلى توجيه المستهلكين ونصحهم وإرشادهم".<sup>(2)</sup>

**2-2- متاجر السوبر ماركت:** هي محلات تجزئة كبيرة تتعامل أساسا بالمواد الغذائية ومواد البقالة مع تقدم أنواع وتشكيلات عديدة مما يحتاج إليه المستهلكين وتعتمد على خدمة الذات مع الاهتمام

(1) د. سليمان المغازة "إدارة التسويق"، شركة الطبع والنشر الأهلية ببغداد، 1977، ص 215  
 (2) د. زكي خليل المساعده، "التسويق في المفهوم الشامل"، دار زهران للطبع والنشر عمان، 1998، ص 388

بطريقة العرض الجذاب<sup>(1)</sup>. ولقد ظهر هذا النوع لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1930 وهي وليدة الكساد الكبير الذي ساد معظم الدول آنذاك، وبدأت أعمالها بفلسفة البيع بسعر منخفض وعلى أساس البيع النقدي، لأن سعر البيع أهم ما يجذب انتباه المستهلك للتعامل مع المتجر إذ يصنف "ضمن هذا النوع كل متجر لا يقل حجم مبيعاته عن مليون دولار سنويا ولا تقل مساحته عن 400 م<sup>2</sup>".<sup>(2)</sup>

**2-3- بيوت الخصم :** لا تختلف بيوت الخصم عن محلات السوبر ماركت من حيث أسلوب العمل والتنظيم الإداري، إلا أنها تبيع بأسعار أقل من تلك التي تباع بها السلع في محلات السوبر ماركت وهي تجذب المستهلكين على أساس السعر فقط<sup>(3)</sup> ويطلق على أصحابها الثوار في ميدان التجزئة بسبب تهديدهم لكيان محلات التجزئة الأخرى<sup>(3)</sup>، وتميز هذه المتاجر بانخفاض هامش الربح المحقق من بيع السلع في مقابل زيادة حجم المبيعات واختار مواقع ذات الإيجار المنخفض إذ تولي اهتمام محدود بطريقة العرض وتعتمد هي الأخرى على خدمة النفس كما أنها تفتقر إلى الجهود الترويجية. وأصبحت تنتشر بشكل واضح في الو.م.أ وهذا طبعاً بعد تغير بعض النواحي التنظيمية مثل تجنيد قوة من رجال البيع المدربين، تقديم خدمات الائتمان، اختيار الأماكن التجارية بالقرب من المجمعات السكنية والقيام بمحلات ترويجية وهذا من أجل جذب عدد أكبر من المستهلكين.

**2-4- المراكز التجارية :** يعتبر هذا النوع تطور آخر لمتاجر التجزئة وأحدثها وهي عبارة عن مجموعة من المتاجر يتم تخطيطها وتنميتها والرقابة عليها بواسطة تنظيم واحد. وقد تكون في هذه الحالة مثل متاجر الأقسام أو مستثمر فردي، وتتميز المراكز التجارية باختيار أماكنها بعيدة عن زحام المدينة وبطريقة تتيح للمستهلكين شراء كافة احتياجاتهم من منطقة واحدة<sup>(4)</sup>، وبالتالي الجديد في هذا النوع من المتاجر هو عنصر الملائمة وتوفير للمستهلك كثيراً من الجهد والوقت. وبعدها تطرقنا ولو بإيجاز إلى أهم الخصائص التي يتميز بها هذا النوع لا بد أن نتوقف عند أهم الخدمات والمهام التي يقوم بها هذا النوع من متاجر التجزئة من أجل تلبية احتياجات المستهلكين من جهة ومن جهة أخرى تقديم خدمات ومعلومات إلى الموردين (تجار الجملة، موكل، منتج).

(1) P. Kotler « Marketing management Analysis planning and control » 9<sup>th</sup> Edition Prentice Hall, 1997, P289.

(2) د. هاني حامد الضمور، " طرق التوزيع"، دار وائل للنشر، 2002، ص 190.

(3) P. Kotler « Marketing management Analysis planning and control » opcit, P291.

(4) د. فريد الصحن، " التسويق أساسيات وتطبيقات"، مرجع سابق، ص 220.

## 3- وظائف تجارة التجزئة:

## 3-1- وظائف تجارة التجزئة للموردين:

3-1-1- التجميع والتصنيف: يلعب تجار التجزئة دورا هاما في قناة التوزيع من خلال قيامهم بوظيفة التجميع والتصنيف بعد شرائها من مصادر مختلفة حيث يقوم تاجر التجزئة بتجميع تشكيلة كبيرة من السلع من عدة موردين (منتج، تجار الجملة، موكل) ثم يقوم بتصنيفها وعرضها من أجل تلبية الاحتياجات والرغبات والأذواق المختلفة للمستهلكين في السوق ، وفي هذا الشأن نجد أن تجار التجزئة يقومون بسد الفجوة التي توجد بين المنتجين والمستهلكين النهائيين للسلعة من خلال عرضهم للتشكيلة السلعية في محلاتهم والتي يمكن النظر إليها وتقييمها من خلال: (1)

أ - الغرض purpose: وهي مدى إشباع التشكيلة السلعية المعروضة لحاجات ورغبات المستهلكين أو تحقيق درجة عالية من رضاهم وبالتالي تحقيق أهداف محل التجزئة بالدرجة الأولى ثم تحقيق أهداف المؤسسة المنتجة ثانيا.

ب - المكانة status: والتي يمكن النظر إليها وتحديدتها عن طريق الأهمية النسبية لكل منتج، وهذا بالنظر إلى المكان المخصص لعرض سلعته في المتجر مثال عن ذلك عرض العطور في محل يبيع أساسا المواد الغذائية فهنا تحتل العطور مكانة منخفضة في المحل.

ج - الاكتمال completeness: وتصيح التشكيلة السلعية مكتملة بعدما تتضمن جميع المنتجات اللازمة لإشباع احتياجات ورغبات المستهلكين مثال ذلك: محل التجزئة الذي يبيع السلع الغذائية الميسرة ولا يقوم بعرض الحليب فهنا تعد التشكيلة السلعية ناقصة.

3-1-2- الاتصال وجمع المعلومات: تعد محلات التجزئة مركزا مهما لمد المنتجين وتجار الجملة بالمعلومات الهامة عن حالة الطلب ومواقف المستهلكين النهائيين اتجاه السلعة خاصة ما يتعلق بالسعر، وسعر البيع للسلع المنافسة وأن أمكن " درجة رضاهم أو شكواويهم حول السلعة وخاصة ما يعاب

عنها إذ نجد العديد من جهود التعديل، والتطوير في المنتجات تعتمد بدرجة كبيرة على هذا النوع من المعلومات (2)، الذي يمثل التغذية العكسية للمنتج من جانب السوق والتي تعتبر متاجر التجزئة مركز له.

(1) د. هاني حامد الضمور " طرق التوزيع "، مرجع سابق، ص 155

(2) د. طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 362

3-1-3- الترويج وخدمات ما بعد الشراء: تقوم متاجر التجزئة بالإضافة إلى الوظائف السابقة بخدمات من أجل خلق المنفعة الزمانية و المكانية والحيازية لسلعة المنتج عن طريق قيامها بالترويج عن المنتجات، وتقوم أيضا بتقديم خدمات ما بعد البيع للمستهلكين، فهي تتولى عرض المنتجات في نوافذ المعرض وعلى الأرفف بشكل جذاب، وتصمم الإعلانات كالمصقات على الحائط واللوحات المضئية أمام باب المتجر إضافة إلى تقديم خدمات اللف والحزم والتوصيل إلى المنازل والتركيب والتصليح... الخ.<sup>(1)</sup>

3-1-4- وظيفة البيع: بحكم موقع تجارة التجزئة آخر مستوى توزيعي ضمن قناة التوزيع يتطلب منها القيام بمجهودات ترويجية لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وتقديم خدمات إضافية مرافقة للسلع المشتراة، وبالتالي الوصول إلى كسب رضی المستهلكين فيما يخص المعاملات من خلال القيام بوظيفة البيع وتنطوي هذه الوظيفة تحت ما يدعى بانتقال ملكية السلعة أو الخدمة إلى المستهلك النهائي أو ما يسمى بالمنفعة الملكية والحيازية للسلعة.<sup>(2)</sup>

3-1-5- تمويل العمليات الإنتاجية: من الوظائف الأخرى لمتاجر التجزئة تمويل العمليات الإنتاجية من خلال شراء السلع والخدمات، وهذا ما يقابله دفع أسعارها قبل عملية بيعها هائيا للمستهلك، هذا بالإضافة إلى تقديم المساعدة للمستهلك النهائي كنقل سلعه أو تخزينها إلى وقت الحاجة إليها، وبالتالي كل من المنتج وتاجر الجملة ينقلان جزء من عبء التمويل إلى تاجر التجزئة.

3-1-6- القيام بنقل وتخزين السلعة: إن قيام تاجر التجزئة بنشاطي النقل والتخزين وماههما من أهمية في المجال التوزيعي للدليل قاطع أنه يسعى إلى تحقيق وفورات اقتصادية ألا وهي الربح وينتج هذا من خلال " الاحتفاظ بالمخزون المناسب من المنتجات والعلامات في الوقت المناسب للمستهلكين مما يسمح بتدفق هذه المنتجات دون توقف وحتى يتحقق النجاح لتجار التجزئة في هذه الوظيفة يتطلب منهم شراء وتخزين، بالإضافة إلى تكاليف التخزين من حيث المكان والاحتفاظ... الخ، فهذا كله يجعل منشآت التجزئة تعمل على تحقيق التوازن بين التكاليف وبين الرغبة في تلبية حاجيات ومطالب المستهلكين ".<sup>(3)</sup>

3-1-7- تحمل المخاطر: نتيجة لقيام تاجر التجزئة بكل الوظائف السابقة الذكر، فإنه يتحمل عدة مخاطر كذلك التي تتعلق بتغير الأسعار في السوق وانخفاض الطلب، وما يمكن أن يترتب عنه من

(1) د. هاني حامد الضمور " طرق التوزيع " مرجع سابق، ص 106

(2) V.Marc, J.Nelly, «la distribution », opcit, P69

(3) Ghosh.A « Retail management », the Dryden press, Chicago, 1990, P 68

خسارة، أو عدم قبول المستهلكين لبعض السلع وبالتالي تلفها إضافة إلى المخاطر الناجمة عن منح الائتمان... الخ كل هذا يجعل تاجر التجزئة في مكانة وسيطة مليئة بالمخاطر من طرفين سواء من جهة الموردين أو من طرف المستهلكين.

وبعدما تطرقنا ولو بإيجاز إلى أهم الوظائف التي تقع على عاتق تجار التجزئة وأهم الخدمات التي يستفيد منها في أغلب الأحيان الموردين يمكننا أيضا أن نتطرق إلى أهم الخدمات التي تقدمها تجارة التجزئة للمستهلك النهائي/ هذا حسب النقاط التي أقرها كل من J.Evans, B.Berman في كتابهم Retail management وهي كالتالي: (1)

### 3-2- وظائف تجارة التجزئة للمستهلك النهائي:

أ- توفير احتياجات المستهلكين من السلع والخدمات في المكان المناسب وذلك بسبب الانتشار الجغرافي الواسع لمحلات التجزئة بأنواعها المختلفة في الأسواق بحيث يسهل على المستهلك الحصول على احتياجاته في أي مكان شعر باحتياجه لسلعة أو خدمة ما.

ب- توفير احتياجات المستهلكين من السلع والخدمات في الوقت المناسب (الحقيقي) حيث أن هناك بعض متاجر التجزئة التي تعمل 24/24 ساعة وخلال كل أيام الأسبوع ونذكر على سبيل المثال متاجر المنتجات الغذائية، صيدليات، المطاعم، الفنادق... الخ

ج- إشباع احتياجات المستهلكين الخاصة بالشراء بكميات صغيرة من السلع المطلوبة ( أي تجزئتها) والتي لا يمكن الحصول عليها من أماكن تواجد المنتجين ونادرا ما يتم الحصول عليها من قبل تجار الجملة.

د- تقديم خدمات ما بعد البيع المستهلك وخاصة ما يتعلق منها بالحزم واللف كالسلع التي تباع على شكل هدايا، وهنا تجدر الإشارة إلى بعض السلع الاستهلاكية كاللحم الذي تتحقق منفعته الشكلية حتى آخر لحظة، إضافة إلى نقل بعض السلع إلى منازل المستهلكين وتركيبها والتأكد من سلامة تشغيلها وصيانتها... الخ.

هـ- مساعدة المستهلكين الذين لهم احتياج للسلعة والرغبة في اقتنائها ولا يتوفرون على القدرة المالية للشراء وذلك من خلال البيع بالتقسيط أو البيع بالأجل.

فبالرغم من أهمية الخدمات التي يقدمها تجار التجزئة للمستهلكين وإسهامهم في تفعيل سياسة التوزيع للمنتج إلا أنه كثيرا ما توجه لهم انتقادات حادة من قبل المنتجين أو تجار الجملة أو الوكلاء

(1) B. Berman, J. Evans « Retail management », Macmillan publishing, 1992, P3.



من جهة ومن جهة أخرى من طرف المستهلكين هذا ما يجعلها تخشى أن تفقد مكانتها في الميدان التوزيعي، إلا أن الحاجة ملحة للمحافظة على بقائها لما تتمتع به من مميزات وخصائص أهمها القرب من أماكن المستهلكين، لذلك أصبح من الضروري على هذه المحلات إعادة النظر في موقعها وتصميمها الداخلي، وطريقة تهيئته واستخدام أشخاص ذوي خبرة في مجال البيع والشراء.

#### 4- مقومات متاجر التجزئة الناجحة : ومن أهم المقومات نذكر مايلي:

4-1- اختيار المكان المناسب : يجب على تاجر التجزئة أن يختار موقع مناسب للمتجر يتناسب مع طبيعة المنطقة السكنية التي يختارها لتوافق نوعية وعدد العملاء الذي يخدم عاداتهم الشرائية وسلوكهم وهذا سعيا منه لإيجاد العناصر المؤثرة في جذبهم لمتجره إضافة إلى توفر العناصر الأساسية مثل سهولة المواصلات والنقل وتوفير المياه والكهرباء...<sup>(1)</sup>

#### 4-2- الاهتمام بالديكور الداخلي للمتجر والتشكيلة السلعية:

إن نجاح تاجر التجزئة في هذا المجال يتوقف بصورة أساسية على نوعية السلع التي يتعامل فيها والتي يجب أن يكون الطلب عليها مستمر أي يكون مرغوبة من قبل المستهلكين وبإمكانهم الحصول عليها في الوقت الحقيقي، وبالسعر المناسب بما يتماشى والقدرة الشرائية للمستهلك وبالنوعية المناسبة لأنماط وعادات الشراء لدى المستهلك في المنطقة الجغرافية التي يعمل فيها، وكل هذا يتوقف على "تهيئة المتجر وتنسيقه داخليا لجذب المستهلك فالديكور الداخلي للمتجر يجب أن يتناسب وطبيعة السلع التي يتعامل بها التاجر وسهولة الحصول عليها. كما أن نظافة المحل تشكل دعامة أساسية لنجاح التاجر وخلق الانطباع الجيد في بناء الصورة الذهنية للمستهلكين".<sup>(2)</sup>

4-3- الاحتفاظ بقوة من رجال البيع وتدريبهم : من وجهة نظر أدباء التسويق يعد أسلوب البيع من أهم عناصر المزيج الترويجي فإتمام صفقة البيع تعتمد إلى حد كبير على نجاح تلك المقابلة التي تتم بين رجل البيع والمستهلك أو العميل فلذا يتطلب من تجار التجزئة الاحتفاظ بقوة من رجال البيع المدربين والقادرين على حسن وفن التعامل مع المستهلكين وهذا كله يتوقف على نوعية المتجر وطبيعته وأسلوب العمل والخدمة فيه.

4-4- القدرة على الاحتفاظ بالسجلات المحاسبية : وهذا طبعا من حيث الشكل والمضمون إذ يجب أن تكون السجلات منظمة ومرتبعة للاستفادة منها في عملية التخطيط والتنبؤ بالطلب من أجل

(1) د. عادل حسن، د. جميل توفيق، "مذكرات في مبادئ التسويق وإدارة المبيعات"، الدار الجامعية، القاهرة، 1985، ص 138.  
(2) د. هاني حامد الضمور "طرق التوزيع"، مرجع سبق ذكره، ص 120.

تحديد احتياجات المتجر أولا ثم الرقابة على العمليات والأنشطة الخاصة بتحصيل الديون وتقديم تسهيلات ائتمانية أو القيام ببرامج ترويجية مساعدة للرفع من مبيعات المتجر.

4-5- سياسات الاتصال : فعلى تاجر التجزئة أن يبذل كل جهده في العمل على اجتذاب العملاء والمستهلكين باستخدام أية وسيلة ممكنة أو بإتباع أسلوب مبيعات الفرص Big-sale أو منح تزييلات دورية على سلع معينة عند نهاية الموسم أو بدايته، وإدخال تقنيات حديثة لدفع وتحصيل الديون وتطوير الحل بالصورة المناسبة لمواكبة التطورات التي تحدث بالسوق وخاصة منها التكنولوجية والسياسية والقانونية.

#### 5 - معايير اختيار الوسطاء:

بعدما تحدد المؤسسة مجالها التوزيعي باختيار القناة التوزيعية التي تراها مناسبة لتصريف منتجاتها إلى العملاء والمستهلكين في الوقت والمكان المناسبين يبقى عليها مقارنة الحلول الممكنة (البديلة) من الوسطاء. "إذ أنه لاختيار الوسيط أهمية بالغة بالنسبة للمنتج وخاصة في حالة إتباع سياسة التوزيع الانتقائي أو الوكالة الوحيدة لأنه يمثل حلقة اتصال بين المنتج والمستهلك أو المستعمل الصناعي ويمكن بحكم مركزه في السوق من دفع السلعة للأمام وزيادة فرص بيعها وترويجها وكسب ولاء وتفضيل المستهلك لها. بل أنه بحكم هذا المركز يستطيع أن يقضي على السلعة وربما على منتجها إذا تعمد التقليل من شأنها أو الإنقاص من مستوى جودتها أو أهمل تقديم الخدمات المناسبة لها، أو فضل عليها سلعا أخرى أمام المستهلك<sup>(1)</sup>، أمام كل هذا يتبادر سؤال للدهن كثيرا ما رده رجل التسويق ماهي المعايير أو الأسس التي تتوقف عليها عملية اختيار الوسيط؟

5-1- الموقع : يعد موقع الوسيط من أهم المعايير التي يركز عنه المنتج في اختياره ويكون ذو أهمية بالغة عند اختيار تجار التجزئة أكثر منه عند تجار الجملة خاصة إذا تعلق الأمر بالسلع الاستهلاكية حيث يكون الاختيار، أو التصنيف على أساس مدى استعداد المستهلك لبدل مجهود في الحصول عليها إذ يكون بإمكان المنتج اختيار تجار التجزئة الذين يتمركزون في المناطق ذات الكثافة السكانية المرتفعة أما إذا تعلق الأمر بسلع التسويق يفضل تاجر التجزئة الذي يكون موقعه قريبا من المحلات التي تعرض سلعا منافسة أما في حالة السلع الخاصة يفضل المنتج تاجر الجملة الذي تتوفر لديه إمكانيات التخزين الكبيرة و التسهيلات الخاصة بالشحن و النقل أو بصفة عامة قربه من مراكز النقل والمواصلات.

(1) د محمد الناشر " التسويق وإدارة المبيعات مدخل تحليل كمي"، مديونية الكتب والمطبوعات الجامعية المصرية، الطبعة 2، 1978، ص 378.

5-2- التشكيلة السلعية المتعامل فيها : قد يبدو للمنتج عند اختياره لوسيط يتعامل في تشكيلة سلعية مختلفة فرصا بيعية أكبر لسلعته نتيجة لكثرة العملاء المترددين على محله، إذ لا بد أن يراعي مدى تكامل سلعته مع المزيج السلعي الذي يعرضه الوسيط " إذ يتصف هذا المزيج السلعي بأبعاد ثلاثة وهي الاتساع العمق والارتباط، حين يشير الاتساع إلى خط المنتجات من حيث العدد التي تنتجها المؤسسة والعمق إلى عدد السلع الداخلة في كل خط من خطوط المنتجات والارتباط إلى العلاقة بين المنتجات المختلفة للمؤسسة<sup>(1)</sup> وكل هذا يضاف إليه أن الوسيط لا يتعامل بسلع منافسة أو بديلة وعدم خدمته وتعامله في السوق التي لا يرغب المنتج في أن يعرض فيها سلعة أو خدماته.

5-3- مستوى الخدمات المقدمة للعملاء : إن اختلاف وظائف الوسطاء من مستوى لأخر يجعلهم في تباين من حيث الخدمات المقدمة للعملاء أو المستهلكين، إذ نجد أن " ارتباط تصريف بعض أنواع السلع الاستهلاكية والإنتاجية بضرورة تقديم بعض الخدمات<sup>(2)</sup> ولعل من أهمها وسائل النقل والمناولة زد على ذلك وقت تحرير الطلبية، كل هذه العوامل تساعد على كسب ولاء العملاء إلى الخدمات المرافقة للسلعة أو جذب عملاء جدد، وهذا خاصة إذا ما ربطناه بمفهوم الكلمة المنقولة لهذا يختار المنتج الوسيط الذي تتوفر له القدرة على تقديم الخدمات المطلوبة والضرورية لإتمام عمليات البيع، وبالرغم من أن ميول العملاء المستهلكين إلى تلك السلع الأقل سعرا من الأخرى التي تباع بسعر نوعا ما مرتفع وهذا لدمج سعر رمزي للخدمات المقابلة لها.

5-4- السياسات الترويجية : قد يعتمد إلى حد ما المنتج على الوسيط في ترويج منتجاته إذ لا بد عليه من دراسة وتحليل سياسته الترويجية لمعرفة مدى ملائمتها لاحتياجات السلعة وتأثيرها على حجم المبيعات وبالتالي تكون هذه السياسة عاملا محددًا لعملية الاختيار فيما يخص الوسيط ونذكر منها ترويج المبيعات، الإعلان، أما عندما يتعلق بنجاح عرض السلعة وتوزيعها على خيرة وكفاءة رجل البيع فإن المنتج يختار الوسطاء الذين يملكون رجال بيع مدربين، إذ يلعب رجل البيع دورا هاما في ترويج مبيعات المؤسسة وهذا ما يندرج تحت سياسات البيع الشخصي.

5-5- القدرة المالية والإدارية : إن المركز المالي لأي وسيط يعد سلاح ذو حدين عن طريقه يمكن أن يستمر في الميدان التوزيعي أو ينسحب وهذا باعتبار أن الوسطاء شغلهم الشاغل الربح، زد على ذلك إمكانياته على الوفاء بالتزاماته اتجاه المنتج في منح تسيقات ومن جهة أخرى منح ائتمان

(1) د. محمد سعيد عبد الفتاح " التسويق "، دار النهضة العربية، مصر، 1983، ص 323

للمستهلكين كالبائع بالأجل، وأكثر من ذلك مستوى كفاءته الإدارية من حيث التنظيم والتخطيط والرقابة وقدرته على القيام بالأبحاث التسويقية كل هذه العوامل ضرورية لاستمرار نشاط الوسطاء على اختلاف درجاتهم وكثيرا ما يوليها المنتج اهتماما بالغا من أجل اختيارهم ودمجهم ضمن القناة التوزيعية إذ تقع على عاتقه تجسيد السياسة التوزيعية بأعلى كفاءة ممكنة.

#### 6 - تقييم أداء الوسطاء:

إن أحد المهام الرئيسية التي يقوم بها المنتج هي متابعة أعمال الوسيط وتقييم مستوى أدائه بغية التأكد من استمرار صلاحيته ضمن القناة وذلك وفق معايير معدة مسبقا من طرف مدير التسويق إذ أن التقييم من فترة إلى أخرى يساهم في التأكد من مدى نجاح الخطط والاستراتيجيات التسويقية، وعندما يجذ أن أداء الوسطاء أقل من المستوى المحدد يجب البحث عن الأسباب قبل اتخاذ أي قرار فيما يخص الإجراءات التصحيحية فقد يرجع إلى الظروف الاقتصادية السائدة وإلى سياسات المؤسسات المنافسة.

ويعتبر حجم المبيعات المحقق من أكثر المعايير قبولا لدى رجال التسويق للحكم على أداء الوسطاء في منطقة معينة، حيث قدرته على تحقيق مبيعات عالية قد يعني فاعلية جهوده الترويجية وخدماته المرافقة، إلى جانب هذا المعيار لجذ معيار آخر وهو نصيب الوسيط أو حصته البيعية في المنطقة الواحدة وعلاقته مع المستهلكين ومدى قيامه بمتابعة المستهلكين وتقديم خدمات لهم بعد البيع وتزداد أهمية هذا المعيار في حالة السلع الخاصة وسلع التسوق، زد على ذلك قدرة الوسيط بمعد معلومات سوقية للمنتج على شكل تقارير ظرفية عن أحوال السوق الحالية والمتوقعة " وبناء على المعايير سألفة الذكر يتخذ المنتج الإجراءات التصحيحية اللازمة وينبغي التنويه بأن قيام المنتج بتقييم أداء الوسيط بغرض إتخاذ الإجراءات التصحيحية يعتمد بالدرجة الأولى على مدى القوة النسبية للمنتج في السوق ودرجة الرقابة التي يمارسها على أعضاء القناة، فإذا كانت درجة التحكم والرقابة وقوته النسبية عالية يستطيع بسهولة فرض هذه الإجراءات التصحيحية بعكس الحال في حالة درجة التحكم البسيطة فيكون تطبيق هذه الإجراءات عن طريق الإقناع والترغيب " (1)

(1) د. فريد الصحن ، مرجع سبق ذكره ، ص 363.

## خاتمة الفصل :

في هذا الفصل الذي يعالج الوسطاء وأنواعهم في الإطار النظري تناولنا مجموعة من المحاور المرتبطة والمرتبطة بصورة موضوعية ومنطقية وفق حلقات القناة التوزيعية التقليدية ، وخلصنا إلى أن حلقة توزيع الجملة هي أهم حلقة في القناة إذ ينحصر مفهوم توزيع الجملة في كونه عملية تبادلية بين فئات الموزعين أنفسهم حيث تتدفق المنتجات من المنتج إلى تاجر التجزئة قبل أن تصل إلى المستهلك النهائي كما تعمل على ضمان التموين المستمر وكل مستوى من توزيع الجملة يتضمن مجموعة من المتعاملين وهم الوسطاء الوظيفيين والوسطاء التجاريين إذ أن فئة الوسطاء الوظيفيين تتميز بكونها تتعامل بالمنتجات دون أن تكون في حيازة البعض منهم أو ملكيتهم وهذا النوع ما يدعى بالوكلاء بالعمولة إذ يميزها عن سابقاتها حيازتها للمنتجات على شكل أمانة يحتفظون بها على ذمة الموكل لحين إتمام عملية التبادل.

أما الوسطاء التجاريون فيتميزون بالاستقرار والانظام في ممارسة نشاطهم مزودين بإمكانيات مادية وبشرية يسعون إلى شراء وبيع المنتجات لحسابهم الخاص ومن ثم فهم يتحملون جانب المخاطرة أكثر من الوسطاء الوظيفيين، ويتحمل كل مستوى توزيعي أداء وظائفه وهما نوعان تجار الجملة وتجار التجزئة كما يعرف هذا الأخير بأنه الشخص أو المؤسسة التي تقوم بكافة الأنشطة التي تتضمن بيع المنتجات إلى المستهلكين النهائيين، أما تاجر الجملة فهو أحد الوسطاء الذين لا يستخدمون ولا ينتجون السلع والخدمات، ولكنهم يقومون ببيع تلك المنتجات إلى تجار التجزئة وكذلك إلى بعض المؤسسات التي تستخدم المنتجات بغرض الاستهلاك الإنتاجي. وفي الأخير ننوه أنه من المفروض أن تحظى عملية اختيار الوسطاء بدرجة عالية من الأهمية، ونستدرج هنا أهميتها من خلال ما قاله W.Stanton .R.Bskirk "يجب على المنتج أن يختار كل وسيط بنفس العناية التي يبحث بها عن العملاء المحتملين لسلعته، وذلك لأن الوسطاء ما هم إلا نوع آخر من العملاء في علاقتهم مع المنتج"<sup>(1)</sup> ومن الواجب تقييم أداء هؤلاء للتأكد من مدى صلاحيتهم ضمن القناة التوزيعية، وأن هذا التقييم يأخذ بعين الاعتبار مختلف الظروف الاقتصادية والسياسية العامة التي تحيط بنشاطه وتتحكم في مستوى فاعلية الوظائف التي يقدمها هؤلاء الوسطاء.

(1) Stanton, W ; .R.Bskirk, «management of the sals force», Homewood Richard Irwin,1964,p20.

الفصل الثالث

التوزيع المادي

كلمة مقدمة:

إن تدفق المنتجات من مراكز الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك، في الوقت والمكان المناسبين يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التوزيعية، وهذا بدوره هو الآخر يرتبط بقدرة المؤسسة على إتباع سياسة فعالة للتوزيع المادي بصفته هو الجزء المسؤول عن تحريك ونقل السلع بالكميات وفي الأوقات المناسبة وبأدنى التكاليف. حيث تدل بعض الدراسات على أن تكاليف التوزيع المادي تمثل حوالي 50% من تكاليف التسويق في الدول الصناعية كالولايات المتحدة الأمريكية، وتقدم وظيفة التوزيع المادي فرصة لتحسين الأرباح ففي كثير من الصناعات تتجاوز تكلفة التوزيع 20% من المبيعات، كما أن قيمة الأصول التي تتطلبها عملية التوزيع المادي تصل إلى ما يزيد عن 30% من مجموع أصول المؤسسة<sup>(1)</sup>، ومن خلال هذا لا تأتي أهمية التوزيع المادي من الناحية التكاليفية فقط لما لها من تأثير على عناصر المزيج التسويقي الأخرى، ولكن تتزايد أيضا أهميته من الناحية الإدارية بسبب إدراك الكثير من المدراء بأن تحسين كفاءة العمليات الخاصة بوظائف معينة كالإنتاج أو التخزين لا فائدة منها إذ لم تؤد هذه الوظيفة إلى تحقيق كفاء النظام ككل، فلذا أصبح المدراء يسعون إلى تحسين خدمة العملاء سواء كانوا من الوسطاء أو المستهلكين النهائيين، كما أن خدمة هؤلاء سوف تؤثر إلى حد ما على طلب منتجات المؤسسة كما تشير إليه بعض الإحصائيات في مجال تسويق السلع الاستهلاكية أن كل عميل راضٍ بخدمات مؤسسة يقوم لها بالدعاية وتستقطب من 4 إلى 5 زبائن آخرين سنويا<sup>(2)</sup>، فانطلاقا مما سبق عنونا هذا الفصل بالتوزيع المادي : قسمناه إلى مبحثين تطرقنا في الأول إلى مفهوم التوزيع المادي وحدوده وأهميته ثم انتقلنا إلى تحديد أهدافه حسب الدرجة النسبية، وألحقناه بمكونات التوزيع المادي.

أما المبحث الثاني فدرسنا بشيء من التفصيل عنصر التعبئة والتغليف، ثم انتقلنا إلى عملية المناولة وأهميتها في نظام التوزيع المادي، كما تطرقنا إلى أهمية النقل ومختلف وسائله بشكل موجز، وهذا حسب ما افترضناه مبدئيا أنه يتم بوسائل الوسطاء، أما عنصر التخزين ولما له من أهمية في الإجابة عن إشكاليتنا خصصنا له فصلا مستقلا.

(1) د. محمد عبد الله عبد الرحيم، "إدارة القنوات التسويقية"، مرجع سبق ذكره، 1993، ص 80.

(2) D. MIRAOUILA séminaire Marketing des services 2002-2003.

### المبحث الأول : مدخل لنظام التوزيع

من المعروف أن أغلبية السلع إن لم تكن كل السلع لا تستهلك بأماكن إنتاجها، ولا تستهلك في نفس الوقت الذي تنتج فيه، فالسلعة قد تنتج في اليابان وبعد سنة من إنتاجها قد تستهلك في الجزائر وهنا يأتي دور التوزيع المادي، لسد الفراغ بين مكان إنتاج السلعة ومكان استهلاكها عن طريق تحريك السلعة أو نقلها وذلك لسد الفراغ بين وقت الإنتاج ووقت الطلب عليها، حيث تكون حاجة المستهلك آنية، وبالتالي فإن التكامل بين وظائف المؤسسة الذي يعتمد على كفاءة كافة أجزائها يجعل دور نظام التوزيع المادي مهما لنجاح المؤسسة، وذلك لقيامه بشكل فعال في توفير السلعة بالكمية المناسبة والشكل المناسب، وفي الوقت المناسب للمستهلك وذلك في حدود تكلفة مناسبة، هذا مما ينعكس على مستوى الطلب ومستوى رضا المستهلك، وبالتالي نجاح المؤسسة.

#### 1- مفهوم التوزيع المادي:

يمكن النظر إلى مفهوم التوزيع المادي بمعنى واسع فهو يُجعل كل النشاطات المتعلقة بالوسائل والطرق الموضوعية في خدمة المنظمة والمرتبطة بالمنتج منذ تحديد الأيدي العاملة والموارد الضرورية لمهمة الإنتاج حتى نقله إلى المستهلك النهائي<sup>(1)</sup>، وبمعنى ضيق فالتوزيع المادي لا يظهر إلا عندما تكون المؤسسة عالمة بأحوال السوق وتضع علاقات منتظمة مع موزعين ووسطاء، فمشكل المؤسسة إذن يعتمد على رفع وزيادة فعالية نشاطاتها في التخزين والمواصلات من أجل إرضاء متطلبات السوق وحاجاته في مجال الخدمات<sup>(2)</sup>، حيث كثيرا ما يختلط مفهوم التوزيع المادي بمفهومين آخرين فالأول دورة إدارة المواد materials management cycle، إذ من خلالها تنساب السلع والخدمات إلى المشروع من خلال عملية الشراء، ويجب إدارتها كمواد قادمة بنظام فعال يتضمن النقل وإدارة مخزون المواد الأولية وفي هذه الدورة يتم وضع استراتيجيات الشراء والنقل وتصميم وتشغيل المخازن وطرق مراقبة المخزون بشكل يؤدي إلى تخفيض تكلفة حصول المشروع على هذه المواد<sup>(3)</sup>. ومن بين الطرق المستخدمة في هذا المجال نظم الطلب في الوقت المناسب تماما (Just In Time JIT) وطريقة تخطيط الاحتياجات من المواد (Materials management planing) هذا من جهة، أما من جهة أخرى فالمفهوم الآخر الأكثر إثارة للخلط بمفهوم التوزيع المادي فهو نظام الإمداد، الذي يعني كافة العمليات المتعلقة بحركة المواد الأولية ولوازم الإنتاج من أماكن استخراجها إلى أماكن إنتاجها،

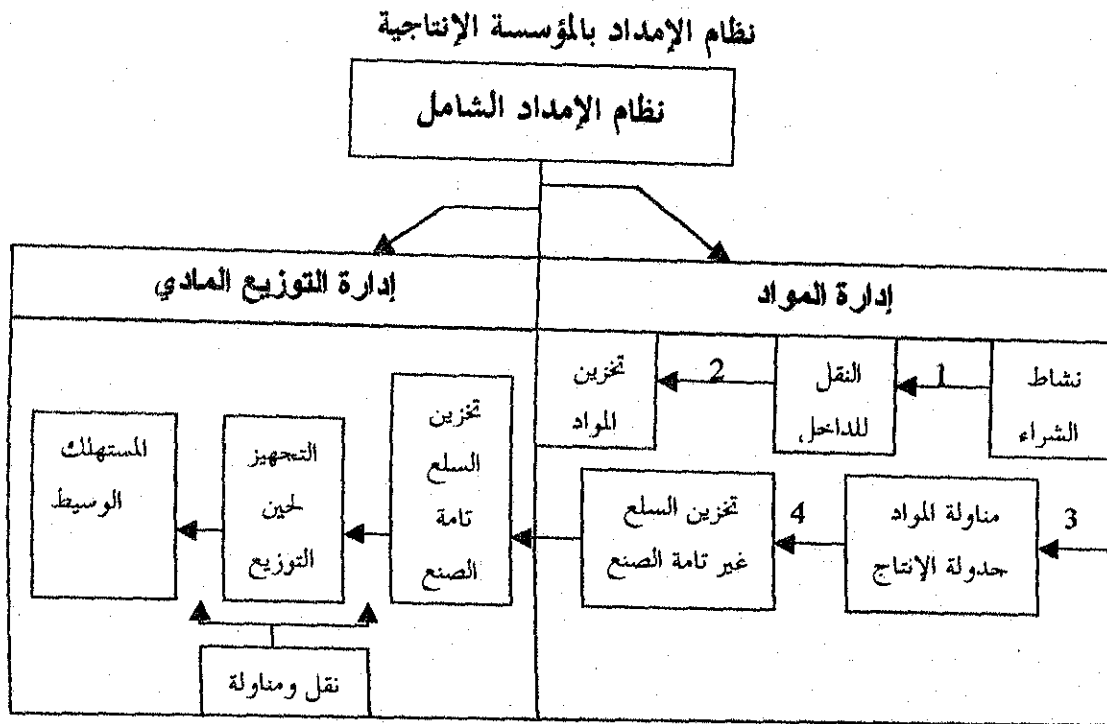
(1) (2) p.Kotler . B dubois . Marketing management (Analyse, planning et contrôle) 3ème édition publ union 1978 p332.

(3) د. محمد عبد الرحيم عبد الله "إدارة قنوات التسويق"، مرجع سبق ذكره . 1993 ص76.



ومتابعة تخزينها لحين استخدامها في العمليات الإنتاجية، وتحويلها إلى سلع تامة الصنع وتحريكها إلى أماكن بيعها أو استهلاكها<sup>(1)</sup>، وبالتالي فإن نظام الإمداد هو ذلك النظام الذي يعمل على تخطيط وتنفيذ ومراقبة حركة المواد إلى المؤسسة وفي داخلها، ويستمر حتى لخارجها ولهذا يعد نظام التوزيع المادي جزءا من نظام الإمداد، فهو ذلك الجزء المرتبط بحركة السلعة من المؤسسة إلى المستهلك<sup>(2)</sup>، والشكل الموالي يوضح حدود كل من المفاهيم السابقة.

شكل (3-1) يوضح نظام الإمداد الشامل.



المصدر: عمر وصفي عقيلي وآخرون، "مبادئ التسويق"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن 1993 ص 228. مما سبق يمكننا أن نستخلص تعريفا بسيطا للتوزيع المادي، بأنه مجموعة من النشاطات المتعلقة بحركة المنتجات تامة الصنع من مصادر إنتاجها إلى حين وصولها إلى المستهلك أو المستعمل، وبعبارة أخرى يهتم التوزيع المادي بانسياب المنتجات الخارجة من المؤسسة إلى العملاء من خلال قنوات توزيعية محددة، بغية إيصالها إلى المستهلك النهائي في الوقت والمكان المناسب بأكثر فعالية ممكنة وعند مستوى خدمات معينة.

(1) د. عمر وصفي عقيلي وآخرون، "مبادئ التسويق"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن 1993، ص 228.  
(2) د. محمد الحناوي، "إدارة التسويق مدخل الأنظمة والاستراتيجيات"، دار الجامعات المصرية سنة 1984، ص 475.

## 2- أهمية التوزيع المادي:

للتوزيع المادي أهمية بالغة في خدمة الاقتصاد من جهة، وزيادة مستوى الخدمات المقدمة للعملاء من جهة أخرى، بحيث يؤدي إلى زيادة رضا المستهلكين وولائهم للسلعة، وتتجلى أهميته من خلال ما ينفق على توزيع السلع من نقاط إنتاجها إلى المستهلكين النهائيين في دولة كالولايات المتحدة الأمريكية، إلى 240 بليون دولار سنويا، أو ما يتراوح ما بين 20% إلى 25% من الناتج القومي الإجمالي<sup>(1)</sup>. وعلى الرغم من تحمل هذه التكاليف إلا أنه بإمكان إحداث وفورات اقتصادية عن طريق انتهاج المؤسسة لتحديد سعر منخفض من جراء تخفيض تكاليفها، إذ تبدو أهمية تخفيض التكاليف بأثرها الواضح على الأرباح، فعلى سبيل المثال أظهرت إحدى الدراسات الأمريكية أنه إذا أمكن تخفيض تكاليف التوزيع المادي بمقدار 1 دولار فله تأثير بزيادة قيمتها 100 دولار على المبيعات، وبما لا شك فيه أن قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليفها أكبر من مجال رفع مبيعاتها، خاصة وأن العوامل البيئية تقع خارج نطاق وسيطرة الإدارة، وترتبط ارتباطا شديدا بظروف السوق والظروف التنافسية بشكل عام<sup>(2)</sup>.

ولا تتمثل أهمية التوزيع المادي في دلالاته الاقتصادية فقط بل تتجلى في تزايد دلالاته من الناحية الإدارية، ويمكن أن نوجزها في النقاط التالية:

- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء: إن توفير السلع التي يريدها المستهلك في الأماكن والأوقات المناسبة وبالشكل المرغوب فيه وبسعر يناسب قدراته ينعكس إيجابا على رضاهم وولائهم للسلعة، أما في الحالة العكسية قد يندفع المستهلك لتجربة سلعة أخرى أو ينفر من المحل أو عدم تردده عليه لتصوره بعدم توفر السلعة.
- إدراك الكثير من المسيرين أن تحسين كفاءة بعض الوظائف/كالإنتاج والأفراد والمالية لا فائدة منها إن لم تؤدي كفاءة هذه الوظيفة إلى تحقيق كفاءة النظام ككل.
- إن مهمة التوزيع المادي لم تعد جزءا أو جانبا يمكن تخفيض تكلفته، ولكن أصبح ينظر له كاعتبار استراتيجي هام أو كأداة تنافسية هامة، والجدير بالذكر أنه كان يعتبر كمنشأ ثانوي، حيث كانت تنصبّ انشغالات رجال التسويق على إعداد السياسات التسويقية التي تؤدي إلى زيادة حجم المبيعات، وأن أول من لفت نظر رجال التسويق والمسيرين إلى أهميته

(1) د: عمر رصافي هقيلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 229.  
(2) د: هاني حامد الضمور، "إدارة القنوات التوزيعية"، دار وائل للنشر عمان، الأردن 1999، ص 327.

هو Peter drunker من خلال كتابته التالية: "إن عدم إعطاء الأهمية القصوى لهذا النظام وإعداد سياسات تسويقية فعالة قد يترتب عنه زيادة في تكاليف التوزيع المادي بنسبة عالية، الأمر الذي حال دون تحقيق الأهداف التسويقية المسطرة والتمثلة في تنظيم الأرباح مع تلبية حاجات المستهلكين".<sup>(1)</sup>

### 3- نظام التوزيع المادي :

لعله من المفيد أن ننظر إلى التوزيع المادي كنظام بدلا من النظر إليه كمجموعة من الأنشطة الجامدة والمتفرقة، والنظام يعني مجموعة من الأجزاء والترتيبات المتعلقة والمتراطة مع بعضها البعض لتشكل وحدة متكاملة، كما يعرف أيضا أنه مجموعة من العناصر في تفاعل ديناميكي المبني على هدف<sup>(2)</sup>، فالتوزيع المادي يكون الهدف المنشود منه هو التأكد من توافر السلع بشكل يضمن درجة عالية من رضا المستهلك، وبتكلفة مناسبة تساعد على التنافس، ووفق (Shaw and semink 1989) فإنه هناك مفهومان يمكن أن يشكلا القاعدة الأساسية لتطوير فعال للتوزيع المادي هما: <sup>(3)</sup>

- مفهوم رزمة القيم الكلية Total package of values .

- مفهوم التكلفة الكلية Total cost concept .

**3-1- مفهوم رزمة القيم الكلية :** من المؤكد أن المستهلك لا يشتري السلعة لخصائصها المادية أو شكلها، وإنما يشتريها لإشباع حاجاته حينما أراد ذلك، وبالتالي فإن شراء السلعة ليس هو الهدف النهائي، بل أن الهدف هو مدى قدرة السلعة على تحقيق إشباع المستهلك أو الهدف من شرائها. إن هذا يقود إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستهلك، إذ يعد المعيار الذي يُقوم على أساسه كفاءة الإنجاز في التوزيع المادي، حيث كان في وقت سابق قياس كفاءة التوزيع يتعلق بسرعة تلبية الطلبات أي المدة الزمنية المنقضية بين طلب السلعة ووقت وصولها إلى المستهلك، مثلا عندما نقول أن مستوى الخدمة 95% فهذا يعني أن 95% من الطلبات يتم تنفيذها في الوقت المحدد لها<sup>(4)</sup>، أما اليوم فأصبح عامل السرعة إحدى العوامل التي تقرر مستوى الخدمة، وذلك لاختلاف مفهوم جودة مستوى الخدمة من مستهلك لآخر، والقيمة التي يعطيها المستهلك لكل عنصر من عناصر تقييم جودة مستوى الخدمة، والتي تختلف باختلاف أصناف وفئات المستهلكين، كل هذه الأمور يجب أن تؤخذ

(1) J.P.Helfer - J.Orsani, "Marketing", willbert gestion, Paris 1988, P305.

(2) د. بن حبيب عبد الرزاق، "الاقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2000، ص5.

(3) - (4) د: عمر وصفي عقيلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص230.

بعين الاعتبار من طرف مدير التسويق ومحاولة تقدير الوزن أو القيمة التي يعطيها المستهلك أو العميل لكل خدمة على انفراد، إذ نجد اعتبارات أخرى تدخل في تقدير مستوى الخدمة ونذكر منها<sup>(1)</sup>:

- طريقة الطلب (الهاتف، الفاكس، شخصيا) وطريقة تحصيل قيمة الطلبية (إرسال الفاتورة، تحويلات بنكية، الشيك الإلكتروني، الدفع نقدا، صك بنكي...).
- مدة التسليم وثباتها من حيث الوقت المحدد.
- الطلبيات العاجزة عن تليتها ومتابعة شكاوي وتدمرات العملاء.
- طريقة ومعالجة مردودات السلعة.
- الدقة في تلبية الطلبيات من حيث الكمية والنوعية المطلوبة.

كل هذه تحدد مستوى جودة الخدمة المقدمة للمستهلكين، ومن الطبيعي أنها تتفاوت من حيث أهميتها وهذا حسب صنف السلعة وحسب تقييم المستهلكين والعملاء لها.

**3-2- مفهوم التكلفة الكلية :** يتطلب هذا المفهوم أخذ تكلفة جميع عناصر التوزيع المادي بعين الاعتبار في آن واحد أو مجموعة محددة، فالتركيز على زيادة فعالية أحد الأنشطة قد لا يساعد على زيادة الفعالية الكلية للنظام، فمثلا قد تسعى إدارة التسويق إلى الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون لضمان مواجهة كافة الطلبيات وعدم نفاذ المخزون، بينما تسعى إدارة المالية لتخفيض المستثمر في المخزون باعتباره رأس مال جامد (غير مستثمر)، ففي مجال التوزيع المادي بإمكان المؤسسة أن تقارن بين تكاليف التوسع في المخازن القريبة من المستهلكين النهائيين، وبين التوسع في وسائل النقل مثلا فالأول يؤدي إلى زيادة تكلفة المخزون، ويقلل من تكاليف النقل، بينما في حالة الاستثمار في وسائل النقل يحدث العكس، فلذا نقول أن الارتباط بين العناصر المختلفة للتكلفة وتأثر النشاط بشكل كامل بزيادة أو ضعف فعالية أجزائه يزيد من أهمية النظر إلى أثر التكاليف الجزئية على التكلفة الكلية للنظام، وفي الأخير نوجز أهم هذه التكاليف في النقاط التالية:

- التكاليف المتعلقة بمناولة السلع الجاهزة من ورشات الإنتاج إلى المخازن.
- تكاليف النقل من المخازن إلى تاجر الجملة.
- التكاليف المتعلقة بإعداد الطلبيات (الفواتير، الفاكس، الهاتف...).
- تكاليف التخزين الناجمة عن الاحتفاظ بالسلع الجاهزة.

(1) د. زكي خليل المساعد، "التسويق في المفهوم الشامل"، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص 312-313.

ومما يلاحظ أن هذه التكاليف ترتبط ببعضها البعض حيث أن تخفيض بعض العناصر منها يؤدي إلى زيادة تكلفة الأخرى، ولذا فالنظرة الكلية تتطلب من القائمين على نظام التوزيع المادي قياس الأثر الكلي للنظام من جراء التغير في التكاليف على كفاءة نظام التوزيع المادي ككل (١).

4- أهداف التوزيع المادي : يمكن القول بأن الهدف الرئيسي من نظام التوزيع المادي هو تدعيم المركز السوقي للمؤسسة عن طريق تحقيق مستوى معين من الخدمة في حدود مستوى معين من التكاليف، وهناك مجموعة أخرى من الأهداف نوردتها في النقاط التالية :

4-1- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء : إن نظام التوزيع المادي الفعال يسعى إلى تحقيق خدمة عالية المستوى ؛ سواء للوسطاء أو المستهلكين النهائيين، وهي سمة أساسية في تسويق السلع الرأسمالية، حيث يكون فيها المتغير الوحيد هو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعملاء، ويتم على أساسه تفضيل مؤسسة على أخرى "فقد اتجهت جهود المسيرين لتحسين أنظمة خدمة العملاء من أجل زيادة حجم المبيعات، وبالتالي زيادة الأرباح، وعلى مديرية التوزيع أن تقوم في البداية بتحديد أهدافها بصورة واضحة والمتمثلة في خدمة عملاء المؤسسة" (٢). فالمستهلك يتأثر بمدى سرعة تلبية طلبياته ؛ أي تقليص وقت التجهيز والتسليم الفعلي وتلاقي الأخطاء بما في ذلك أخطاء التأخير في التسليم وإرسال كميات أقل أو أكبر من المطلوبة. ويلاحظ أن الوقوع في أي من هذه الأخطاء قد يفقد المؤسسة مزايا تنافسية، وأنه في بعض الأحيان يصعب على المؤسسة كسب ميزة تنافسية من خلال سياسة المنتج أو السعر ، نظراً للتشابه الكبير بينهما. ولذلك لا يكون أمام الإدارة طريق آخر لخلق مثل هذه الميزة سوى طريق التوزيع المادي المتبع من طرف مصلحة التسويق.

4-2- تخفيض التكاليف الخاصة بالتدفق المادي للسلعة : تعتمد القدرة التنافسية للمؤسسة إلى حد كبير على مدى نجاحها في تخفيض تكاليفها، مما يعني بيع السلع بسعر أقل ؛ إذ تقدر تكاليف التوزيع المادي بما يعادل 20% إلى 30% من التكلفة الكلية للسلعة (٣)، وبجدها تتألف من نوعين : تكاليف التوزيع المنظورة ، وتكاليف التوزيع غير المنظورة .

- "فالمنظورة منها : المباشرة والمتعلقة بتكاليف التخزين والنقل والمناولة وإرسال أوامر الشراء ، أما غير المباشرة فمنها الفائدة على رأس المال المستثمر في المخزون، التلف، التقادم، ضرائب على الممتلكات العقارية المبنية.

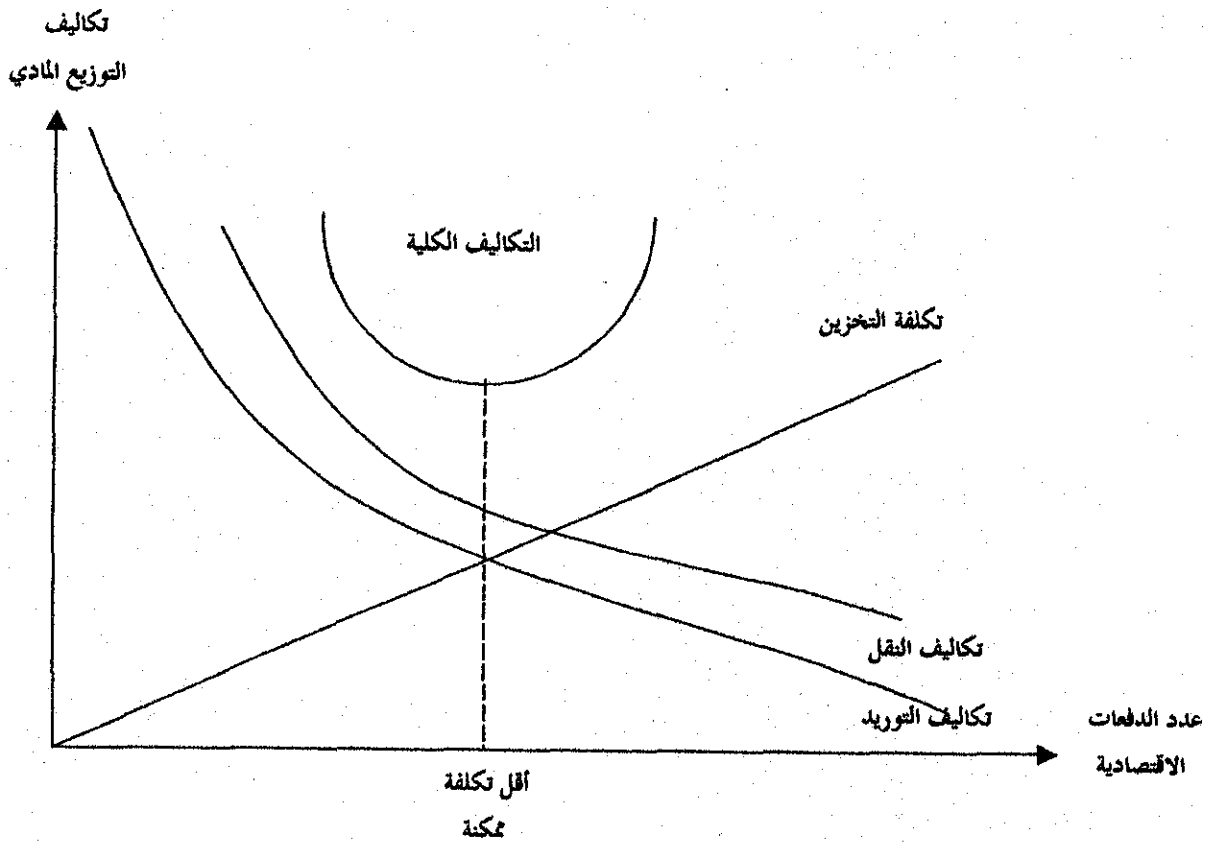
(١) Jaques vigny -distribution - op cii p : 29

(٢) R.DARMON- M. la roche . j.v.petrof, « Le marketing fondement et application », la collation de mc Graw- Hill 1982- pM 465.

(٣) د. صر وصفي عثلي وآخرون، "مبادئ التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 229.

- أما تكاليف التوزيع غير المنظورة فقد تكون عن فقد بعض فرص البيع، نتيجة الإخفاق في الشحن أو النقل أو الاحتفاظ بالكميات المناسبة، وهذا ما يؤدي بالعملاء إلى التعامل في سلع المنافسين وإلغاء الطلبات. والرسم البياني التالي يوضح مفهوم تكاليف التوزيع المادي :

شكل (3-2) : تكاليف التوزيع المادي



المصدر: هاني حامد الضمور "إدارة القنوات التوزيعية"، مرجع بق ذكره، ص 327.

فمن الناحية النظرية ؛ إن إدارة وضبط تكاليف التوزيع المادي سهلة، ولكنها من الناحية العملية صعبة جداً ؛ خاصة بمكان تحديد التكاليف غير المنظورة، وتحديد المسؤولية التنظيمية عنها. ومما يزيد من صعوبة الأمر أن تحسين مستوى الخدمة التي يقدمها نظام التوزيع المادي تزيد من مستوى التكاليف، كما أن تخفيض التكاليف يمكن أن يؤدي إلى تخفيض مستوى الخدمة، ولذلك فإن مفهوم التكلفة الكلية للتوزيع المادي يعطي بعض التوجيه أو الخطوط الإرشادية لتحقيق التوازن الحرج بين التكلفة من ناحية ومستوى الخدمة المقدمة من ناحية أخرى .

**4-3- المساعدة في زيادة حجم المبيعات :** إن نظام التوزيع المادي (المحكم) السليم يمكن أن يساهم في زيادة مبيعات المؤسسة ؛ فهذا النظام يقلل من ظروف عدم توفر السلعة، ويزيد من رضا المستهلك، بالإضافة إلى ذلك فإن التقليل في دورة الطلبية ومتطلبات التخزين يؤدي إلى انخفاض التكاليف، والتي تعني قدرة أكبر للمنتج على منح خصومات أكبر أو تخفيض في السعر، ومن ثم الزيادة في المبيعات. وأخيراً يتمكن المنتج من توسيع المنطقة الجغرافية التي يخدمها وبالتالي يزيد من مبيعاته الإجمالية.<sup>(1)</sup>

**4-4- تحقيق الاستقرار في الأسعار :** إن الإدارة الجيدة لنظام التوزيع المادي تسعى جاهدة إلى تحقيق الاستقرار في الأسعار من خلال أجزاء ومكونات النظام؛ خاصة عن طريق نشاطي النقل والتخزين ، فإذا ما زاد العروض من سلعة معينة في وقت ما، وظروف معينة فالمنتج يصبح مجبراً على أن يقوم بعملية التخزين إلى أن يتحقق التوازن بين العرض والطلب. كذلك تحريك السلعة من سوق لآخر قد يساعد المنتج على تفادي التعامل في الأسواق الأقل ربحية، وقد تساعده في استغلال فرصة وجود نقص في العروض في أسواق أخرى ، وتوسيع دائرة نشاطه، وهذا من خلال نشاط النقل.<sup>(2)</sup>

**4-5- اختيار الوسطاء ومواقعهم :** إن القرارات المتعلقة بعناصر نظام التوزيع المادي تؤثر بدرجة كبيرة على اختيار القناة التوزيعية والأعضاء المكونين لها من الوسطاء فعلى سبيل المثال عندما يقرر أحد المنتجين إتباع سياسة اللامركزية في التخزين فإن الإدارة مسؤولة عن تحديد:

\* عدد المواقع التي يجب الاحتفاظ بمخازن فيها.

\* هل من الأفضل استخدام مخازن وسطاء الجملة، إنشاء مخازن أو استحجار أحد المخازن العامة أو استخدام مزيج منها؟ فقد يختار بعض المنتجين تجار الجملة الذين يقومون بجميع الوظائف الضرورية كالتخزين والمناولة والنقل وأنشطة الخدمات الأخرى، بينما يفضل منتج آخر استخدام وكلاء المنتج والمخازن العامة، فالوكيل يمكنه تجزئة أوامر الشراء، والقيام بجهود بيعية فعالة في حين يتم تسليم الطلبيات من المخازن العامة، إلا أن هناك نقطة هامة يجب أخذها بعين الاعتبار وهي أنه نادراً ما يتم المفاضلة بين قنوات التوزيع بصفة أساسية في اعتبارات التوزيع المادي ولكنها تعتبر واحدة من العوامل التي تؤثر في عملية المفاضلة بين الوسطاء.

(1) د. محمد فريد الصحن، "التسويق"، الدار الجامعية الإسكندرية - 1999، ص 368.  
(2) G.cliquet.A.Fady.G Basset, « Management de la distribution », édition Dunod, 2002, p 91.

### 5- عناصر التوزيع المادي:

قد اختلف الكتاب فيما بينهم من حيث مكونات أو طبيعة العناصر التي يتكون منها نظام التوزيع المادي، فيرى (Boyd et massy) إن وظيفة التوزيع المادي تتضمن الأنشطة التالية:

- 1- إدارة المخزون 2- النقل الداخلي (داخل المؤسسة) 3- النقل الخارجي 4- التخزين الداخلي للسلع الجاهزة 5- التخزين الخارجي 6- تجهيز الطلبات 7- خدمة العملاء أو المستهلك النهائي<sup>(1)</sup>
- كما أن الأستاذ A. GOUBIL حدد عناصر التوزيع المادي في أربعة وهي النقل والتخزين والمناولة والتعبئة<sup>(2)</sup>، أما الأستاذ Daniel Tixier هو الآخر صنفها إلى 6 أنشطة: النقل، المناولة، التخزين والمخزون (معالجة الطلبات وخدمات المستهلكين)<sup>(3)</sup>، أما Kollat وآخرون فيحددون مكونات نظام التوزيع المادي في أربعة عناصر أساسية<sup>(4)</sup>:

1- التسهيلات الثابتة: وتشمل بصفة أساسية المخازن من حيث العدد والنوع والموقع، وذلك بجانب معدات تشغيل المخازن.

2- إدارة المخزون بما في ذلك من مستوياته والكمية الواجب إعادة طلبها من كل صنف من الأصناف بالمخازن.

3- النقل ويتضمن مناولة الموارد داخل المخازن والنقل بين المخازن، ومن هذه المخازن إلى العملاء والمستهلكين.

4- المعلومات : من حيث الاتصالات وتدفق المعلومات في الاتجاهين الأمامي والخلفي.

فبالرغم من اختلاف الكتاب في تحديد العناصر المكونة لنظام التوزيع المادي، وما لها من علاقة في تحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن البعض منها يخرج عن نطاق إدارة التسويق، ويدخل في نطاق المسؤوليات الخاصة بإدارات أخرى، إلا أنه يتطلب النظر إليه كنظام متكامل يتكون من عدة عناصر، وإن كان لكل من هذه العناصر دور متميز عن الآخر، إلا أن الفعالية النهائية للنظام ودرجة كفاءته تتوقف على مدى التكامل والتفاعل بين عناصره المختلفة. والشكل الموالي يوضح التداخل بين أنشطة التوزيع المادي فيما بينها.

(1) H.Boyd . w.Massy «Marketing managment » Harcourt Brace 1972 P511.

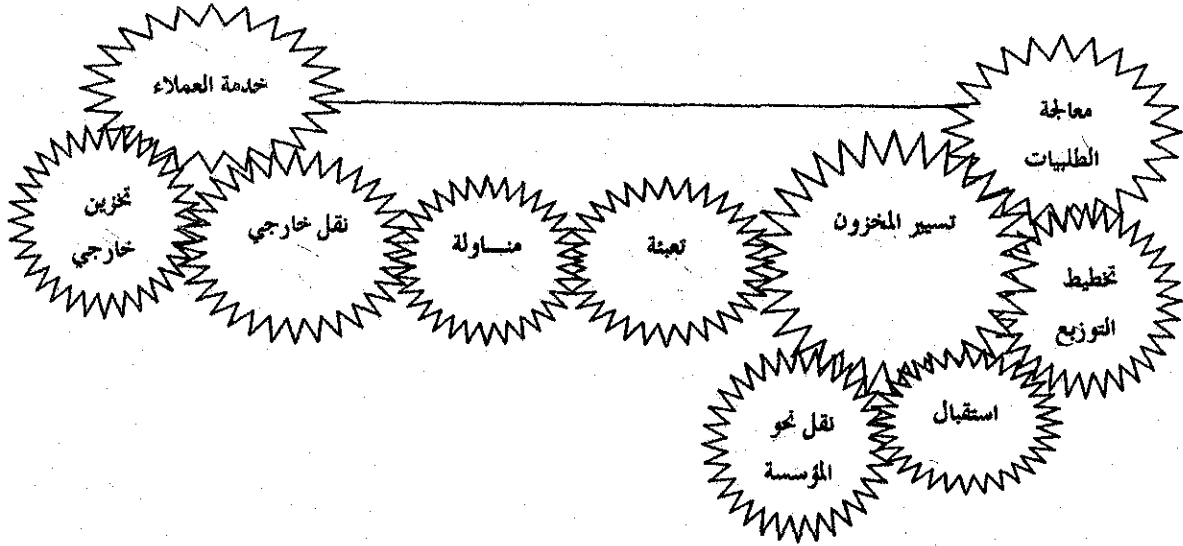
(2) A.Goubil « une notion nouvelle la logistique industrielle » Revue problèmes économiques N1993 octobre 1974 P30.

(3) D. Tixier, «le perspective de la logistique d'entreprise», Revue française de gestion, jan-fer 1991, p87.

(4) د. هاني حامد الضمور، "إدارة القنوات التوزيعية"، مرجع سبق ذكره، ص341.



شكل رقم : (3-3) التداخل بين عناصر التوزيع المادي



المصدر : P. Kotler ; B.Dubois, op.cit p 333.

وأخيرا يمكننا أن نستخلص تعريفا مبسطا يخص مكونات التوزيع المادي. يتألف التوزيع المادي من جميع الأنشطة التي تهدف إلى التدفق السريع لمنتجات المؤسسة من أجل خلق انطباع جيد لدى العميل، وسوف نعالج في النقاط الموالية بعض المكونات الأساسية مثل التعبئة والتغليف والمناولة والنقل والتخزين ومبادئ خدمة العملاء، وهذا للإجابة على الإشكالية العامة وترك بعض جوانبها للنقاش (البحث) في بحوث لاحقة.

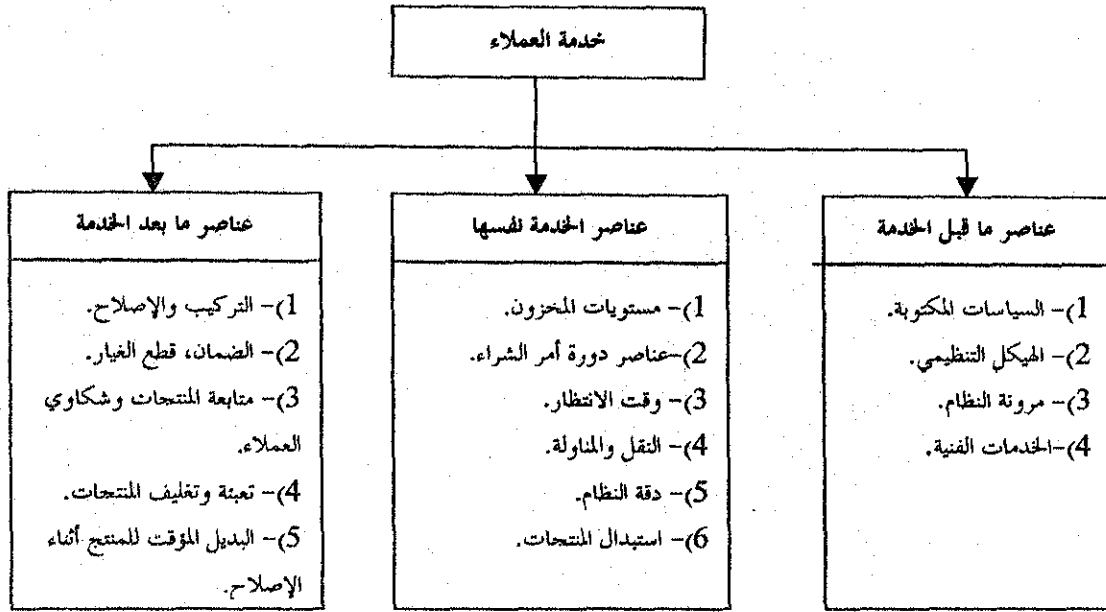
#### 6- مبادئ خدمة العملاء : (١)

من الأمور التي يوليها نظام التوزيع المادي أهمية هي تلك المتعلقة بمستوى الخدمات المقدمة للعميل أو المستهلك، حيث الاستمرار في تقديمها وثباتها يخلق الانطباع الجيد للوسيط والمستهلك. فانتظام عملية تسليم المنتجات إلى الوسيط والسياسة المتخذة في شحن المنتجات، وخاصة في الحالات الطارئة هذا من جهة، وتلبية حاجات المستهلك النهائي بتنفيذ الطلبات الصغيرة وتهيئة المنتجات، حيث تكون جاهزة للنقل وتنسيق عملية التصنيف والترتيب وتقديم التقارير التي تعترض سير عملية تنفيذ الطلبات، هذه كلها خدمات لها أهمية في الحفاظ على ولاء العملاء والمستهلكين لمنتجات المؤسسة، حيث أن التقصير في هذا الجانب ربما يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالعملاء، وعلى هذا

(١) د. زكي خليل المساعد، "التسويق في المفهوم الشامل"، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص 410.

الأساس ينبغي تحديد الإطار العام للمستوى المرغوب في تقديمه من الخدمات، بحيث يتم التوازن بين تكلفة الخدمات وربحية المؤسسة، إذ نجد أن قرارات المؤسسة فيما يخص مستوى الخدمة المقدمة للوسطاء والمستهلكين تعتمد بدرجة كبيرة على دراسة وتحليل سلوك المستهلكين، وعلى ردود فعل المنافسين لمستويات الخدمات، إذ أنه في بعض الأحيان الزيادة الهامشية في خدمات الوسطاء ينجم عنها منفعة جيدة نتيجة تفضيل الوسيط لهذه الخدمة، فالمنفعة التي يحصل عليها الوسيط من جراء تقديم خدمات معينة تعد من أصعب الأمور التي لا يمكن تقديرها في السوق. وأخيراً ما ينبغي تأكيده باستمرار أن إعداد سياسة التوزيع المادي للمنتجات تبدأ بتحديد حاجات العملاء ومتطلباتهم من مستويات الخدمة، ويمكن التطرق إلى عناصر الخدمة المقدمة في ثلاث مجموعات كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (3-1) : عناصر الخدمة المقدمة للعملاء.



المصدر: د: محمد عبد الرحيم عبد الله "إدارة القنوات التسويقية"، مرجع سبق ذكره، ص 87.  
 فمن خلال الهيكل السابق نلاحظ أن المجموعة الأولى بالرغم من أنها لا تتعلق مباشرة بسياسة التوزيع المادي، إلا أنها تقدم الفرص وهيئ المناخ لخدمة العملاء بشكل جيد، وبالتالي لها تأثير واضح على مبيعات المؤسسة. أما فيما يخص المجموعة الثانية والتي لها علاقة مباشرة بتدفق المنتجات، يتأثر العميل بشكل مباشر بمستوى هذه الخدمات. أما المجموعة الثالثة والتي تعد كأنشطة مساندة لتدفق المنتجات بعد بيعها وتحمي العميل من المخاطر المستقبلية التي تصيب السلعة (العطب، مصابة،

مردودات ومعالجة شكاويه...). وخلاصة القول أن نقطة البداية في إعداد سياسة تتعلق بمستويات ومعايير خدمة العملاء هي تحديد وترتيب العناصر الأكثر أهمية للعملاء، ويمكن الحصول على هذه العناصر من خلال استبيان العملاء، إذ تختلف أهمية تلك العناصر من عميل إلى آخر، ومن مؤسسة إلى أخرى حتى ولو كانت في نفس القطاع، وذلك وفقا للظروف الخاصة بها، وما يبقى أمام المؤسسة إلا مراقبة وتقييم سيرورة خدماتها من خلال القيام بعناصر الخطوات التالية(أ):

- 1- تحديد معايير الأداءات الكمية بالنسبة لكل عنصر من عناصر الخدمة نفسها.
- 2- قياس الأداء الفعلي المحقق بالنسبة لكل عنصر.
- 3- مقارنة بين الخدمة الفعلية المقدمة والمعايير المحدد لها وتحليل الفوارق.
- 4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتقليل الفروق بين الأداء الفعلي والمعدل المحدد، إلا أنه حسب أدباء التسويق أن عناصر مستوى الخدمة الواجب أخذها بعين الاعتبار في نظام التوزيع المادي، تتمثل في نقاط الجدول التالي:

جدول (3-5) : يوضح معايير خدمة العملاء

عناصر الخدمة	الهدف منها
دورة الطلبية	تمتية نظام التوزيع المادي قادر على تحقيق التسليم الفعلي لأمر الشراء خلال 8 أيام من تاريخ استلام الطلب بحيث يكون توزيعها كالتالي: <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحويل أمر الشراء إلى الجهة المختصة : 1 يوم.</li> <li>• تجهيز الطلبية : 3 أيام.</li> <li>• التسليم الفعلي : 4 أيام.</li> </ul>
الانتظام في التسليم أو (التوريد)	الاحتفاظ بمستوى من التسليم ل 95% من الطلبيات خلال فترة 8 أيام، بحيث يتراوح متوسط فترة التسليم ما بين 6 إلى 9 أيام من تاريخ استلام أمر الشراء.
مستويات المخزون	الاحتفاظ بمستوى من المخزون بحيث يسمح بـ: <ul style="list-style-type: none"> <li>• الوفاء بـ 97% من أوامر الشراء الخاصة بالسلعة (أ).</li> <li>• الوفاء بـ 85% من أوامر الشراء الخاصة بالسلعة (ب).</li> <li>• الوفاء بـ 70% من أوامر الشراء الخاصة بالسلعة (ج).</li> </ul>

(أ) د: محمد عبد الرحيم عبد الله، "إدارة قنوات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 88.

القدرة على الوفاء باحتياجات العملاء وإعداد طلبيات صحيحة في 99% من الحالات.	الدقة في استفتاء الأوامر
التأكد بأن حالات التلف لا تتجاوز 1% أثناء نقل المنتجات.	التلف أثناء النقل
يجب أن يعمل نظام الاتصال على تمكين رجال البيع أو الوسطاء من تحويل أوامر الشراء على أساس يومي، إضافة إلى اكتشاف الأخطاء في أي مرحلة من مراحل دورة الطلب.	الاتصالات

المصدر : د. هاني حامد الضمور، "إدارة القنوات التوزيعية"، ص 338.

فمن خلال الجدول السابق يتبين أنه هناك علاقة قوية بين عناصر الخدمة نفسها، وهذا كله يؤثر إلى حد بعيد على مستوى رضا العملاء (الوسطاء)، فمثلا كلما زاد حجم الوقت المستغرق بين تسليم أمر الشراء والتجهيز والاستلام الفعلي كلما قلت درجة رضا العميل، كما أن حرص العملاء على الانتظام في عملية التوريد مقارنة بالوقت المستغرق في تنفيذ أمر الشراء. وبصورة عامة فإن أحسن خدمة تقدم للعميل (الوسيط)، هي التي ترافقها تكاليف مرتفعة لكونها تتطلب مستويات عالية من مخزون السلع الجاهزة، ومعالجة فورية لأوامر الشراء، ووسائل مناولة جد متطورة، ضف إلى ذلك وسائل نقل جد سريعة وآمنة، إضافة إلى ضرورة استخدام مخازن فرعية لتسهيل عملية الانتشار الواسع للمنتجات في الأسواق (المستهدفة) المراد خدمتها، من أجل حماية وتدعيم الحصة السوقية للمؤسسة والتوسع في الأسواق الأخرى عن طريق تحقيق مستوى خدمة مرتفع للعملاء عند مستوى منخفض نسبيا من التكاليف الخاصة بعناصر التوزيع المادي، والمتمثلة أساسا حسب J.P Helfer- J Orsani في التعبئة والتغليف، المناولة، النقل والتخزين<sup>(1)</sup>.

(1) J.P.Helfer – J.Orsani Marketing Vulbert Gestion Paris 1988 P305.

## المبحث الثاني : مكونات نظام التوزيع المادي

### المطلب الأول : التعبئة والتغليف (Packaging)

كان ينظر إلى الغلاف في الماضي بأنه نشاط ينصب فقط لحماية السلعة من الكسر والتلف، ولكن هذه النظرة تغيرت وتعددت لتشمل أبعادا أكبر من ذلك، حيث أصبح يستخدم نشاط التغليف في الترويج عن السلعة وتصريفها في السوق، وكذلك ظهرت أهميته من خلال حجم صناعة التغليف في الدول الصناعية كالولايات المتحدة الأمريكية، كما يظهر أثره من خلال التكاليف المنجزة التي قد تصل في المتوسط إلى 15% من سعر بيع السلعة<sup>(1)</sup>. ويهتم المنتجون في الوقت الحاضر اهتماما خاصا بعملية التغليف نظرا لتعدد المنافع التي تترتب عنها، فقد أصبح عاملا نفسانيا ورجل بيع صامت، وبعد أن كانت الأغلفة بسيطة في تصميمها أصبحت الآن معقدة وتقتضي دراسات وبحوث في سلوك المستهلك وعاداته الشرائية. حيث وصلت إلى حد أن أطلق عليها بعض الكتاب اسم "ثورة التغليف"، أما الآن فقد أصبح التغليف يحتاج إلى عوامل متعددة ومعلومات ضرورية من طرف آراء مختصين سواء بداخل المؤسسة أو خارجها، حيث أعطت بعض المؤسسات الغلاف أهمية أكبر من محتوياته. إذ بعد الحرب العالمية الثانية أصبح التغليف الجيد من عوامل تثبيت مركز المنتج في السوق وزيادة حجم مبيعاته، وزيادة على ذلك أصبحت المنافسة هي العامل التي أدت بالمنتج إلى تحسين منتجاته وتميز أغلفته عن أغلفة السلع المنافسة. وهذا ما يقودنا إلى عرض بعض التعاريف :

#### 1- تعريف التغليف (الأغلفة) :

تعرف التعبئة والتغليف بأنها مجموعة من الأجزاء المادية التي تدخل في الكيان المادي للمنتج وتباع معه، وهذا من أجل حمايته وهيء عملية نقله وتخزينه، بالإضافة إلى تسهيل عملية العرض والتعريف به للمستهلك وعن كيفية استعماله<sup>(2)</sup>.

كما يعرف أيضا بأنه جميع أنواع الأغلفة والعبوات المستخدمة بغرض حفظ البضاعة حتى تصل إلى المستهلك النهائي، وتشتمل على الصناديق الكارتونية أو الخشبية أو الصفائح والزجاجات وغيرها من المواد.

كما يُحدد أيضا تعريف Harry Simmons حيث عرفه بالصورة المرئية عن السلعة، وهو من يحدد مستوى جودتها للمستهلك. وفي حين كان الغلاف له دور بسيط في احتواء السلعة وحمايتها

(1) P.kotler ; B.Dubois, «Marketing management analysis, planification and contrôle», publi-union 1978, p237.

(2) J. Landrevie et D.Lindo, «Mercator », 6ème édition Dalloz 2000, p223.

وتسهيل عملية مناولتها ونقلها، أصبح عاملا نفسانيا وأداة تسويقية هامة<sup>(1)</sup>.  
ويمكن النظر إلى أهمية الغلاف من خلال الدور الذي يلعبه إذا خصص لها Freidman ثلاث أدوار أو منافع في كتابه "The rôle of packaging in physical distribution"، وهي: <sup>(2)</sup>

- ❖ استخدامه كأداة لترويج السلعة.
  - ❖ تحقيق الحماية للسلعة من التلف أو الكسر أو فقدان الخواص الأساسية.
  - ❖ أنه أداة لتحقيق الكفاءة لنظام التوزيع المادي.
- ويرى Freidman أنه في حين يركز التسويق على النواحي الترويجية للتغليف، ويركز الإنتاج أو المشتريات على نواحي الحماية، فإن نظام التوزيع المادي هو الوحيد الذي يستطيع تحقيق النظرة الشاملة للتغليف. كما إن تتابع التطورات في مجال التصميم والحجم والنوع ووسيلة المناولة والنقل، بالإضافة إلى التخزين بالكميات والنوعيات المطلوبة هذا ما يؤدي في الأخير إلى زيادة فعالية نظام التوزيع المادي ككل.

## 2- أهداف التغليف:

- ❖ يؤدي الغلاف وظيفة هامة للمنتج عن طريقة الأهداف التي تواجد من أجلها ولعل من أهمها: <sup>(3)</sup>
- ❖ يعتبر الغلاف كأداة لتمييز السلعة وتفادي عدم تمييزها من بين السلع المنافسة. وهذا نظرا لما تتضمنه من معلومات تخص كل من العلامة والاسم التجاري ملصقة على الشكل الخارجي للعبوة.
- ❖ يعمل أيضا على زيادة الطلب على السلعة عن طريق التأثير على المستهلك وجذب انتباهه، ولهذا يقوم العديد من المنتجين بابتكار وتصميم جيد للغلاف وبالشكل الذي يظهره متفوقا على أغلفة السلع المنافسة.
- ❖ مساعدة المستهلك على سهولة مناولة وحماية السلعة من التلف والكسر، وهذا ما يبرر التكاليف التي يتحملها المنتج.

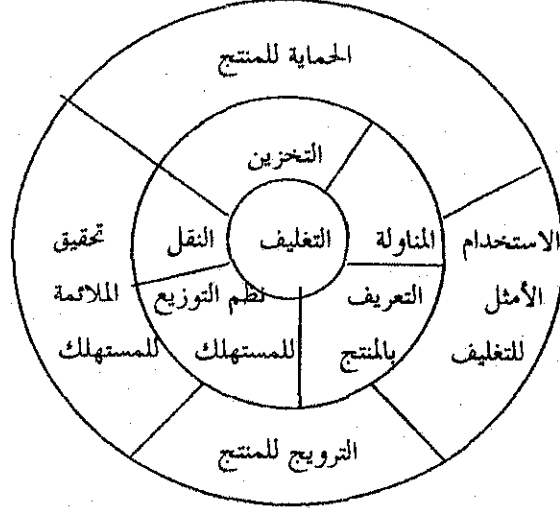
والشكل الموالي يلخص لنا أهداف تغليف المنتج وعلاقته بأنشطة التوزيع المادي :

(1) د. جميل توفيق ، عادل حسن، "مذكرات في مبادئ التسويق وإدارة المبيعات"، مطبعة مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 1978، ص 235.

(2) د. هاني حاد الضمور، "إدارة لقنوات التوزيعية"، مرجع بق ذكره، ص 361.

(3) J. Landrevie et D.Lindo, «Mercator», 6ème édition Dalloz 2000, p229.

شكل رقم (3-5) : تغليف المنتج وعلاقته بأنشطة التوزيع المادي



المصدر : د. هاني حامد الضمور، "إدارة القنوات التوزيعية"، مرجع سبق ذكره، ص 362.

### 3- أهمية التغليف بالنسبة للمنتج والوسيط والمستهلك :

يعد التغليف في الوقت الحالي جزء حيوي لسياسة تطوير المنتجات، كما يعتبر جزء مهم من المنتج نفسه في إعطاء المستهلك التصور الكامل للمحتويات، والحكم على جودة ونوعية المنتجات، ولم يعد الغلاف وسيلة حماية فقط بل تجاوز ذلك ليصل إلى حد التأثير على عادات وقرارات المستهلك الشرائية. وقد ظهرت مؤسسات عديدة ومتخصصة في هذا المجال يختصون في اختيار العبوات والأغلفة التي تتناسب وطبيعة المنتجات وبأقل تكلفة ممكنة، مما يؤدي إلى إحداث تغيرات في حجم الطلب الكلي على المنتجات، وكذلك تغير مركز المؤسسة التنافسي في السوق<sup>(1)</sup>، وتعدد نواحي أهمية التغليف لكل من المنتج والوسيط والمستهلك.

#### أ- بالنسبة للمنتج يساعد تغليف السلعة على :

- حمايتها من التلف أو الكسر أو فقدان الخواص الفنية.
- تحقيق السهولة في المناولة أو التداول أو الاستعمال.
- الترويج للسلعة بما يكتسبه الغلاف من مظهرها خاصا.
- تحقيق الوفورات المادية من خلال محافظة الغلاف على السلعة عند توصيلها إلى المشتري، واضطرار المنتج إلى تعويض السلع التي تتلف أو تنكسر أثناء تداولها أو مناولتها.

(1) د. زكي خليل المساعد، "التسويق في المفهوم الشامل"، دار زهران للنشر والطبع، 1997، ص 258.

ب- أهميته بالنسبة للوسيط :

- تقليل الأضرار والسرقة : حيث أن المستهلك قد يكون سببا في إحداث بعض الأضرار بالسلعة بدون أن يشترها، وخاصة بمتاجر خدمة النفس كما قد تحدث بعض السرقات.
- تسهيل عملية العرض داخل المحل، وبالطريقة التي يراها منابة لجذب انتباه المستهلك.
- يعد الغلاف وسيلة اتصال بالجمهور بغرض تعريفه بالمؤسسة وتعليماتها الخاصة باستخدام المنتج.
- كما قد يساهم التغليف في السيطرة على قطاعات سوقية جديدة بتميز منتجات المؤسسة عن غيرها من المنتجات في تلك القطاعات.

ج- أهميته بالنسبة للمستهلك : يمكن أن يكون للغلاف أهمية للمستهلك من خلال :<sup>(1)</sup>

- تمكن المستهلك من التعرف على السلعة بسهولة، كما يكون هناك أثر للمعلومات الموجودة على الغلاف في التعرف على مكونات السلعة ووزنها وحجمها، وطريقة استعمالها وغير ذلك من المعلومات المفيدة للمستهلك.
- يسهل الغلاف على المستهلك حمل السلعة ونقلها أو استخدامها.

4- أثر التغليف على كفاءة نظام التوزيع المادي:

أما بالنسبة لأثر التغليف على كفاءة نظام التوزيع المادي فيتحقق من خلال تأثيره على عمليات المناولة والتخزين، ويكون على عدة مستويات.

أ- تأثير القوة والحجم والشكل : إن هذه الخصائص التي يتضمنها الغلاف عادة ما تؤثر على نوعية معدات المناولة والتخزين المطلوبة، بما في ذلك قوة تحمل الغلاف للسلع في حالة التصنيف العمودي، ومدى قابليتها للتخزين لمدة زمنية طويلة وتحت ظروف معينة دون أن يتأثر شكلها، بما يعني تلف السلعة ككل.

ب- التجميع : يشير هذا العنصر إلى تجميع العديد من المنتجات في عبوة واحدة كبيرة، وتؤدي هذه العملية إلى تقليل أو تخفيض تكاليف المناولة سواء تعلق الأمر باليد العاملة المصاحبة لها، أو المعدات المستخدمة أو الناجمة عن الضرر الذي قد يتحقق للمنتجات موضع المناولة.

ج- التعرف على المنتج (التفريق) : حيث تفيد عمليات التغليف في سهولة الحصول والتعرف على المنتج موضوع التوزيع، والذي يعني قصر وقت المناولة والتخزين والحد من احتمالات الخطأ في تلك العمليات، خاصة إذا كانت عبوات التجميع متشابهة إلى حد ما. وتبرز أهميته هنا في حالة ما إذا أردنا

(1) J. Landrevie et D.Lindo, op.cit, p229.



مناولة أكياس الحليب ذات اللون الأزرق مثلا أو أكياس حليب ذات لون أصفر...، إلا أنه في الأخير لا بد أن نذكر بأن استخدام التصميم والألوان والأسماء والعلامات التجارية يساعد سواء المنتج أو الوسيط أو المستهلك في التعرف على المنتجات المراد مناولتها أو تلك السلع المعروفة.

إلا أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار عند تصميم الغلاف أو العبوة النظر إلى طبيعة المنتج المراد تغليفه، فإذا كان قابلا للتلف فيجب أن يكون الغلاف من المواد التي تؤدي مهمة حمائية له وبشكل يفري المستهلك، ويؤثر على قرار شرائه عن طريق إبراز العلامة والاسم التجاري والبيانات والرسوم، التي يرغبها المستهلك مع مراعاة توفر المواد الأولية الداخلة في صناعة الغلاف وضرورة توفرها على الشروط الصحية، كما يجب مراعاة مدى ملائمة الألوان لطبيعة المنتج ودوق المستهلك. كما يجب أن تثبت كل هذه المعلومات ومعلومات أخرى على الغلاف في شكل وثيقة تتضمن المعلومات التي يزود بها المستهلك أو المستعمل الصناعي، موضحا فيها نوعية المنتج، شكله، جودته، كيفية الاستعمال، فترة الاستعمال ومواصفات تركيب المنتج بما في ذلك من الحجم والوزن وشروط الاحتفاظ به. هذه الوثيقة تسمى "بالتبين Formation"، ونظرا لما تكتسبه من أهمية من جراء تأثيرها على المستهلك وحمايته من التأثيرات السلبية الناتجة عن سوء استعمال السلعة، لذا يجب أن تكون هذه المعلومات (البيانات) سهلة الفهم والتطبيق ومنسجمة مع طبيعة المنتج، وفيما يلي توضيح لذلك<sup>(1)</sup>:

- حماية المستهلك من الغش والخداع، وذلك لأنه يستطيع الإطلاع على البيانات المتعلقة بمكونات المنتج وخصائصه الفنية.
  - يرشد المستهلك أو المستعمل الصناعي على كيفية الاستعمال وشروط التخزين، والعناية به والاستفادة منه لمدة أطول.
  - يقلل من مردودات المبيعات ذلك لأن المشتري يتخذ قرار الشراء بعد اقتناعه بالمنتج، من خلال إطلاعه على البيانات المعروفة.
- ولكي يحقق التبين أهدافه فلا بد أن تصاغ المعلومات بشكل مبسط وواضح يستطيع المشتري فهمه واستيعابه، والابتعاد عن المصطلحات الغامضة والمصطلحات التقنية والفنية غير المفهومة، وتأتي هذه الخطوة بعد دراسة وتحديد السوق المستهدف بكل دقة ومعرفة مستواهم الثقافي.

(1) د. زكي خليل المساعد، "مرجع سبق ذكره"، ص 266-267.

### 5- أسلوب عرض البيانات :

- إن عرض البيانات على غلاف المنتج أو السلعة يأخذ أحد النمطين التاليين :
- **الأسلوب الوصفي :** وفيه تعرض المعلومات التي تصف المنتج ونوعيته، جودته، كيفية استخدامه فترة الاستخدام ومجالات الاستخدام، وبالإمكان أن تتضمن التحذيرات من حالة استعمال المنتج، كما يمكن أن تأخذ هذه البيانات عن طريق أشكال وصور تعبيرية تفهم بصورة مباشرة.
  - **الأسلوب المعياري (القياسي) :** وهو الأسلوب الذي يعبر عن مستوى جودة ونقاوة المنتج، ومدى توفر المنتج على خصائص مميزة تستهدف رضا الجمهور، ويتم وضع مقاييس خاصة تتناول الأمور السابقة في شكل نقاط أو عن طريق درجات، كالتالي تمنحها المنظمة العربية للمواصفات والمقاييس، والتي تهدف إلى وضع أنظمة معيارية ومقاييس معيارية موحدة للأقطار العربية.

### المطلب الثاني : المناولة

من المعروف عادة أن السلع لا يتم استهلاكها بأماكن إنتاجها ويقتضي لسد هذه الفجوة التي تفصل بين المراكز تحريك السلع بواسطة النقل أو تخزينها بالقرب من أسواق الاستهلاك، وتنطوي عملية النقل والتخزين بالضرورة على عملية المناولة من أجل تحقيق الكفاءة المطلوبة وخدمة أفضل للعملاء. فعملية المناولة المتعددة قد تسبب التلف للسلع أو تفقدتها أحد خواصها، مما يحمل المؤسسة خسارة ناجمة على احتمال عدم بيعها. وتتعلق مشكلة مناولة السلع بتحريك كميات صغيرة منها لمسافات قصيرة، وذلك بعكس نشاط النقل، إذ يأخذ نشاط المناولة مكانة هامة داخل المؤسسات والمخازن حتى محلات تجار الجملة والتجزئة، ويتمركز الاهتمام هنا على وسيلة المناولة المناسبة للسلع والنمطية التي تحقق نشاط المناولة بسرعة أكبر وبتكلفة منخفضة في نفس الوقت، وفي ضوء هذا تلقى أساليب ووسائل المناولة أهمية من قبل المدراء في المحاولات المتعددة لدراساتهم لهذه الوسيلة، وأساليب استخدامها من أجل رفع كفاءة نظام التوزيع المادي ككل.

**1- مفهوم المناولة :** قد سبق تعريفها من قبل جمعية المناولة الأمريكية بقولها فن وعلم تحريك وتغليف وتخزين المواد بأي شكل من الأشكال سواء تلك المواد السائلة أو اللينة أو الصلبة<sup>(1)</sup> كما تعرف أيضا بأنها الوظيفة المختصة بإعداد ورفع ووضع المواد لتسهيل عملية تحريكها وتخزينها ونقلها وبذلك تشمل هذه الوظيفة كل ما يتعلق بالمنتج باستثناء العمليات الإنتاجية الفعلية<sup>(2)</sup> وانطلاقا من

(1) د: زكي خليل المساعد، "التسويق في المفهوم الشامل"، مرجع بق ذكره، ص 434.  
(2) د: عبد الغفار حنفي، "إدارة المواد والإمداد"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 203.

التعاريف السابقة يمكننا أن نستخلص تعريف مبسط للمناولة بأنها هي تحريك السلع بهدف شحنها وترتيبها وضعها في مكان يسهل عنا حركتها وتخزينها ونقلها إلى الوسطاء أو المستهلكين، إلا أنه ما

يجدر الإشارة بنا؛ أن عملية التحريك تشمل عدة أصناف:

- تحريك المواد وتخزينها لغرض القيام بالعمليات الإنتاجية.
- تحريك السلع من ورشات الإنتاج إلى مخازنها.
- التحريك من أجل التجهيز والشحن والتفريغ.

فعلى الرغم من تعدد أشكالها وهذا بالنظر من نقطة انطلاقها إلى غاية وصولها، فدراستنا هذه تهم بمناولة السلع الجاهزة من المخازن (سلع جاهزة) إلى معدات النقل الخاصة بالوسطاء.

2- أهداف المناولة : لعل من أهم الأهداف التي تسخر من أجلها وسيلة المناولة ما يلي:

- التحكم في تدفق السلع، وخاصة بالنسبة للعمليات البيعية التي تتطلب عمليات متابعة فتعطل أو تباطؤ وسيلة المناولة يؤدي إلى تباطؤ العمليات اللاحقة (النقل والتفريغ)..
- تقليص الوقت اللازم للعملية، حيث يتوقف الوقت المستغرق للعملية على درجة كفاءة مناولة السلعة، ويعتمد ذلك على سرعة تحريكها وطول المسافات، فكلما قصرت المسافة وزادت السرعة كلما أدى ذلك إلى تقليص الوقت اللازم لتحريكها والعكس صحيح.
- تحقيق أقل نسبة من الفقد والكسر للسلع المناولة، مما يؤدي إلى المحافظة على شكلها، وهذا ما يؤدي حتما إلى انخفاض معدل مردودات المبيعات<sup>(1)</sup>.
- تحقيق الجانب الأمني للعمال أثناء العمل، وبذلك ينخفض معدل الحوادث، وهذا بدوره يؤدي إلى التقليل في أقساط التأمين، وهذا ما ينتج عنه ارتياح العمال وزيادة نشاطهم ورفع معنوياتهم.
- استغلال المساحات المخزنية بصورة علمية وعملية، وهذا عن طريق تجنيد قوى بشرية مؤهلة لذلك واختيار وسائل ومعدات تقوم بتسهيل عملية تحريك السلع وتسييلها، فأصبحت الرافعات والرجل الآلي من المعدات المستخدمة في هذه المهمة بدلا من العاملين وعرباتهم اليدوية، وقد أثبت النظام الآلي الميكانيكي كفاءته من حيث السرعة والدقة في تحريك وتزليل المواد وأكثر من ذلك. فقد قلل من تكاليف المناولة كونه أرخص من استخدام الأيدي

التاسعة

(1) د. علي الشرفاوي، "إدارة المواد والمخازن"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1994، ص 454.

العاملة<sup>(1)</sup>، وهذا ما يقودنا إلى إلقاء الضوء على وسائل المناولة المتاحة أمام تفضيلات المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو تجارية ويتبادر إلى الذهن سؤال نود الإجابة عنه في الصفحات الموالية. ما هي المعايير الواجب أخذها بعين الاعتبار في اختيار وسيلة المناولة؟

**3- معدات المناولة :** تطورت معدات وأدوات المناولة بشكل واضح بعد الحرب العالمية الثانية، وما تلاها من تغير، فقد زاد الإقبال عليها نتيجة لما تحققه من سرعة في عملية الشحن، وفي حدود تكاليف منخفضة مقارنة باليد العاملة وقد صاحب هذا التطور الزيادة والإقبال على استخدامها إذ تنقسم وسائل المناولة إلى نوعين وسائل المناولة اليدوية والوسائل الآلية.

**3-1- الوسائل اليدوية :** وتعتمد على الجهد البشري أي قوة العضلات في تحريك الوسيلة وأهمها العربات ذات العجلة الواحدة أو العجلتين أو أكثر ويندرج تحت هذا النوع الرافعات اليدوية (البكرة).

**3-2- الوسائل الآلية :** تعتمد على قوة المحرك الذي يستعمل القوة الميكانيكية، القوة الكهربائية، ومن أمثلة ذلك الرافعات الشوكية، الرافعات السلكية.

\* الأحزمة المتحركة : هي سطوح متحركة أو شرائح من الخشب أو المعدن تستخدم لنقل المواد والسلع سواء داخل الورشات المخصصة للإنتاج أو إلى الخارج مباشرة إلى وسائل النقل.

\* الرافعات السقفية : وهي وسائل مثبتة في أسقف المباني تتحرك على مسار محدد سواء تتدلى منها سلاسل أو ألواح لرفع المواد نحو الأعلى أو نقلها إلى الأسفل.

\* وسائل تعتمد على قوة الضخ أو السحب وتكون مناسبة للسوائل كما هو الشأن بالنسبة للماء النفط كما تصلح أيضا لبعض الحبوب الجافة.

\* المضاعد الكهربائية : تستخدم لنقل السلع من الأسفل إلى الأعلى أو العكس وكذلك الأفراد وإنما مجال عملها يكون عموديا.

\* الإنسان الآلي : ويعد من أهم وسائل المناولة الحديثة والمعاصرة وهذا لما يوفره من وفرة في الوقت والتكاليف وحتى معدلات الكسر والتلف تكون ضعيفة جدا.

فعلى الرغم من تنوع هذه الوسائل إلا أنه يجب مراعاة عدة شروط ومحددات لاتخاذ قرار فيما يخص وسيلة المناولة المناسبة.

(1) د. عمر وصفي عقيلي وآخرون، "مبادئ التسويق مدخل متكامل"، 1994، ص 269.

### 3-3- محددات اختيار وسيلة المناولة المناسبة :

يعتمد اختيار وسيلة المناولة المناسبة على طبيعة السلعة ومستوى الخدمة المرغوب فيه، وكذلك على الظروف التي تتم فيها الخدمة والتكاليف التي تقابلها والمفاضلة بين الوسائل المتاحة يخضع بدوره إلى عدة محددات.

- **طبيعة المنتجات المراد تحريكها وتداولها من صلابتها وسيولتها أو كونها معبأة أو غير معبأة ووزنها وحجمها وقابليتها للكسر أو التشويه ومقدار تأثرها بالحرارة والبرودة، كل هذه نقاط محددة للوسيلة.**

- **كون استعمال الوسيلة مؤقت أو دائماً فالاستعمال المؤقت يقابله إنفاق استثماري محدود، أما إذا كانت هذه الوسيلة قابلة للاستعمال في مجالات أخرى ففي هذه الحالة يتعين وصف الوسيلة بالمرونة في مجالات الاستخدام.**

- **الخصائص المادية للمخزن :** فتصميم المخزن له أثر في اختيار الوسيلة، وغالبا ما يتقيد متخذ القرار بالتصميم القائم ويجاول معالجة العوقات التي تقف في وجه الوسيلة، ونذكر منها : عدم تحمل الأرض لثقل المواد المحملة أو التشققات، وعدم ارتفاع السقوف بالقدر الذي يمكن من استخدام الوسيلة المطلوبة لتحريك السلع.

- **معدل تعرض العمال للحوادث وخلوها من الدخان والضوضاء، أي انسجام الوسيلة مع ظروف العمل.**

- **يجب أن تتماشى وسيلة المناولة مع سرعة العمل المطلوبة خصوصا في حالة الطلب المرتفع للسلع أو حالة الإنتاج المستمر.**

- **مدة حياة الاستثمار فكلما كان اهتلاكها العملي أقل كلما كانت جيدة.**

والخلاصة أن إجراءات وأساليب مناولة السلع يجب أن ترفع من كفاءة الطاقة المستغلة، وأن تساعد على الحد من عدد مرات مناولة المنتج، وأن تؤدي في النهاية إلى تحسين خدمة العملاء وتحقيق رضاهم كما يقدم لهم من عروض تسويقية، فبالنظر لعملية المناولة لا تضيف قيمة مضافة للمنتج ولكنها تزيد من زمن دورة الإنتاج، مما يعني تجنب المناولة كلما كان ذلك ممكنا أي من الناحية النظرية استبعاد المناولة كليا<sup>(1)</sup>. وترتيب عمليتها إذ أنه من الأفضل أن تكون في اتجاه واحد، أي ربح في الوقت وضرورة توحيد وتنميط أجهزتها بقدر الإمكان، حيث يمكن أن تحل كل منها محل الأخرى

(1) د. عبد الغفار حلفي، مرجع سبق ذكره، ص 206.

مما يؤدي إلى التقليل من حجم المخزون الخاص بقطع الغيار، ووضع برامج صيانة دورية إذ بدوره يبدى من وقت التعطل. كما أنه ممكن تحميلها أقصى مستوى التحمل لتكون رحلة المناولة حد منتجة وضرورة توحيد الحمولة، لأنه توجد علاقة عكسية بين كمية الحمولة وعدد الرحلات من وإلى المخزون.<sup>(1)</sup> كوضع عربة عند نهاية خط الإنتاج أو استخدام الحاويات والصناديق التي بإمكاننا شحنها مباشرة إلى وسيلة النقل، كما أن استغلال المساحات المخزنية بشكل جيد أي ترتيب وتصنيف السلع يؤثر بشكل مباشر على وقت عملية المناولة. وتسعى إدارة التوزيع المادي إلى الموازنة بين تكاليف التحريك وبين كفاءة استخدام المخزن، أي الاهتمام بترتيب المخزون والذي تتوقف على معدل دورانه أي مستويات الطلب، والافتراض الرئيسي هنا الصعوبة في الحركة داخل المخزن أقل أهمية من تخزين كميات أكبر من السلعة.

**4- تحديد تكاليف المناولة:** (2) (3) تحتفظ المؤسسة بوسائل المناولة الخاصة بها في مخازنها، وهذا من أجل تسهيل عملية الشحن لوسائل النقل الخاصة بالوسطاء، وتقليص دورة الطلبية وتبسيط عملية الحساب.

نفرض أن الدورة الواحدة هي عبارة عن ساعات العمل اليومي  $H$ ، والتي تحددها جملة من الاعتبارات:

\* حمولة الوسيلة وطول المسافة التي تتحرك فيها مع متوسط سرعتها.

\* حجم الكمية المنقولة من السلعة.

\* الوقت المستغرق لشحن كل وسيلة نقل والوقت اللازم لإتمام دورة واحدة نعب عنه بالعلاقة:

$T$  الوقت اللازم لإتمام دورة واحدة.

$n$  عدد الشاحنات.

$a$  المدة الزمنية لشحن كل وسيلة واحدة.

$L$  المسافة المقطوعة (من المخزن إلى وسيلة النقل)

$V$  متوسط السرعة.

ولدينا مسبقاً أن  $T = H$  ومنه نحصل على المسافة المقطوعة

$$T = na + \frac{L}{V}$$

$$\frac{Vna + L}{V} = h$$

$$hV = Vna + L$$

$$L = h(V - na)$$

$$L = (h - na) V$$

(1) د. عمر وصفي عقيلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 269.

(2) A.Olmi ; F. July, «la réduction des coûts de la distribution par le recherche opérationnelle», ed organisation, paris 1971, p 29.

(3) J.C.Bouq, «l'analyse des frais de distribution », Dunod, paris 1969, p 09-10.

ومن أجل تحديد تكلفة المناولة الكلية لابد من معرفة المكونات الجزئية لها، وهي كما يلي :

أ- تكلفة العمل : وفيها المباشر وغير المباشر.

• المصاريف غير المباشرة : وتضم مصاريف الإطعام خلال اليوم الواحد  $F_R$ ، وهذا حسب عدد

أيام العمل خلال الشهر  $J_M$  فتكون المصاريف الشهرية.

$$C1 = F_R \times J_M$$

• المصاريف المباشرة : وتتمثل خصوصا في الراتب الشهري للسائق ومساعديه، ونرمز لها بـ  $R$

والأعباء الاجتماعية الأخرى تكون على شكل نسبة مئوية من الراتب، ونرمز لها بـ  $S$  وتكون

$$C2 = R \left( 1 + \frac{S}{100} \right)$$

ب- مصاريف التحرك (التنقل) : وتقصد بها مصاريف الوقود والصيانة والاهتلاك  $A$ ، والتي ترتبط

$$C2 = LA$$

ارتباط كلي بالمسافات المقطوعة.

ومنه نستنتج التكلفة الكلية لعملية المناولة :

$$CTm = R \left( 1 + \frac{S}{100} \right) + F_R J_M + LA J_M$$

أما في حالة امتلاك المؤسسة أكثر من وسيلة مناولة واحدة أي  $N$  فتكون التكلفة الكلية لعملية المناولة.

$$CTm = N \left[ R \left( 1 + \frac{S}{100} \right) + F_R J_M + LA J_M \right]$$

ملاحظة : إن هذه التكلفة على أساس شهري.

إن مشكلة مناولة السلع والمواد تتعلق بتحريك كميات صغيرة منها لمسافات قصيرة، وهذا حسب قوة تحمل كل من الوسيلة والأرضية، على عكس الوضع بالنسبة لنشاط النقل، والذي يتعلق بتحريك السلع والمواد لمسافات طويلة وكميات كبيرة نسبيا.

كما يأخذ نشاط المناولة مكانة هامة داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها أو داخل المحلات التجارية وحتى بين وسائل النقل، ويرتكز اهتمامنا هنا في كيفية تحقيق عمليات المناولة بالسرعة المطلوبة. ونظرا لأهمية نشاط المناولة باعتباره متكررا ويتم لمرات عديدة ومتقاربة، فإن القصور في جزئياته قد يؤدي إلى الزيادة في التكاليف وتعدد الآثار السلبية. وفي ضوء ذلك تلقى هذه الأساليب والوسائل أهمية كبيرة من قبل رؤساء المصالح من أجل رفع كفاءة نظام التوزيع المادي ككل.

### المطلب الثالث : النقل

يعد النقل كحلقة الوصل بين مراكز الإنتاج والأسواق، إذ غالبا ما تكون مراكز الإنتاج بعيدة عن المستهلكين، الأمر الذي يتطلب نقل السلع وتخزينها بالقرب منهم، إذ يضيفي النقل على السلعة المنفعة المكانية والزمانية، ويعتبر من أهم وأكثر أنشطة التوزيع السلعي ظهورا وأهمية، إذ تشكل تكلفته ما يقارب 30% من التكلفة الكلية للتوزيع المادي. هذا ما يزيد من أهمية القرارات الخاصة به، فالمؤسسة مطالبة بالموازنة بين مختلف وسائله وأداء عناصر التوزيع المادي الأخرى، مثل التخزين والمخزون. فخدمات نقل غير كفوة وأوقات نقل غير محددة يمكن أن تجبر المؤسسة على تخزين كميات أكبر من الكميات الواجب الاحتفاظ بها ضمن خطة التوزيع المادي. فهذه المشاكل أيضا تضاف إلى تكاليف التخزين وتخفيض من معدل دورانه عما يجب أن يكون عليه، وهذا بدوره ما يؤثر على الكفاءة الإنتاجية للنشاط التسويقي.

✱ إذ عرضنا هذا لا يعالج مشكلة النقل بل هو مجرد إلقاء الضوء على هذا المجال، وهذا حسب ما افترضناه مسبقا أن النقل يتم بوسائل الوسطاء.

#### 1- أشكال النقل :

يتطلب نظام التوزيع المادي وجود جهاز لنقل السلع من مخازن المؤسسة إلى كافة الاتجاهات، إذ يجب اتسامه بالسرعة لتقصير المسافة واختصار الزمن، ومن هنا تأتي أهمية القرارات المتعلقة به، والتي تتركز في معظمها حول اختيار أفضل وسيلة للنقل يمتلكها الوسطاء، إذ يعد معيار آخر من بين المعايير التي يستند عليها مدير التسويق في اختيار الوسطاء المتعاملين في سلع المؤسسة.

فوسيلة النقل حتما تؤثر على سعر السلعة ووقت وصولها وظروف وصولها، وهذا كله يؤثر على درجة رضا العملاء، ويوجد أمام المؤسسة خمسة بدائل يمكن المفاضلة فيما بينها :

#### 1-1- النقل بواسطة السكك الحديدية :

تأتي القطارات في مقدمة وسائل النقل النسبية في نقل أو سحب الكميات برا في كثير من دول العالم، مثل ما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية. والجدول التالي يوضح المساهمة النسبية لكل وسيلة على حدى<sup>(1)</sup>:

(1) W.Zikmund ; M.Amico, «Marketing», west publishing 4ème édition 1993, p 538.



جدول رقم (3-6) :

المساهمة النسبية لوسائل النقل الداخلي للسلع في الولايات المتحدة الأمريكية

وسيلة النقل	المساهمة النسبية
السكك الحديدية	35.8%
الشاحنات والسيارات	25.1%
الأنابيب	23%
النقل البحري	15.7%
النقل الجوي	0.4%

المصدر : د. عمر وصفي عقيلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 287.

إذ يتميز هذا النوع بخصائص كثيرة لعل من أهمها :

- \* قدرته على نقل كميات كبيرة وبتكاليف منخفضة مقارنة بالنقل الجوي والنقل بالسيارات.
- \* تعد صالحة للنقل لمسافات طويلة ولجميع أنواع البضائع.
- \* دقة مواعيدها وثباتها بموجب جداول زمنية معدة سابقا.
- \* قليلة الحوادث وإها تحتوي على مخازن خاصة بحفظ السلع لحين استلامها من صاحبها، فبالرغم من هذا إلا أنها لا تخلو من السلبيات.
- \* إها غير مقيدة بحمولة العودة.
- \* اقتصر عملها على المناطق التي ترتبط بها السكة الحديدية.
- \* تعد بطيئة نتيجة توقفها بمحطات كثيرة وتوقفها للشحن والتفريغ.

**1-2- الشاحنات والسيارات :**

قد أدى التطور في البنية التحتية للدول إلى تحسن كبير في طرق المواصلات، سواء كان ذلك داخليا أو خارجيا وقد صاحب ذلك التطور زيادة في استخدام السيارات والشاحنات كوسيلة نقل، سواء كان لنقل السلع أو لنقل الأفراد. إلى جانب هذا نجد أن تكاليف الاستثمار في هذا النوع أقل نسبيا من القطارات، الطائرات والبواخر. وقد أدى هذا الانخفاض في التكلفة إلى زيادة عدد مؤسسات النقل، مما نتج عنه منافسة حادة سواء فيما يخص تقديم الخدمات أو تخفيضات في السعر، حيث يتميز هذا النوع عن الأنواع الأخرى بـ:

- \* المرونة في الوصول إلى أماكن المستهلكين، إذ لا يحتاج إلى تسهيلات خاصة كالمطارات أو الموانئ إذ يكفي طرق المواصلات فقط.

\* تحقيق وفرة في الوقت لاتسامها بالسرعة وفي أي جهة كانت، وهذا دافع للمؤسسات لتقليل حجم المخزون وبالتالي تخفيض التكاليف.

\* ملائمة هذه الوسيلة لنقل كميات صغيرة ولمسافات قصيرة، كما يصلح حتى للسلع القابلة للتلف.

ويعاب عنها أن نسبة تعرضها للحوادث جد مرتفعة، وعدم ملاءمتها لنقل سلع ثقيلة ولمسافات طويلة. كما أن تكلفتها تعد مرتفعة مقارنة بالقطارات أو البواخر، مما يجعلها أقل جاذبية بالنسبة للمنتجين في حالة طول المسافات.

### 1-3- النقل البحري أو المائي:

من الناحية التاريخية يعد هذا النوع أقدم وسيلة، حيث اشتهرت الدول الساحلية بتفوقها الاقتصادي والتجاري، وهذا عما توفره من تكاليف. إذ هذه ميزة أساسية يمتاز بها هذا النوع عن الآخرين، إذ يستخدم بصورة رئيسية لنقل السلع التي لا تكون هناك ضرورة للإسراع بها والمواد ذات القيمة المنخفضة والحجم الكبير، إلا أن هذا النوع يعاب عنه البطء في الحركة قياسا بالوسائل الأخرى. وهناك ما يعرف من نشاطه خاصة في فصل الشتاء مثل الثلوج والعواصف، ضف إلى ذلك إلزام مستخدمه إلى تهيئ تسهيلات قبل وصوله (مناولة، نقل).

### 1-4- النقل بواسطة الأنابيب :

تعد هذه الوسيلة من أقل الوسائل تكلفة بسبب انخفاض تكلفة العمل والعمال، كما أنها أكثر الوسائل استمرارا في حركة المواد، أو التي تنقل دون انقطاع أو توقف. إلا أنها تقتصر على السلع والمواد السائلة أو الغازية، وتتعلق أهمية هذا النقل في مجال النفط والبتروول والماء، وتتوقف قدرة نقلها على قوة الضخ.

أما ما يعاب عنها أنها تحتاج إلى استثمارات جد عالية، ولا تصلح لجميع السلع وضعف هذا الأسلوب أمام عمليات التخريب المقصودة، وخاصة في ظروف عدم الاستقرار.

### 1-5- النقل الجوي :

يعتبر النقل الجوي من أكثر وسائل النقل سرعة وأكثرها تكلفة، ويقتصر استخدامها على المنتجات الغالية والخفيفة نوعا ما، ويمكن استخدامها في حالة السلع سريعة التلف أو لاحتياجات المؤسسة بصورة سريعة. ويتميز هذا النوع بالسرعة ونسبة تعرض السلعة للتلف قليلة مقارنة بالوسائل الأخرى.

والجدول التالي يوضح الترتيب النسبي لوسائل النقل والخصائص المميزة لها :

جدول رقم (3-7) : الترتيب النسبي لتكلفة وخصائص الأداء لوسائل النقل المتاحة.

خصائص الأداء		التكلفة	وسيلة النقل
التلف أو الفقدان	وقت التسليم (السرعة)		
4	3	3	السكك الحديدية
5	2	2	الشاحنات والسيارات
2	5	5	النقل البحري
1	4	4	الأنابيب
3	1	1	النقل الجوي

(1) : يشير إلى أعلى تكلفة وأسرع وسيلة، وأقل ما يكون من التلف.

المصدر : د. محمد عبد الرحيم عبد الله، "إدارة القنوات التسويقية"، مرجع سبق ذكره، 1993، ص 59.

## 2- معايير يسترشد بها المنتج لاختيار الوسيط (النقل) :

إن اختيار وسائل النقل من طرف المنتج لا يتم بطريقة عفوية أو تخمينية، بل يتم عن طريق معايير مدروسة بأسلوب كمي، وإن هذا الاختيار يتوقف على ثلاث معايير أساسية منها المتعلقة بوسيلة النقل التي يملكها الوسيط، والمعايير الخاصة بالمؤسسة التجارية وآخر يخص السلعة وطبيعتها.<sup>(1)</sup> وفيما يلي عرض موجز لهذه النقاط، وهذا للوقوف عند أهم الاعتبارات الواجب أخذها في اختيار العميل، وهذا حسب ما افترضناه مبدئياً.

### 2-1- المعايير المتعلقة بالوسيلة نفسها : تسترشد المؤسسة بمجموعة من العناصر لتحديد العميل

الذي يتعامل في سلعها، ويملك وسيلة نقل من حيث :

أ- التكلفة : إن تكاليف النقل تتراوح ما بين 1% و 50% من التكلفة الكلية للسلعة، هذا يجب أخذه بعين الاعتبار في كافة القرارات وخاصة فيما يخص تحديد سعر البيع النهائي، وانعكاسه على أرباح المؤسسة والعميل.<sup>(2)</sup>

ب- السرعة : تتعلق السرعة بالوقت الذي يحتاجه وسيلة النقل لكي تصل إلى السوق الذي تطلب فيه سلع المؤسسة، ويبدأ من اللحظة التي يتولى فيها العميل ملكية السلعة كما فيها وقت المناولة،

(1) Claude le Bœuf, «Techniques de commercialisations», édition faucher, paris 1972, p269.

(2) R.Darmon ;M.Larouche ; J.V.Petrof, «Marketing : Fondement et applications», collection Administration de Mc.Graw Hill 1982, p465.

وعملية الشحن ومن الأمور التي تؤثر على مستوى الخدمة المطلوبة، وذلك لأهمية وضرة الالتزام بالمواعيد لكل من المنتج والعميل.

ج- الإعتماوية : وتعلق بمدى الالتزام والثبات في تقديم الخدمة المطلوبة من قبل المؤسسة، إذ أن مصداقية وسيلة النقل تؤثر على تكاليف المخزون كما لها أثر بالغ على علاقة المؤسسة بمستهلكيها، وبالتالي تؤثر على مبيعاتها وخاصة عند نفاذ السلعة من السوق قبل وصول الكمية المشحونة، والمحافظة على السلعة أثناء النقل ذلك بتوفير الظروف المناسبة لوصولها بحالة جيدة.

د- القدرة : ويقصد بها توفر وسيلة النقل على المعدات اللازمة والظروف المهيأة لنقل السلعة، فبعض السلع تحتاج نقلها إلى توفير ظروف معينة من درجة الحرارة والرطوبة (النقل المبرد، المكيف).

هـ- الأمن : وهذا يعني المحافظة على البضائع المشحونة من الأضرار التي يمكن أن تتعرض لها أثناء النقل، أو فقدان السلعة أو السرقة التي ينتج عنها عدم وصول البضاعة كاملة إلى العميل، وهذا ما يطرح إشكال آخر وهو مشكل التأمين.

و- تغطية السوق : يعد من أكثر المعايير أهمية بعد معيار التكلفة، خاصة إذا تعلق الأمر بالسلع الاستهلاكية (وهذا يعني نشرها في جميع النواحي أو المناطق البيعية الممكنة) وهذا يعد بمعيار إقصائي لوسائل النقل الممكنة، ما عدا السيارات والشاحنات التي لها أكبر قدرة على تحقيق هذا المعيار. والجدول الموالي يوضح المعايير الأربعة الأخيرة التي تضاف إلى الجدول السابق (3-7).

جدول رقم (3-8) : ترتيب وسيلة النقل من حيث معايير المفاضلة

المعيار	الإعتماوية	القدرة	الأمن	تغطية السوق
ترتيب وسائل النقل	الأنابيب	البواخر	الأنابيب	الشاحنات والسيارات
	الشاحنات	القطارات	البواخر	القطارات
	القطارات	الشاحنات	القطارات	الطائرات
	الطائرات	الطائرات	الطائرات	البواخر
	البواخر	الأنابيب	الشاحنات	الأنابيب

المصدر : د. هاني حامد الضمور، "إدارة القنوات التوزيعية"، ص355.

**2-2-المعايير الخاصة بالمؤسسة التجارية :** يمكن للمنتج اختيار الوسيط الذي يملك وسيلة النقل المثلى، ولها أكبر قدرة على تغطية السوق، وهذا ما يلزمه التطلع على بعض النقاط الأخرى، والتي لا تقل أهمية على الأولى، ومن بينها: <sup>(1)</sup>

✓ الهيكل الإداري والسياسة التسويقية المتبعة.

- المسافة الفاصلة بين المنتج ومخازن الوسيط من جهة، وبين الوسيط والأسواق من جهة أخرى.
- وسائل المناولة المستخدمة من طرف الوسيط والمساحة المخصصة للتخزين.

**2-3-المعايير الخاصة بالسلعة :** يعتمد اختيار الوسيط ونوع وسيلة النقل التي يملكها على نوع وقيمة السلعة المشحونة، كما وضعناه سابقا وهذا راجع لـ:

- طبيعة السلعة وخصائصها.
- حجمها ووزنها وقابليتها للتلف والعطب.
- احتياجات وسيلة النقل لوسائل مناولة خاصة.

وعموما طبيعة وقيمة السلعة تؤثر بشكل واضح على اختيار وسيلة النقل المناسبة.

يلعب عنصر النقل أهمية بالغة في تفعيل عملية التبادل، إلا أنه ليس هو الوحيد في نظام التوزيع المادي، فهذا يعني أنه عند دراسة موضوع النقل والمفاضلة بين مختلف الوسطاء، فيجب عدم إهمال أثر ذلك على بقية العناصر الأخرى للنظام. فممكنا جدا أن يكون للمؤسسة وسائل نقل خاصة بها وتديرها بنفسها، وكما يمكنها أن تستخدم وسائل النقل العام التي تمتلكها الدولة، أو تلجأ إلى استئجار وسائل نقل يمتلكها الخواص، أو تضع من بين شروط التعامل في سلعتها أن يحوز الوسيط على وسيلة نقل وتحديد مواصفات خاصة بسلعتها. وظهور قطاع خاص يعمل في مجال النقل، مع ظهور عقود قانونية تربط بين أطراف متعددة، أدى بالمؤسسات الإنتاجية للتعاقد مع وكالات للنقل تتقاضى عمولة معينة من وزن وحجم الكمية المنقولة. وبإمكان المؤسسة أن تحقق وفرة في الوقت مما يساعدها على مراقبة أحوال السوق بأكثر جدية، من جراء توحيد الحمولات وخاصة الصغيرة منها، والمرسلة إلى جهة واحدة مما يخفف من تكاليف النقل وإجراءات التأمين، وهذا بدوره ما يخفف من تكاليف التخزين.

<sup>(1)</sup> R.Darmon ;M.Larouche ; J.V.Petrof, «Marketing : Fondement et applications», collection Administration de Mc.Graw Hill 1982, p464.

خاتمة الفصل :

في هذا الفصل الذي عالجنا فيه مفهوم التوزيع المادي في إطاره النظري، توصلنا إلى أنه يهتم بجميع الخدمات والأنشطة المتعلقة بتوزيع المنتجات إلى الأماكن المحددة وفي الأوقات المناسبة، من خلال اكتساب وسائل المناولة الملائمة لوسائل النقل التي يمتلكها العملاء، والاحتفاظ بكمية من المنتجات لمواجهة الطلب عليها - التخزين - في الأجل القصير، وهناك عدة أمور تجدر على دراسة وإدارة التوزيع المادي، ونوجزها في النقاط التالية :

❖ خدمة المستهلك النهائي بالدرجة الأولى لما يوفره له التوزيع المادي من جهد في سبيل الحصول على المنتجات، وخدمة العملاء بالدرجة الثانية لما لهم من دور بالغ الأهمية في عرض المنتجات، وتحقيق أداء الخدمات الموجهة للمستهلك النهائي.

❖ بالإمكان إحداث وفورات وتخفيض تكاليف التوزيع المادي الناتجة عن خدمة العملاء، وذلك إذا ما تمت إدارتها بطريقة فعالة وعند مستوى خدمة معين، وعلى هذا الأساس ينبغي تحديد الإطار العام لمستوى الخدمة المرغوب في تقديمها، بحيث يتم التوازن بين تكلفة الخدمات والأرباح. ونظرا لما يكتسبه العنصر الرابع في التوزيع المادي - المخزون - من أهمية بالغة في مجال التوزيع المادي، حيث من خلاله تضمن المؤسسة استمرار تدفق المنتجات في الأسواق، لهذا خصصنا له فصل مستقلا عنوانه سياسة التخزين.

الفصل الرابع

سياسة التفرزين

مقدمة :

تحتاج المؤسسات الاقتصادية، إنتاجية كانت أو تجارية إلى الاحتفاظ بالمواد والسلع في شكل مخزونات، وذلك من أجل مطابقة عرض هذه المواد والسلع مع الطلب عليها في الزمان والمكان المناسبين. إذ يؤدي التخزين وظيفة اقتصادية هامة تتمثل في خلق المنفعة الزمانية، أي الاحتفاظ بالسلع لحين الحاجة إليها. وتنشأ الحاجة إلى التخزين بسبب عدم التوازن بين وقت ومكان الإنتاج ووقت ومكان الاستهلاك<sup>(1)</sup>. حيث أن هذه الفجوة تجبر المسؤولين عن التوزيع المادي إعداد سياسة تخزينية رشيدة لمواجهة تلك الطلبات غير المتوقعة من طرف العملاء أو المؤسسات الأخرى، أو لمواجهة أي تعطل طارئ في خطوط الإنتاج، ومن هنا تعتبر السياسة التخزينية إحدى الأدوات التنافسية لدى المؤسسات لمواجهة طلبات عملائها الدائمين والعملاء المحتملين. وإن عدم الاهتمام بمشاكل وظيفة التخزين ومعالجتها يكون له أثر مباشر على إمكانية تحقيق أهداف المؤسسة بدرجة الكفاءة المطلوبة، حيث نجد أن ارتفاع تكاليف الاحتفاظ بالمخزون في شكل مواد أولية يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج، وهذا بدوره ما يؤدي إلى تقليص نسبة هامش الربح خصوصاً مع حدة المنافسة. كما أن وجود أموال معطلة في شكل مخزون يحد من قدرة المؤسسة على التوسع وتخفيض معدل العائد على الاستثمار، وبالتالي عدم قدرة المؤسسة على المنافسة.

ولذا نشير أنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار فقدان الثقة التي قد تنجم بين المؤسسة والمتعاملين معها نتيجة النقص في المخزون، وما ينجم عنه من أضرار من الناحية الاقتصادية. وكل هذه الأمور تستدعي القيام ولو بصفة سطحية أو نظرية ببحث لنماذج التخزين في مجال التوزيع، هذا لعدم وجود أي طريقة عمل نحو أسلوب حل المشاكل العملية عن طريق نماذج التخزين، وهذا راجع لعدم تدفق المعلومات حول الحقائق والموجودات في وظيفة التخزين ومختلف مصالح المؤسسة الأخرى.

فلهذا خصصنا هذا الفصل وسميناه "سياسة التخزين"، حيث قسمناه إلى مبحثين، سوف نتطرق فيه من خلال المبحث الأول إلى الجانب النظري لموضوع التخزين وذلك بشكل موجز، أما المبحث الثاني عنوانه بنماذج التخزين سوف نستعرض من خلاله بعض النماذج المعروفة على اختلاف أنواعها تاركين الأخرى منها إلى بحوث لاحقة.

(1) د. محمد الناشد، "التسويق وإدارة المبيعات"، مرجع سبق ذكره، ص 402.



### المبحث الأول : الإطار النظري للمخزون

إن التطرق إلى مفهوم عنصر التخزين من بين عناصر التوزيع المادي، يقودنا أولاً إلى تحديد زاوية البحث فيه، وهذا بالنظر لما يكتسبه من أهمية متزايدة في المؤسسات الإنتاجية كانت أم التجارية، فله تأثير مباشر على العمليات الإنتاجية، ذلك لأنه يوفر مستلزمات الإنتاج من مواد خام وقطع غيار ومعدات. كما أن لهذا الأخير تأثير على النشاط التسويقي لأنه يختص باستقبال السلع الجاهزة والمحافظة عليها لحين الطلب عليها.

وهذه الزاوية هي موضوع دراستنا إذ يمكننا التطرق إلى مفهوم التخزين من هذا الجانب، وهو مخزون السلع الجاهزة.

#### 1- مفهوم التخزين :

نجد عدة تعاريف في هذا الشأن مثل الذي وضعته الجمعية الأمريكية للرقابة على المخزون والإنتاج "APICS" سنة 1984، "وهو إجمالي الأموال المستثمرة في وحدات من المادة الخام والأجزاء والسلع الوسيطة، وكذلك الوحدات تحت التشغيل، بالإضافة للمنتجات النهائية المتاحة للبيع"<sup>(1)</sup>، إذ نجد أن هذا التعريف يتصف بالشمولية، نظراً لأنه يتضمن المجموعات المختلفة للمخزون بما فيها من قطع غيار والسلع الوسيطة.

كما نجد تعريف آخر يعرف المخزون بأنه "احتياط (دخيرة) من المنتج في انتظار الاستهلاك"<sup>(2)</sup>. وكذلك هناك من يعرفه بأنه نتيجة الفرق بين تدفقات التموين وتدفقات الطلب"<sup>(3)</sup>.

كما أن المعيار الأمريكي في قاعدته الأولى من محاسبة المخزون، عرفه بأنه عبارة عن مجموعة من البنود الملموسة والمملوكة للمؤسسة، والتي تكون مخصصة إما للبيع خلال الدورة التجارية المقبلة، أو التي تكون تحت الصنع لغرض البيع، أو المواد الخام و الأجزاء التي تشتري بغرض إدراجها في السلع التي يتم إنتاجها بقصد بيعها.<sup>(4)</sup>

فمن خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن أن نستخلص تعريف مبسط للمخزون عن النحو التالي : "هو عبارة عن مجموعة من السلع والمواد الأولية في انتظار تسويقها، أو استخدامها في العملية الإنتاجية خلال وقت لاحق وقريب نوعاً ما".

#### 2- علاقة وظيفة التخزين بالإدارات الأخرى :

(1) د. محمد ماضي توفيق، "إدارة وضبط المخزون"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية 1998، ص12.

(2) Robert Jaumaille, «la gestion des stocks », édition chihab, 1995, p3.

(3) Pierre Zermati, «la pratique de la gestion des stocks », 3ème édition, Dunod 1985, p4.

(4) [www.cocpa.org.sa/sa\\_03/14.htm](http://www.cocpa.org.sa/sa_03/14.htm)

إن اتخاذ قرار في شأن التخزين يكون بتدخل ثلاثة إدارات، وهي : (١)

- إدارة الإنتاج : التي تبحث عن تقليل تكاليف الإنتاج والتخزين ← نظرة التكاليف.
- إدارة المالية : التي تعتبر المخزون عبارة عن أموال غير مستثمرة (جامدة) ← ربح.
- إدارة التسويق : التي تهتم بمستوى الخدمة المقدمة للعملاء<sup>(١)</sup> ← خدمة.

فيتعين إيجاد نقطة التوازن بين هذه الواجهات المختلفة، وتنتقل إلى علاقة وظيفة التخزين بالإدارات الأخرى على وجه الإيجاز.

**2-1- علاقة وظيفة التخزين بإدارة الإنتاج :** تعد هذه الإدارة بمثابة العميل الأول والرئيسي لوظيفة التخزين، لأن خدمات هذه الأخيرة يجب أن تؤدي بطريقة مرضية في كل الأوجه، ويعتبر التعاون بينهما ضروري ليس فقط من أجل تزويدها بالمواد الأولية، ولكن للاحتفاظ بمستوى من المخزون يتفق مع السياسة المطبقة في الإنتاج.<sup>(2)</sup>

فمن خلال ما سبق يتبين أن وظيفة التخزين على علاقة وطيدة بإدارة الإنتاج، إذ تقدم لها الدعم والمساندة للقيام بالعمليات الإنتاجية. كما أن الإدارة الإنتاجية تبني كل خططها وتعد كل برامجها على أساس المعلومات التي تقدمها وظيفة التخزين لها، وذلك فيما يتعلق بتحديد أصناف المواد المتوفرة بالكميات والنوعيات، حتى تتمكن هذه الأخيرة من وضع برامج إنتاجية مضبوطة. ومن هنا يمكن اعتبار وظيفة التخزين بأنها جزء لا يتجزأ من إدارة الإنتاج.

**2-2- علاقة وظيفة التخزين بإدارة المالية :** من المفروض أن يكون هناك تدفق معلوماتي بين وظيفة التخزين والإدارة المالية، وهذا من أجل تقييد العمليات التجارية ومراقبة الوجود المادي للمخزون، وذلك من أجل قبض مبالغ السلع الخارجة ومراقبة الأسعار، وهذا من أجل الرقابة على رأس المال العامل والمستثمر في المخزون. ولا بد من توفر أقصى تعاون بينهما من أجل تدعيم ومساندة إدارة الإنتاج من جهة، عن طريق تمويل المشتريات فيما يخص المواد الخام والأجزاء. ومن جهة أخرى تدعيم إدارة التسويق من أجل الاحتفاظ بكميات معتبرة من السلع النهائية للخدمة أفضل للعملاء.

**2-3- علاقة وظيفة التخزين بإدارة التسويق :** ويمكن مرة أخرى لوظيفة التخزين أن تقدم الدعم والمساندة للنشاط التسويقي، عن طريق استقبال السلع الجاهزة من ورشات الإنتاج وتخزينها وتعبئتها

(١) P.Kotler ; B.Dubois, « Marketing management », 3ed pub.union, 1978,p343.

(٢) د. علي الشرفاوي، "المشتريات وإدارة المواد والمخازن"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1994، ص 277.

ومناولتها إلى وسائل النقل الخاصة بالعملاء، كما أن إدارة التسويق تمد وظيفة التخزين بالمعلومات الضرورية، وهذا من أجل هئى الأرضية وتخصيص السلع الكافية لمقابلة الطلب عليها، كما تقع عليها مسؤولية إصدار التعليمات إلى وظيفة التموين من أجل اقتناء المواد المخصصة لتعبئة المنتجات النهائية. ومن هنا نخلص بأن وظيفة التخزين تقدم الدعم والمساندة مرة أخرى لمصلحة التسويق، وهذا من أجل خدمة أفضل للعملاء وتساعدتها على تحقيق سياستها التسويقية.

### 3- أهمية التخزين :

إن الاحتفاظ بالسلع النهائية لحين الطلب عليها، يتطلب توفير شروط وظروف مناسبة لتبقى في حالة جيدة دون أن يكون لعملية التخزين آثار سلبية عليها. وتبرز أهمية التخزين نتيجة عدم استقرار الطلب، إما بسبب موسمية الإنتاج أو بسبب موسمية الاستهلاك، أو نتيجة الظروف الاقتصادية والسياسية التي تؤثر على أسواق المؤسسة<sup>(1)</sup>، هذا من جهة. ومن جهة أخرى تعد وظيفة التخزين كمرحلة من مراحل الإنتاج، وهذا ما يجعلها أمراً ضرورياً لصلاحية استهلاك السلع وزيادة قيمتها المضافة، كما هو الحال بالنسبة لبعض الأحيان، الموز... وفي حالة أخرى تبرز أهمية التخزين من جانب الأرباح، وذلك في حالة شراء وتخزين السلع وقت انخفاض الأسعار وإعادة بيعها عند ارتفاع أسعارها. كما أن في حالة انخفاض الأسعار قد يكون من غير المناسب بيعها في ظروف سوقية خاصة نتيجة انخفاض الطلب عليها، ويكون من الأفضل تخزينها لفترة زمنية على أمل أن ترفع الأسعار. وطبقاً لهذه الأسباب تظهر الحاجة إلى الاحتفاظ بالمخزون نتيجة رغبة المؤسسة في الاحتياط للظروف غير المتوقعة، أو تلك التي لم تأخذ في الحسبان عند إعداد خططها الإنتاجية والتسويقية، ومن أهم الأسباب التي تدخل في هذه المجموعة<sup>(2)</sup>.

❖ احتمالات زيادة الطلب الفعلي على الطلب المتوقع الناتج عن تغير في أذواق المستهلكين، أو من جراء فعالية الجهود التسويقية المبذولة. كما أن ظهور أسواق جديدة وارتفاع أسعار السلع البديلة والمنافسة تدخل في زيادة معدل الطلب المتوقع.

❖ لتفادي أي عطب أو تعطل مفاجئ في خطوط الإنتاج أو إضراب العمال، مما يؤدي إلى التوقف على الإنتاج، فمن طريق التخزين يمكن الوفاء بتوريد العملاء في الأجل المتفق عليه.

(1) د. عمر وصفي عقيلي وآخرون، "مرجع سبق ذكره" ص 250.

(2) د. جميل عبد العزيز مخيمر، "إدارة المشتريات والمخزون"، دار النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية 1994، ص 178.

❖ تلقي المؤسسة لطلبات طارئة أو مستعجلة من عملائها، ورغبتها في تجنب ما قد يترتب على عدم الوفاء بتلك الطلبات في مواعيدها من أثر ونفور غير مرغوب فيهما، أو بصورة أخرى محاولة تحسين خدمة العملاء الحاليين والمحتملين، وكسب ثقتهم بالمؤسسة عن طريق السرعة في مواجهة طلباتهم.

فمن هذه النقطة يمكن أن نستخلص بأن هدف إدارة التوزيع المادي يتركز حول المحافظة على استمرار تدفق السلع من المؤسسة إلى أسواقها بالكميات المطلوبة وفي المواعيد المحددة سابقا. فعند وجود كميات كافية من السلع يؤدي إلى ضياع فرص تحقيق الأرباح بالنسبة للمؤسسة، بينما يترتب على المخزون الزائد خسارة في الأموال المعطلة، فمن القرارات الهامة كيف تتم الملائمة بين طلبات العملاء وتقليل المستثمر في المخزون إلى أقل حد ممكن؟.

#### 4- أخطار التخزين :

- ما دام للمخزون أهمية بالغة وإيجابيات ذكرنا البعض منها على شكل نقاط، فهو الآخر لا يخلو من مخاطر قد تنجم عن الاحتفاظ به، ونعالجها بشكل مجز في النقاط التالية :
- **التلف أو عدم الصلاحية :** أول ما يتبادر للذهن هل السلعة أو المنتج قابل للتخزين؟ إذ غالبا ما يحدث التلف أو عدم صلاحية المواد والسلع المخزنة للاستعمال أو الاستهلاك نتيجة لعدم توفر المناخ المناسب لها<sup>(1)</sup>. كما قد ينتج التلف وعدم الصلاحية نتيجة لطول فترة التخزين، وعدم مراعاة تاريخ ورودها، وهنا المؤسسة تتحمل نوعين من التكاليف، تكاليف الاحتفاظ من جهة وتكاليف تلك السلع والمواد بالكامل أو جزء منها، إذ أمكن إعادة استعمالها.
  - **التقادم :** ويقصد به عدم توافق مواصفات المواد والسلع المخزنة مع احتياجات ورغبات العملاء، بسبب ظهور مواد و سلع بديلة تحظى بإقبال أكبر من جانب العملاء. وهنا يبقى أمام المؤسسة حل وحيد وهو التخلص من هذه المواد أو السلع المتقادمة بالكامل أو جزء منها، وهنا تتحمل المؤسسة خسائر توازي تكاليف السلع والمواد أو جزء من هذه التكاليف، إذ أمكن لها التصرف فيها وبيعها بأسعار أقل من تكاليفها<sup>(2)</sup>.
  - **السروقة أو الفقدان :** إن الخسائر الناجمة عن سرقة بعض السلع أو فقدانها لخواصها الفنية، سواء أثناء عملية التخزين أو أثناء عملية المناولة، فهناك من التكاليف ما تتحمله المؤسسة في سبيل تعويض

(1) Pierre Zernati, op.cit, p13.

(2) د. جميل عبد العزيز مخيمر، "مرجع بق ذكره"، ص 180.

السلع المفقودة، وما يترتب عنها من احتياج العملاء ونفاذ في المخزون.

● **تغيرات الأسعار :** في حقيقة الأمر إن التغير في الأسعار سلاح ذو حدين كما قلنا سابقا، بإمكان المؤسسة تحقيق وفورات اقتصادية من جراء ارتفاع الأسعار و بحوزتها مخزون هام من السلع، كما أن الانخفاض في الأسعار يلحق بها خسائر، ولا سيما في حالة استقراره عند مستوى منخفض نوعا ما على سعر البيع.

● **مخاطر متعلقة بحجم المخزون :** إن الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون يكلف المؤسسة خسائر في الأرباح الصافية، لا سيما فيما يتعلق بتكاليف الاحتفاظ، بما فيها من تكاليف التأمين والتلف والتقدم، بالإضافة إلى مرتبات العمال والصيانة... الخ. كما أنها الاحتفاظ بكميات صغيرة يؤدي إلى انقطاع في المخزون، ويترتب عنه نفور العملاء ويدفعهم إلى التعامل في سلع بديلة تعرضها مؤسسات منافسة، وهذا ما يؤدي إلى تقليص الحصة السوقية للمؤسسة.

من خلال هذا العرض يمكننا أن نقول بأن وظيفة التخزين والرقابة عليها تعبر عملية أساسية وضرورية حتى تصل بمستوى المخزون الملائم، وأكثر تحديدا يمكن القول بأن المهمة الأساسية لهذه الوظيفة هي حسن إدارة المخزون بشكل يضمن تقليل المستثمر فيه، إلى أقل حد ممكن مع الوفاء بمستوى خدمة معقولة لعملية الإنتاج والتوزيع.<sup>(1)</sup>

5- أنواع المخزونات : على الرغم من أن هناك العديد من التقسيمات لأنواع المخزون، إلا أننا سوف نكتفي بعرض التقسيم على أساس الوظيفة التي يؤديها، ذلك حسب ما اقترحه " Peterson and Silver" وقسمه إلى أربعة مجموعات :<sup>(2)</sup>

أ- **مخزون ناتج من الشراء :** ويأخذ شكل كوطات بدلا من وحدات في كل مرة، والوظيفة الأساسية لهذا الجزء من المخزون هو تحقيق وفورات الشراء أو الإنتاج الكبير.

ب- **مخزون لاستخدام متوقع :** هو مخزون متراكم في فترات انخفاض الطلب عن معدلات الإنتاج لمواجهة الطلب في حالة زيادته، والوظيفة الأساسية لهذا الجزء هو تحقيق مستوى غير متدبدب من الإنتاج، على الرغم من تدبدب مستوى الطلب.<sup>(3)</sup>

(1) د. محمد ماضي توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 23-18.

(2) د. محمد ماضي توفيق، "التخطيط ومراقبة الإنتاج. مدخل لاتخاذ القرارات"، جامعة الإسكندرية، 1992، ص 178.

(3)

ج- مخزون الأمان : يقصد به المخزون الاحتياطي للسلع الذي تحتفظ به المؤسسة في مستودعاتها بغية مواجهة طلبات العملاء المفاجئة أو الطارئة<sup>(1)</sup>. والوظيفة الأساسية له هي الحفاظ على مستوى خدمة معين وتقليل احتمال نفاذ المخزون لتفادي أثره على المستهلك أو العميل، كما يشكل من أجل تنظيم العمليات الإنتاجية الغير منتظمة.

د- مخزون تحت التشغيل : هو مخزون ضروري لطبيعة العمليات الإنتاجية التي قد تستغرق وقتا طويلا. والوظيفة الأساسية هنا جعل العمليات الإنتاجية ممكنة ومتواصلة، وبدونه يجعل العملية الإنتاجية مستحيلة وتسويقها أمرا غير ممكنا.

#### 6- الرقابة على المخزون:

تعرف بأنها مختلف القواعد والإجراءات التي يتبناها المشروع للمحافظة على استمرار نشاطه بتدفق مستلزمات الإنتاج في الوقت المناسب، مع مراعاة ما يمكن توفيره في السوق وتحقيق أفضل عائد على المال المستثمر. وتتبع أهمية الرقابة على المخزون من أن أي خلل في كميات المخزون بالزيادة أو النقصان له تأثير بالغ على كل من الخطط الإنتاجية والتسويقية. ففي حالة وجود كميات ناقصة يعرض عجلة الإنتاج للتوقف، وما ينجم عن ذلك من مخاطر، كما أن الاحتفاظ بالمخزون الزائد يعني الإسراف في استخدام أموال المؤسسة، وحرمان مجالات أخرى أكثر أهمية من المخزون الفائض وزيادة مخاطر التلف والسرقة والضياع، وما أكثر من ذلك في حالة ما تنجح الأسعار نحو الانخفاض، وكل هذا يعطي للرقابة على المخزون أشكال مختلفة، لعل من أهمها:<sup>(2)</sup>

- ❖ مراقبة الحد الأدنى والحد الأقصى لكل صنف من الأصناف المخزنة.
  - ❖ مقارنة الأرصدة الواردة والمنصرفة، والتحقق من صحة الرصيد الدفترى ومطابقته بالأرصدة الفعلية عن طريق الجرد.
  - ❖ متابعة تنفيذ أوامر التوريد بمقارنة المواد تحت التوريد بالمواد المستلمة فعلا.
  - ❖ إمساك السجلات المخزنية والمستندات التي تساعد على إحكام رقابة المخزون... الخ.
- ويمكن أن نقول بأن عمليات الرقابة على المخزون تشير إلى المراجعة الدورية للأرصدة الموجودة بالمخازن، مع التحقق الفعلي منها عن طريق العد. وعادة ما تكون هذه فرصة لتصحيح الأخطاء التي

(1) P.G.Jerrat, «Dictionnaire Méthodologiques du MARG», ed organisation, paris 1985, p228.

(2) د. جلال بكير، "الإدارة العلمية للمشتريات والمخازن"، مكتبة عين شمس، القاهرة 1979، ص 173.

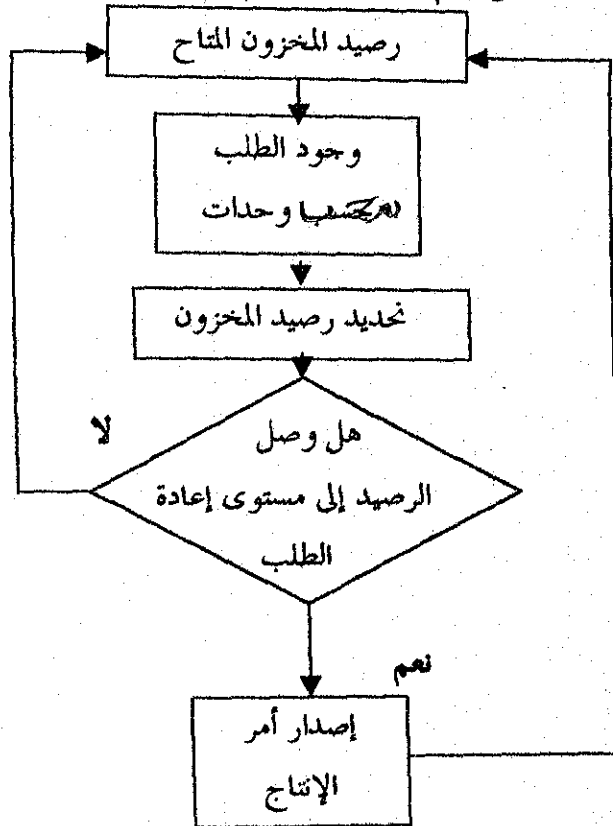
قد تحدث في سجلات المخزون، وكذلك التحقق من صلاحيتها للاستعمال أو البيع، وكشف نقاط الضعف في نظام التخزين وتصحيحها.

#### 7- نظم ضبط المخزون:

نظرا لما يكتسبه المخزون من أهمية، أولت المؤسسات موضوع السيطرة عليه وضبطه أهمية خاصة، إذ نجد نوعين مختلفين تماما من نظم ضبط المخزون، فالأول هو ما يسمى بـ:

7-1- نظم المتابعة المستمرة أو الدائمة : والذي يقوم على التسجيل الدائم لحركات المخزون من حيث ورود الطلبيات أو الإنتاج وكذلك الاستخدام، بحيث يكون هناك في كل وقت رصيد يعبر عن الرصيد الفعلي المتاح، بالإضافة إلى التسجيلات عن ما هو تحت الطلب. ففي ظل هذا النظام يتم الإنتاج عند ما يصل مستوى المخزون إلى مستوى معين يطلق عليه مستوى إعادة الطلب، ويتم الشراء أو الإنتاج بكميات ثابتة في كل مرة تعرف بالكمية الاقتصادية للشراء أو الحجم الكمي للإنتاج. ويمكن تصوير مراحل نظام المتابعة الدائمة في الشكل التالي :

شكل رقم (4-1) : نظام المتابعة الدائم.

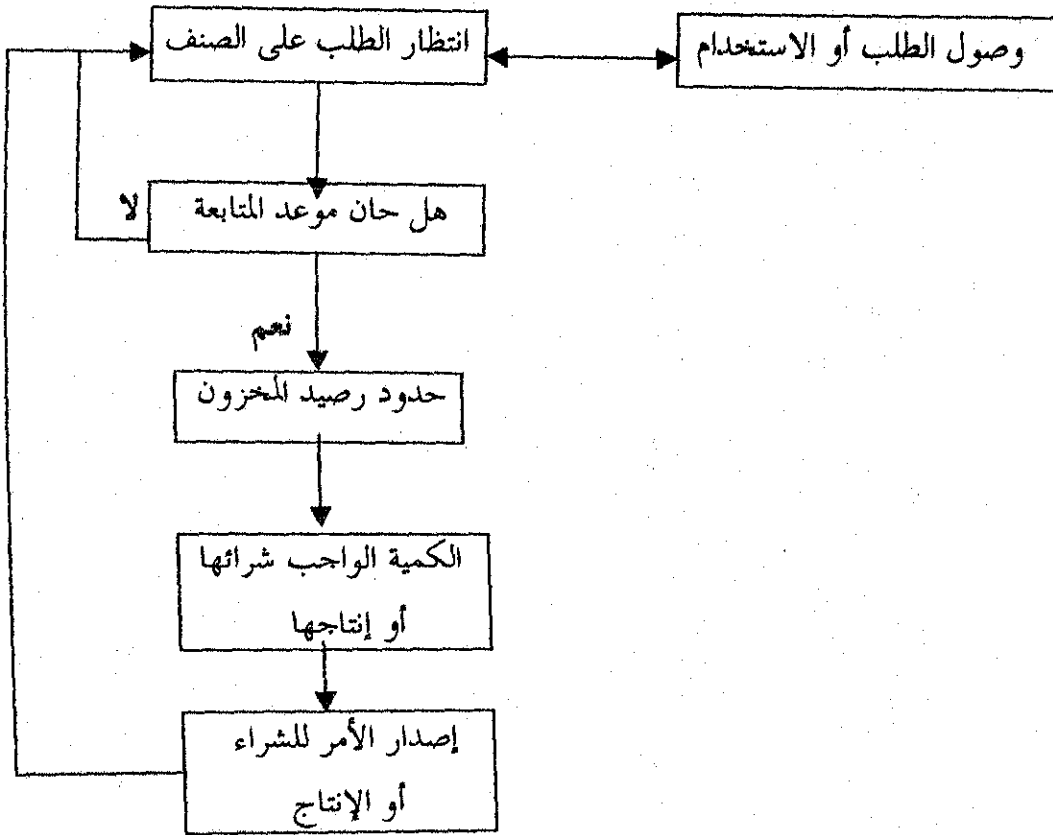


المصدر : د. محمد ماضي توفيق، "إدارة وضبط المخزون"، مصدر سبق ذكره، ص 33.

أما النوع الثاني فهو ما يعرف بـ:

7-2- نظم المتابعة الدوري : وهو ما يقوم على مراجعة وتسجيل حركة المخزون في تواريخ محددة وثابتة، وهي عادة عملية نصف شهرية أو شهرية أو نصف سنوية. ويتم خلالها متابعة أرصدة المخزون الموجودة بالحد الأقصى الواجب تواجده من كل صنف، ويتم إصدار أوامر الشراء والإنتاج إذ استلزم الأمر. وبما أن الكميات التي يتم إصدار أمر بشرائها أو إنتاجها هي الفرق بين الرصيد الفعلي والحد الأقصى من المخزون، فإنه من المتوقع أن تكون الكميات مختلفة من فترة إلى أخرى. ويوضح الشكل الموالي مراحل عملية هذا النظام :

شكل رقم (4-2) : نظام المتابعة الدورية.



المصدر : د. محمد ماضي توفيق، "تخطيط ومراقبة الإنتاج"، مصدر بق ذكره، ص 182.



### 8- قياس كفاءة وفعالية المستثمر في المخزون:

من المتفق عليه أن اتخاذ قرار بتخصيص مبلغ من المال للاستثمار في المخزون، أو توزيع هذا المبلغ على الأصناف المختلفة من المواد المخزنة ليس هدفا في حد ذاته، وإنما الهدف هو تحقيق النتائج المرجوة من هذا القرار، ومن ثم يتطلب الأمر الاستعانة بمجموعة من المعايير والمؤشرات التي نستدل منها على درجة النجاح في تحقيق النتائج المستهدفة<sup>(1)</sup>. ويمكن الاستدلال على عدم النجاح في إدارة المخزون من عدة مؤشرات، ونذكر منها :

- زيادة عدد حالات عدم توافر الصنف (السلعة).
  - ارتفاع مقدار الأموال المستثمرة في المخزون مع ثبات حالات عدم الوفاء بالأصناف.
  - ارتفاع معدل العملاء الذين يتركون المؤسسة.
  - ارتفاع عدد مرات إلغاء الطلبات التي يتعاقد عليها العملاء مع المؤسسة.
  - التعرض الدوري لوجود مشكلة في مساحة التخزين.
  - التباين الكبير بين معدلات دوران المخزون في مراكز التوزيع، وبين معدلات دوران المخزون في المؤسسة.
  - تدهور العلاقة مع الوسطاء والموزعين وإلغاء العديد من التعاقدات.
  - وجود كميات كبيرة من الأصناف المتقادمة<sup>(2)</sup>.
- وطالما أن الهدف من إدارة المخزون هو تحقيق التوازن بين المستثمر في المخزون ومستوى الخدمة المقدمة للعملاء أو مستخدمي السلعة، فإنه بإمكاننا الاعتماد على مجموعة من المؤشرات لقياس قدرة المؤسسة على تحقيق ذلك، ويمكننا التطرق لها من خلال ثلاث مجموعات رئيسية :
- 1- مستوى الخدمة.
  - 2- تكاليف التخزين.
  - 3- معدلات دوران المخزون.

### 8-1- مستوى الخدمة :

لا شك أن هناك علاقة ارتباط بين حجم الاستثمار في المواد المخزنة، ومستوى الخدمة المتوقع توفيرها سواء للجهاز الإنتاجي داخل المؤسسة، أو للعملاء من خارج المؤسسة، والمقصود بمستوى الخدمة هو مدى توافر الأصناف المختلفة للوفاء بالعملية الإنتاجية أو العملاء بالكميات المطلوبة وبالمواصفات المرغوب فيها وفي المواعيد المحددة دون تأخر<sup>(3)</sup> وتبدو علاقة المستثمر في المخزون مع

(1) د. عبد العزيز جميل مخيمر، "مرجع سبق ذكره"، ص 188.  
 (2) د. محمد ماضي توفيق، "إدارة وضبط المخزون"، مرجع سبق ذكره، ص 38.

مستوى الخدمة علاقة طردية، أي كلما زاد المستثمر في المخزون وأحسن توزيعه بين الأصناف كلما تحسن مستوى الخدمة ووقلت مخاطر نفاذ المخزون. وغالبا ما يتحقق المستوى الأعلى من الخدمة عن طريق الزيادة في كمية المخزون أو ما يسمى بمخزون الأمان ويمكننا حساب درجة الوفاء بالطلبات بالعلاقة : - (1 - نسبة نفاذ المخزون)  $100 \times$

$$\frac{\text{عدد الطلبات التي لم يتم الوفاء بها}}{\text{إجمالي عدد الطلبات}} = \text{على أساس أن نسبة النفاذ}$$

كما يمكننا حسابها عن طريق الوحدات (الكميات) بالعلاقة التالية :

نسبة الوفاء بالوحدات = (1 - نسبة نفاذ بالوحدات)  $100 \times$

$$\frac{\text{عدد الوحدات العاجزة}}{\text{إجمالي الطلب على الوحدات}} = \text{مع أن نسبة النفاذ بالوحدات}$$

- من خلال ما سبق يتضح أن المؤشرات السابقة تلور حول فكرة أساسية، أن تحقيق مستوى جيد من الخدمة سواء للمؤسسة نفسها أو للعملاء، يتطلب مراعاة ثلاث جوانب أساسية :
- ضرورة توفير الاحتياجات من المواد والسلع بالمواصفات المطلوبة.
  - ضرورة توفير الاحتياطات بالكميات المناسبة، فالعجز منها يؤدي إلى توقيف العمليات الإنتاجية أو عدم تلبية الطلبية بالنسبة للعملاء، والاحتفاظ بكمية كبيرة معناه تجميد جزء من رأس المال.
  - ضرورة توفير المخزون المناسب في الوقت المناسب، معناه توافر كمية من المخزون قبل الحاجة إليها.

#### 8-2- تكاليف المخزون :

يترتب على عملية اتخاذ قرار بالاستثمار في المخزون تحمل المؤسسة لبعض التكاليف، كما أن اتخاذ قرار بعدم الاستثمار في المخزون يؤدي أيضا إلى تحمل المؤسسة لبعض التكاليف، ومن ثم فإن اتخاذ القرار من عدمه يتطلب ضرورة التعرف على طبيعة عناصر التكاليف المرتبطة بالمخزون وتحليل العلاقة بينهم، وذلك بهدف تحقيق التوازن فيما بينهما أي الوصول بإجمالي مكوناتها إلى أقل حد ممكن وبصفة عامة تكاليف المخزون. وفي ضوء علاقتها مع حجم المستثمر فيه، يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات تكاليف ذات علاقة عكسية، وأخرى ذات علاقة طردية ومجموعة ثالثة ذات علاقة ثابتة، ويعبر عن تكاليف المجموعة الأولى والثانية بالتكاليف المؤثرة، حيث تؤخذ جميع عناصر هذه التكاليف في

الحسبان عند اتخاذ قرار الاستثمار في المخزون، أما المجموعة الثالثة فتعرف بالتكاليف غير المؤثرة حيث تستبعد عند اتخاذ قرار فيما يخص المستثمر في المخزون، ويرجع السبب في ذلك إلى أنها تبقى ثابتة بغض النظر عن حجم المستثمر.<sup>(1)</sup> وفيما يلي عرض موجز لأهم بنود التكاليف المؤثرة في اتخاذ قرار الاستثمار في المخزون.

**8-2-1- تكاليف ذات علاقة طردية مع حجم المخزون (تكلفة الاحتفاظ) :** وتشمل هذه التكاليف جميع النفقات التي ترتبط بحجم المخزون بعلاقة مباشرة، أي تلك التي تزداد أو تنقص تبعاً لزيادة أو نقص حجم المستثمر في المخزون، ونذكرها في شكل نقاط.

◆ **تكلفة رأس المال :** تقوم المؤسسة بتحمل بعض النفقات لتوفير رأس المال اللازم ~~لتوفير~~ <sup>للمستثمر</sup> احتياجاتها من المواد أو السلع، وقد يكون مصدره البنوك أي على شكل قروض، أو عن طريق موارد المؤسسة الخاصة (تمويل داخلي)، أو عادة ما يستخدم مفهوم تكلفة الفرصة البديلة في قياس تكلفة الأموال المستثمرة في المخزون، وهذا عن طريق تحديد العائد الذي كان ممكناً تحقيقه إذا تم استثمار تلك الأموال في مجال آخر.

◆ **تكلفة أماكن ومستلزمات التخزين :** وتشمل هذه التكلفة النفقات التي تتحملها المؤسسة في سبيل الحصول على معدات التخزين كالمدفئات، غرف التبريد، نفقات الإضاءة والصيانة...، ونفقات المناولة وقيمة اهتلاك معدات التخزين، وكلها تخص الاحتفاظ بالمخزون ووقايتها.

◆ **تكلفة الضرائب وأقساط التأمين :** يخضع المخزون إلى ضرائب ضعيفة نوعاً ما باعتباره أصلاً من أصول المؤسسة، وتزداد تلك الضريبة بزيادة المستثمر في المخزون، كما أنه يخضع حجم المستثمر في المخزون إلى تأمين حسب درجة الخطورة التي يتعرض لها، مثل السرقة والحرائق.

◆ **تكلفة التقادم والتلف :** قد تتعرض بعض المواد أو السلع للتلف بسرعة أكثر من غيرها، مثل الأغذية، الدواء والمواد الكيماوية التي لا تتحمل التخزين أكثر من فترة زمنية معينة تصبح بعدها غير قابلة للاستخدام، ويضاف إلى هذا أن بعض الأصناف تتقادم مع مرور الوقت نتيجة ظهور بعض الأنواع أو الأشكال الجديدة. وبدون شك أن احتمال تحمل المؤسسة لهذه التكاليف يزداد مع زيادة حجم المستثمر في المخزون.

(1) د. عبد العزيز جميل مخيمر، "مرجع سبق ذكره"، ص 192.

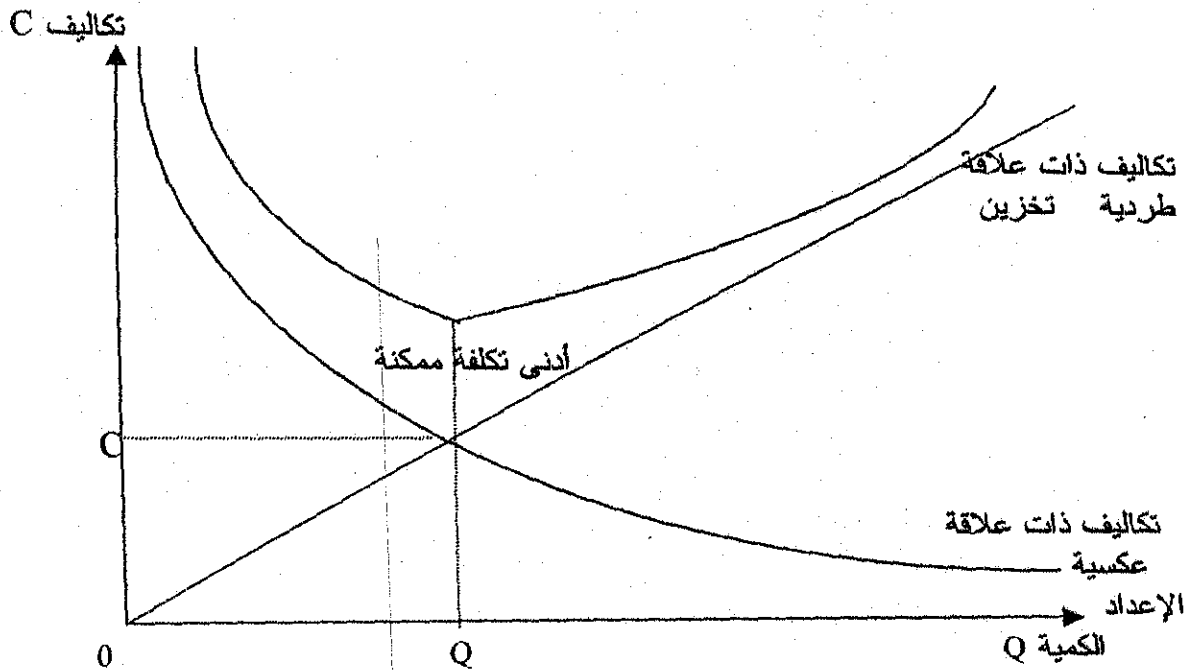
8-2-2- تكاليف ذات علاقة عكسية (تكلفة الإصدار) : وتضم تلك النفقات التي تتناقص مع زيادة حجم المخزون.

◆ **تكاليف الإعداد** : وهي تخص المؤسسات الإنتاجية أي في حالة الإنتاج داخل المؤسسة، تتمثل في نفقات إعداد وتجهيز الآلات والمعدات، إصدار أوامر التشغيل والفحص والمراقبة الضرورية على المنتجات النهائية، والمناولة إلى المخازن النهائية. ومصدر تخفيض هذه التكلفة مع زيادة حجم المستثمر في المخزون هو تناقص عدد أوامر الإعداد نتيجة زيادة كمية الإنتاج في الأمر الواحد.

◆ **تكلفة الإنتاج** : يتحقق الانخفاض في تكلفة الإنتاج للوحدة الواحدة نتيجة توزيع عناصر التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات، وبالتالي يتناقص نصيب الوحدة من التكاليف الثابتة.

◆ **تكلفة النفاذ (المبيعات المفقودة)** : عندما نطلب مواد ضرورية للإنتاج أو منتجات للبيع، ونلاحظ أنها مفقودة. بمخازن المؤسسة نتيجة لنفاذ المخزون منها، تتحمل المؤسسة تكاليف تسمى تكلفة النفاذ.<sup>(1)</sup> وفي الأخير يمكن أن تمثل كل هذه التكاليف في الشكل الموالي :

شكل رقم (4-3) : تكاليف التخزين الإجمالية



المصدر : د. محمد ماضي توفيق، "إدارة وضبط المخزون" مرجع سبق ذكره، ص 193.

(1) للطالب سعدون بوكروس، "تنظيم التوزيع وتسيير المخزونات في المؤسسات الصناعية"، جامعة الجزائر 1987، ص 145.

وبالتالي التكلفة الإجمالية هي عبارة عن مجموع التكاليف الطردية والعكسية.

تكاليف التخزين السنوية  $CT$  = تكاليف الاحتفاظ بالمخزون  $cpo$  + تكاليف الإصدار  $cpa$

تكاليف الاحتفاظ بالمخزون = متوسط المخزون  $\times$  تكلفة الاحتفاظ بالوحدة سنويا

متوسط المخزون = الكمية المشتراة  $/ 2$

تكاليف الاحتفاظ بالوحدة سنويا  $= p$  وتكون على شكل نسبة مئوية.

تكاليف الإصدار السنوية = عدد مرات الإصدار في السنة  $\times$  التكلفة الثابتة في كل أمر

عدد مرات الشراء في السنة = الطلب السنوي / الكمية المشتراة  $= N = Q/d$

التكلفة الثابتة في كل أمر شراء  $: a$  ،  $C_R$  : تكلفة النفاذ

وبالتالي فالتكاليف السنوية للتخزين تكون على الشكل التالي :

علاقة (1)

$$CT = \left(\frac{q}{2}\right) \times p + \left(\frac{d}{q}\right) a + C_R$$

### 3- معدل دوران المخزون :

يمثل المخزون نسبة كبيرة من إجمالي الأموال المستثمرة، سواء كان ذلك في المؤسسات الإنتاجية أو التجارية، فقد وصلت تلك النسبة في المتوسط حوالي 12% في المؤسسة الإنتاجية، و50% في المؤسسة التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية خلال عام 1995<sup>(1)</sup>. فلهذا تنظر إدارة المالية للمخزون أنه جزء من رأس المال العامل، لهذا تحرص أن لا يتعدى حدا معيناً. وفي حين ترى إدارة التسويق المخزون أنه أداة فعالة لتلبية حاجات العملاء المتزايدة والمفاجئة، وتحاول تجنب نفاذه من خلال زيادة حجم المبيعات، وبالتالي زيادة الربح. وعلى هذا يعتبر العائد على الاستثمار من المعايير الشائعة لقياس أرباح المؤسسة، ويمكن حسابه بالعلاقة التالية :

$$(1) \quad \text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{الأصول التشغيلية}}$$

الأصول التشغيلية = رأس المال العامل + الأصول الثابتة.

رأس المال العامل = المخزون + الذمم + النقدية

فيضرب كل من البسط والمقام في المبيعات نحصل على العلاقة التالية:

(1) د. محمد ماضي توفيق، "مرجع سبق ذكره"، ص 51.

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{المبيعات (3) الدوران}}{\text{الأصول التشغيلية}} \times \frac{\text{صافي الربح (2)}}{\text{المبيعات}}$$

فصافي الربح على المبيعات يمثل لنا معدل الربح، أما العلاقة (3) فتمثل لنا معدل الدوران. فنسبة معدل الدوران تقيس لنا قيمة المبيعات المحققة من كل دينار مستثمر في المخزون. فمن خلال العلاقة (3) يتبين لنا أن زيادة حجم المبيعات عن الأصول التشغيلية يؤثر على معدل دوران المخزون، وأن أي قرار تسويقي بدوره هو الآخر يلعب دور في التأثير على معدل الدوران، أو بتعبير آخر إن الزيادة في مستوى المخزون من السلع الجاهزة بدوره يعطل من دوران المخزون إذا لم تزيد المبيعات.

أما من خلال العلاقة (2)  $\frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}}$  ، نفهم أنه في حالة زيادة مخزون السلع الجاهزة يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الاحتفاظ بالمخزون، مما يؤدي إلى تخفيض نسبة هامش الربح.

تركز أهمية المخزون للاحتفاظ بالسلع لحين الطلب عليها، وهذا يتطلب توفير الشروط والظروف المناسبة للاحتفاظ بها لكي تبقى بحالة جيدة دون أن تكون لعملية التخزين آثار سلبية عليها، إذ تبرز أهمية التخزين نتيجة عدم استقرار الطلب على هذه السلع، أو بسبب موسمية الإنتاج أو بسبب موسمية الطلب، أو نتيجة للظروف الاقتصادية والسياسية التي تؤثر على أسواق المؤسسة. كما تبرز أهميته كذلك في زيادة أرباح المؤسسة، وذلك عند ما يتم شراء وتخزين السلع وقت انخفاض أسعارها وإعادة بيعها عندما ترتفع الأسعار. وننوه في الأخير أن لدراسة المخزون ينبغي حساب تكاليف الاحتفاظ به ومراعاة عوامل التلف والضياع ومعدل دورانه حتى تتمكن المؤسسة من التصرف العقلاني فيه، حيث كلما طال المخزون كلما كانت الاحتياجات إلى رأس المال المستثمر فيه كبيرة، كان بإمكان المؤسسة وضعه في البنك لينتج لها أرباح.

المبحث الثاني : نماذج التخزين

المطلب الأول : النماذج التحديدية

\* مفهوم النموذج : هو بمثابة الشكل المبسط الذي نصوغه عن أي نظام طبيعي أو صناعي، من أجل القيام بدراسة التأثيرات المتبادلة بين عناصر النظام للوصول إلى مرحلة التقييم. ولعل من أهم النماذج التي تستخدم في مجال إدارة وضبط المخزون تلك النماذج الرياضية التي تعبر عن العلاقات القائمة بين عناصر النظام، والتي يستوجب علينا حلها وشرحها.<sup>(1)</sup> وإلى هنا يجب علينا أن نفرق بين نوعين من نماذج الرقابة على المخزون، فالنوع الأول يدعى بالنماذج التقريرية (التحديدية)، والتي تقوم على فرض أساسي وهو أن كل من الطلب (معدل الاستخدام) وفترة التوريد معروفين وثابتين، ولهذا يطلق عليها بالحالة المؤكدة. أما النوع الثاني تدعى بالنماذج الاحتمالية، والتي تقوم على أساس أنه من الصعب قبول فرض ثبات كل من معدل الطلب وفترة التوريد، وجاءت بافتراض أنه يمكن تقدير كل من معدل الطلب وفترة التوريد في شكل توزيع إحصائي محدد، ولهذا يطلق عليها بالنماذج الاحتمالية.

1- النماذج التحديدية للرقابة على المخزون :

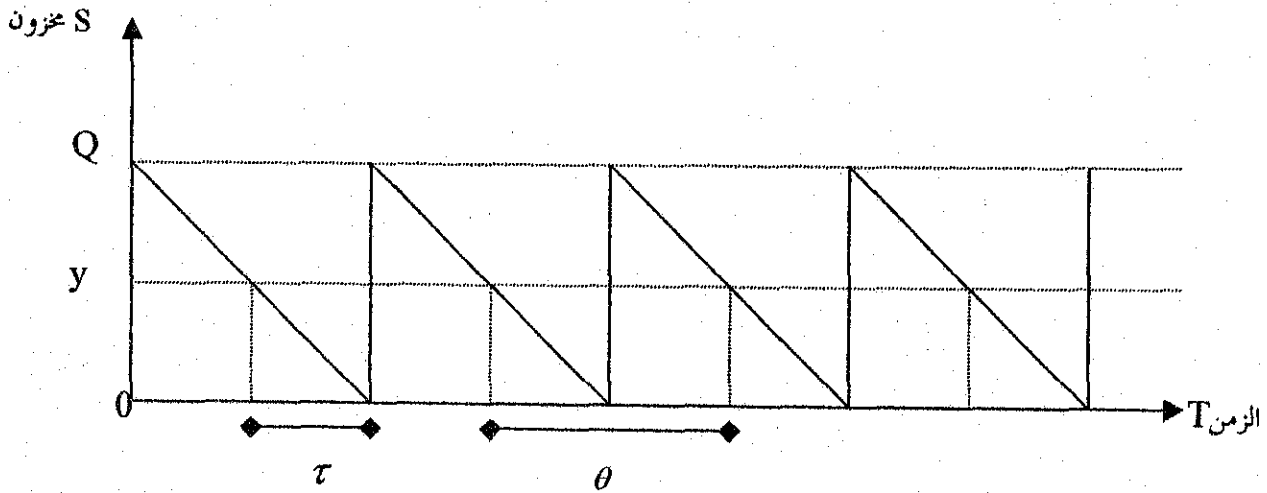
1-1- نموذج ولسن "Wilson" : يعد بمثابة نموذج رياضي ينسب إلى صاحبه Wilson، الذي

جاء به إثر الأزمة العالمية سنة 1929 ويقوم على عدة افتراضات.<sup>(2)</sup>

- معدل الطلب على الصنف ثابت ومعروف خلال فترات زمنية متساوية.
- المواد أو البضائع تسلم دفعة واحدة للتخزين (الطلبية).
- الكلفة الوحديّة للشراء وتكاليف التخزين مستقلة عن الكمية المطلوبة.
- غياب أو عدم حدوث انقطاع في المخزون.
- لا يوجد تلف في المخزون ولن تتغير الأسعار، ويمكن الاستعانة بالشكل الموالي لشرح وسائط هذا النموذج.<sup>(3)</sup>

(1) الطالب قارون عمران، " تخفيض تكاليف النقل البحري باستخدام البرمجة الخطية"، جامعة الجزائر 1997، ص 123-125.  
 (2) L.Gavault ; A. Lauret, «Techniques et pratiques de la gestion des stocks», édition Delmas, paris 1980, pf1-f2.  
 (3) L.Gavault ; A. Lauret, op.cit, p f2-f3.

شكل رقم (4-4) : تغير كمية المخزون بدلالة الزمن.



المصدر : L.Gavault ; A. Lauret, op.cit, p f2

$\lambda$  مجموع الاحتياجات السنوية (الاستهلاك السنوي).

$Q$  تمثل العدد الأمثل من الوحدات في الطلب الواحد (الكمية الاقتصادية).

$\theta$  تمثل الزمن الفاصل بين طلبيتين متتاليتين (فترة المراجعة).

$N$  تمثل عدد الطلبيات في السنة.  $\tau$  تمثل فترة التوريد (أجل التسليم).

$a$  تمثل نفقات تمرير الطلبية (ثابتة).

$L$  تكلفة التخزين،  $c$  الكلفة الوحلوية للمادة.  $Lc$  تكلفة التخزين.

مع أن  $N = \frac{\lambda}{Q}$  وارتفاع عدد الطلبيات خلال السنة ينتج عنه ارتفاع في تكاليف تمرير الطلبية :

$$K_1 = Na \quad \text{أي} \quad K_1 = \frac{\lambda}{Q} a \quad (1)$$

بينما تتناسب تكاليف التخزين مع الكمية المحتفظ بها، وتكون مقدرة كنسبة مئوية من قيمة متوسط

المخزون الذي يحسب بالعلاقة التالية :  $\frac{\text{مخزون أول المدة} + \text{مخزون آخر المدة}}{2}$

هذا مع العلم أن مخزون أول المدة هو 0، فنجد أن متوسط المخزون هو عبارة عن  $\frac{Q}{2}$



فنجد أن تكاليف الاحتفاظ بالمخزون  $K_2 = \frac{Q}{2} Lc$  (2) ←

وبجمع (1) و(2) نحصل على التكاليف الإجمالية للمخزون.

$$K = \frac{\lambda}{Q} a + \frac{Q}{2} Lc$$

### 1-1-1- تحديد الكمية الاقتصادية $Q^*$ :<sup>(1)</sup>

والمشكلة التي تطرح هنا : هي تحديد  $Q$  التي تصل بالدالة  $K$  إلى أدنى قيمة لها ولدينا الدالة من الشكل  $f(x) = a/x + bx$  وتأخذ هذه الأخيرة <sup>دور</sup> صغرى أو كبرى عندما تنعدم مشتقتها، ولمعرفة ما إذا كانت الدوري كبرى أو صغرى نجري المشتقة الثانية لها. وتأخذ المشتقة الثانية قيم موجبة  $> 0$ .

$$\bar{k} = -\frac{\lambda}{Q^2} a + \frac{Lc}{2} = 0$$

$$\rightarrow \frac{\lambda}{Q^2} a = \frac{Lc}{2} \rightarrow Q^* = \sqrt{\frac{2\lambda a}{Lc}}$$

وتعد بمثابة الكمية الاقتصادية الواجب طلبها، ويكون عدد الطلبات المثالي خلال السنة  $N^* = \frac{\lambda}{Q^*}$

أي الاحتياجات السنوية  
الكمية الاقتصادية

### 1-1-2- تحديد مستوى إعادة الطلب $y$ :<sup>(2)</sup>

من المعروف أن كمية المخزون تتناقص، وهذا حسب معدل السحب منه الموجه للاستهلاك أو البيع، وعندما يصل المخزون إلى حد معين يستوجب علينا إصدار طلب جديد بالكمية الاقتصادية  $Q$  فإذا كان من المفترض أن  $Q^*$  تصل عند نفاذ المخزون تماما، فإن مستوى إعادة الطلب يجب أن يكون بالكمية التي تكفي للاستخدام خلال فترة التوريد، فإذا كانت هذه الأخيرة مؤكدة ومعدل الاستخدام معروف وثابت خلال فترة التوريد، فتحديد مستوى إعادة الطلب يكون بموجب القانون التالي : طول فترة التوريد  $X$  معدل الاستخدام  $y$  ←  $y = u T$  وما يجب الإشارة إليه أن

(1) L.Ganault ; A.Lauret, opcit, F4.

(2) د محمد ماضي توفيق، "إدارة وضبط المخزون"، مرجع سبق ذكره، ص 96-97.

تكون الأزمنة موحدة بين معدل الاستخدام وفترة التوريد (أيام، أسبوع، شهر). وتكون فترة المراجعة

المثالية المتعلقة بالكمية  $Q^*$  هي  $\theta^*$  حيث لدينا  $Q^* = \lambda \theta^*$

$$\theta^* = \frac{Q^*}{\lambda} \longrightarrow \theta^* = \frac{\sqrt{\frac{2\lambda a}{Lc}}}{\lambda} = \boxed{\sqrt{\frac{2a}{Lc\lambda}} = \theta^*}$$

فمن خلال ما سبق تبين أن  $K$  تبلغ أقل قيمة لها عندما تتقاطع كل من  $K_1$  و  $K_2$  أي عندما تتساويا، حينئذ تكون  $K$  في أقل قيمة لها  $\longleftarrow K_2 = K_1$ ، ونورد مثال تطبيقي لتوضيح العلاقات السابقة<sup>(1)</sup>.

لنفرض أن الاحتياجات السنوية لإحدى المؤسسات كانت 1350 وحدة وتكاليف الاحتفاظ بالوحدة سنويا 6 دج، وتكاليف كل أمر شراء هو 18 دج. أحسب  $Q^*$  و  $N^*$  و  $\theta^*$  و  $K$  السنوية في هذه الحالة :

$$1) Q^* = \sqrt{\frac{2a\lambda}{Lc}} \longrightarrow Q^* = \sqrt{\frac{2(1350)18}{6}} = 90 \text{ unités} = Q^*$$

$$2) N^* = \frac{\lambda}{Q^*} \longrightarrow \frac{1350}{90} = 15 = N^* \text{ طلبية}$$

$$3) \theta^* = \frac{Q^*}{\lambda} \times 12 \longrightarrow \frac{90}{1350} \times 12 = \frac{12}{15} = 0.8 \times 30 \longrightarrow \theta^* = 24 \text{ jours}$$

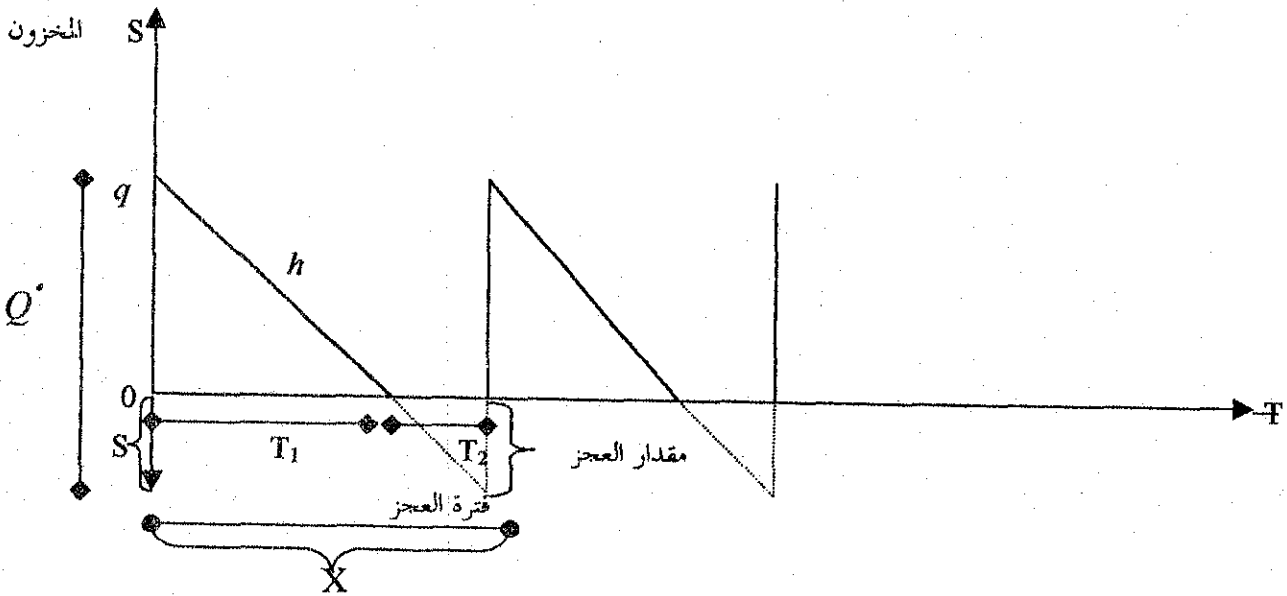
$$4) K = \frac{\lambda}{Q} a + \frac{Q}{2} Lc \longrightarrow \frac{1350}{90} (18) + \frac{90}{2} (6) = 270 + 270 \longrightarrow K = 540 \text{ DA}$$

### 1-2- نموذج الكمية الاقتصادية مع السماح بعجز مؤقت في المخزون :

قد يترتب على عدم توفر المواد والسلع توقف تام لخط الإنتاج، أو قد تكون هناك غرامات عدم الوفاء بالطلب وأقلها هي مخاطر خسارة العميل، ففي هذه الحالة تقوم المؤسسة بتقدير تكلفة عدم الوفاء بوحدة من السلع والمواد وتحاول أن تدخل هذا التغير عند تحديد الكمية الاقتصادية المشتراة أو المنتجة، فبالطبع عند زيادة عدد الوحدات المحتفظ بها سوف تقل تكاليف عدم الوفاء بالوحدات على مدار السنة<sup>(2)</sup>. ومن هنا يتضح أن المخزون الأقصى لن يتمثل في  $Q^*$  بل  $q$  والفرص الأساسي هنا هو أن المؤسسة تسمح بوجود عجز مؤقت في المخزون، وعند دخول الكمية  $Q^*$  يسد جزء منها

(1) - د. محمد ماضي توفيق، "إدارة وضبط المخزون"، مرجع سبق ذكره، ص 103-110.

للعلماء الذين يفترض أنهم ما زالوا في الانتظار، وهذا مع دفع غرامة قدرها  $R$  عن كل وحدة، ولهذا سوف يكون دائما  $Q^* < q$ ، والشكل الموالي يوضح مفهوم هذا النموذج.  
شكل رقم (4-5) : يوضح نموذج الكمية الاقتصادية مع السماح بعجز مؤقت في المخزون.



المصدر : د. محمد ماضي توفيق، "مرجع بق ذكره"، ص 110.

### 1-2-1- تحديد الكمية الاقتصادية في ظل هذا النموذج: (1)، (2)

فمن أجل الوصول إلى الكمية الاقتصادية  $Q^*$  ضمن هذا النموذج يجب إضافة نوع جديد من التكاليف، وهي تكاليف العجز. وبالتالي تصبح دالة التكاليف السنوية هي :

$$K = \frac{\lambda}{Q} [ \text{تكاليف الاحتفاظ بالمخزون خلال } T_1 + \text{تكاليف الأمر الواحد} + \text{تكاليف العجز خلال } T_2 ]$$

$$K = \frac{\lambda}{Q} \left[ \frac{q}{2} Lc(T) + a + \frac{(Q-q)}{2} R(T_2) \right] \longrightarrow (*)$$

نحتفظ بنفس الرموز الواردة في نموذج ولسن ونضيف.

$q$  : أقصى مستوى يصل إليه المخزون.

$R$  : تكلفة العجز في الوحدة الواحدة (معروفة).

$T_1$  : زمن الاحتفاظ بالمخزون في دورة واحدة.

(1) د. عبد الغفار حنفي، "إدارة المواد والإمداد"، ص 230-231.

(2) د. محمد ماضي توفيق، "مرجع سبق ذكره"، ص 111-112.

$T_2$  : زمن العجز.

$X$  : هو عبارة عن زمن الدورة الواحدة  $T_2 + T_1 = X$

وباستخدام حساب المثلثات نجد :

$$1) \frac{T_1}{X} = \frac{q}{Q} \quad \boxed{T_1 = \frac{q}{Q} X} \quad (1)$$

$$2) \frac{T_2}{X} = \frac{Q-q}{Q} \quad \boxed{T_2 = \frac{Q-q}{Q} X} \quad (2)$$

وبما أن  $X$  هي فترة زمنية متعلقة بأمر واحد يمكن حسابها بعدد مرات الشراء خلال سنة  $N$

$$N = \frac{\lambda}{Q} = \frac{T}{x} \quad \boxed{X = \frac{QT}{\lambda}} \quad (3)$$

وبتعويض (3) في (1) و(2) نحصل على :

$$T_1 = \frac{q}{Q} \frac{QT}{\lambda} \rightarrow T_1 = \frac{qT}{\lambda} \quad \text{et} \quad T_2 = \frac{Q-q}{Q} \frac{QT}{\lambda} \rightarrow T_2 = \frac{(Q-q)T}{\lambda}$$

وبتعويض  $T_1$  و  $T_2$  في دالة التكاليف الإجمالية (\*) نحصل على :

$$K = \frac{\lambda}{Q} a + \frac{\lambda}{Q} \frac{q}{2} Lc \left( \frac{qT}{\lambda} \right) + \frac{Q-q}{2} R \left( \frac{(Q-q)T}{\lambda} \right) \frac{\lambda}{Q}$$

$$K = \frac{\lambda}{Q} a + \frac{q^2 T}{2Q} Lc + \frac{(Q-q)^2 T}{2Q} R$$

وباستخدام التفاضل بالنسبة لـ  $Q$  في المرة (1) نحصل على الكمية الاقتصادية  $Q^*$

$$Q^* = \sqrt{\frac{2\lambda a}{LcT}} \sqrt{\frac{Lc+R}{R}}$$

وباستخدام التفاضل بالنسبة لـ  $q$  في المرة (2) نحصل على الحد الأقصى للمخزون

$$q^* = \sqrt{\frac{2\lambda a}{Lc}} \sqrt{\frac{R}{Lc+R}}$$

والفرق بين  $Q^*$  و  $q^*$  يعبر عنه بمتوسط العجز المتوقع بالوحدات في كل دورة واحدة  $(Q^* - q^*)$ .

1-2-2- نقطة إعادة الطلب: (1) (2)

عندما تكون تكلفة العجز في المخزون تساوي الصفر، فإن الحد الأقصى للمخزون هو عبارة عن  $Q^*$  ، أما في حالة السماح بوجود عجز في المخزون فإن الأمر يتطلب تعديل نقطة إعادة الطلب، حيث تنخفض بمقدار العجز أي أنها تساوي الطلب خلال فترة التوريد،  $Q^*$  مطروح منه الوحدات المسموح بنفاذها  $S$ .

الطلب السنوي بالوحدات  $X$  فترة التوريد (بالأيام، الأسبوع)

$$y = \frac{(q^* - Q^*)}{\text{عدد أيام العمل (360 أو 52 أسبوع)}}$$

والمثال العددي يوضح لنا المعادلات السابقة.

تقوم إحدى المؤسسات بإنتاج 8000 وحدة سنويا، إذ يقدر سعر الإنتاج للوحدة الواحدة بـ 10 دج علما أن تكلفة إصدار أمر الإعداد هو 30 دج وتكلفة الاحتفاظ بالوحدة على أساس سنوي هو 3 دج، فإذا علمت أن المؤسسة تسمح بحدوث عجز وتكلفة النفاذ على أساس الوحدة هي 1 دج. أحسب:  $Q^*$  الكمية الاقتصادية في حالة عدم قبول عجز  $Q_1^*$  .

$Q_2^*$  الكمية الاقتصادية في حالة قبول العجز مع تحديد الحجم الأقصى للمخزون؟ بفرض

أن فترة التوريد هي أسبوعين، أو جد  $y$  وعدد وحدات العجز؟ مع التعليق على النتائج.

الحل:

$$1) - Q_1^* = \sqrt{\frac{2\lambda a}{LC}} = \sqrt{\frac{2 \times (8000) \times 30}{3}} \Rightarrow Q_1^* = 400 \text{ وحدة.}$$

$$2) - Q_2^* = \sqrt{\frac{2\lambda a}{LC}} \sqrt{\frac{R+LC}{R}} = \sqrt{16000} \sqrt{\frac{3+1}{1}} = 800 \text{ وحدة.}$$

$$3) - q^* = \sqrt{\frac{2\lambda a}{LC}} \sqrt{\frac{R}{LC+R}} = \sqrt{1600} \sqrt{\frac{1}{4}} = 200 \text{ وحدة.}$$

$$4) - y = \frac{\lambda I}{52} - (Q^* - q^*) \Rightarrow \frac{8000 \times 2}{52} - (800 - 200) = 308 - 600 = -292 \text{ وحدة.}$$

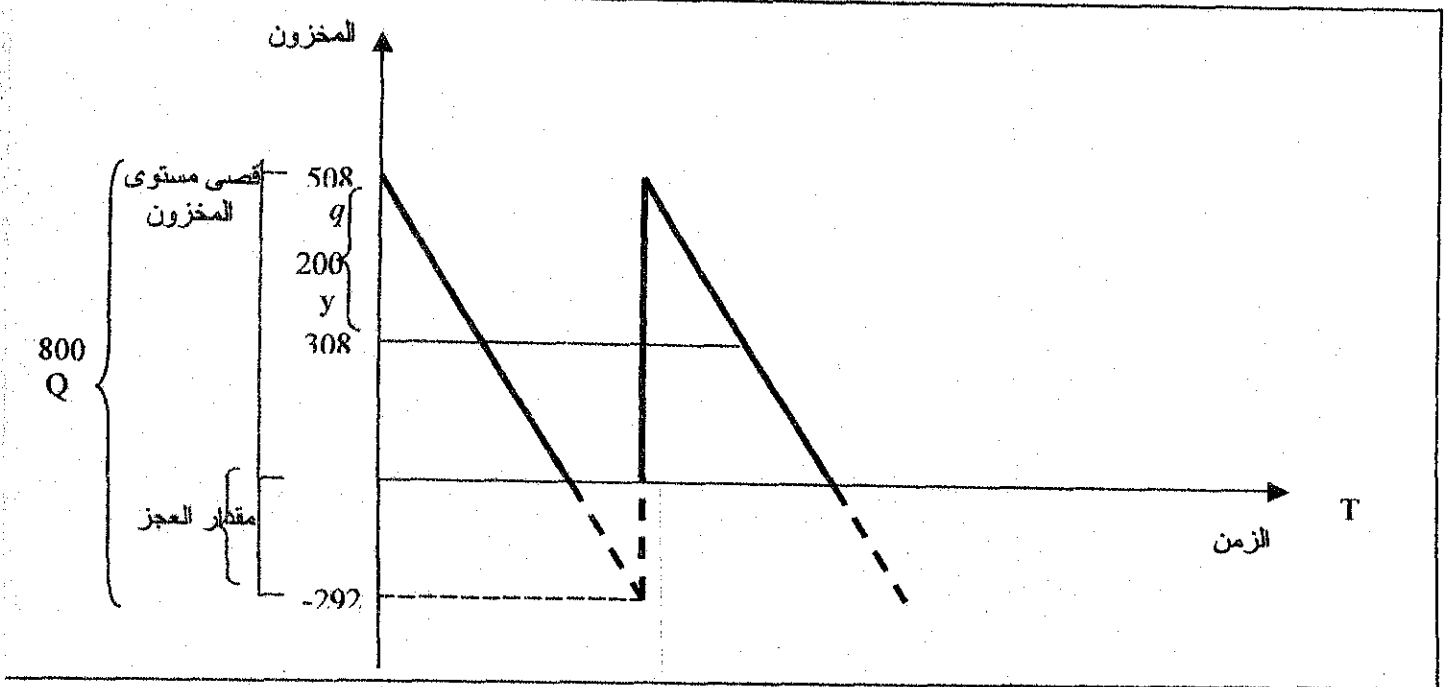
(1) د. عبد الغفار حنفي، "مرجع سبق ذكره"، ص 234.  
(2) د. محمد ماضي توفيق، "مرجع سبق ذكره"، ص 133.

التعليق على النتائج: نلاحظ أن الكمية الاقتصادية تضاعفت من 400 وحدة في حالة عدم قبول العجز (نموذج الكمية الاقتصادية) إلى 800 وحدة في حالة الكمية الاقتصادية مع السماح بعجز مؤقت.

\* انخفاض الحد الأقصى للمخزون من 400 وحدة إلى 200 وحدة.

\* إن إصدار أمر بالتوريد بما يضمن حدوث عجز مقداره 292 وحدة.

شكل رقم (4-6): شكل يوضح عمليات هذا النموذج وفق معطيات التطبيق



المصدر : من إعداد الطالب.

### 1-3- نموذج الكمية الاقتصادية مع الاستخدام في حالة منتج واحد:

يقوم هذا النموذج على افتراض ضمني بأن الوحدات تدخل إلى المخزون تدريجياً بينما العملية الإنتاجية مستمرة أي الوحدات التي يتم الانتهاء من إنتاجها تدخل إلى المخازن وتضاف إلى رصيد المخزون، معنى هذا أن المخزون يتزايد على أساس الإضافة المجدولة والمستمرة خلال فترة الإنتاج<sup>(1)</sup> ويلزم في ظل هذا النموذج تعريف الوسائط المستخدمة.

- معدل التوريد (الإنتاج) وهو المعدل الذي يتم به تسليم الصنف إلى جهة الاستخدام  $W$ .

(1) د. عبد الغفار حنفي، "مرجع سبق ذكره"، ص 259.

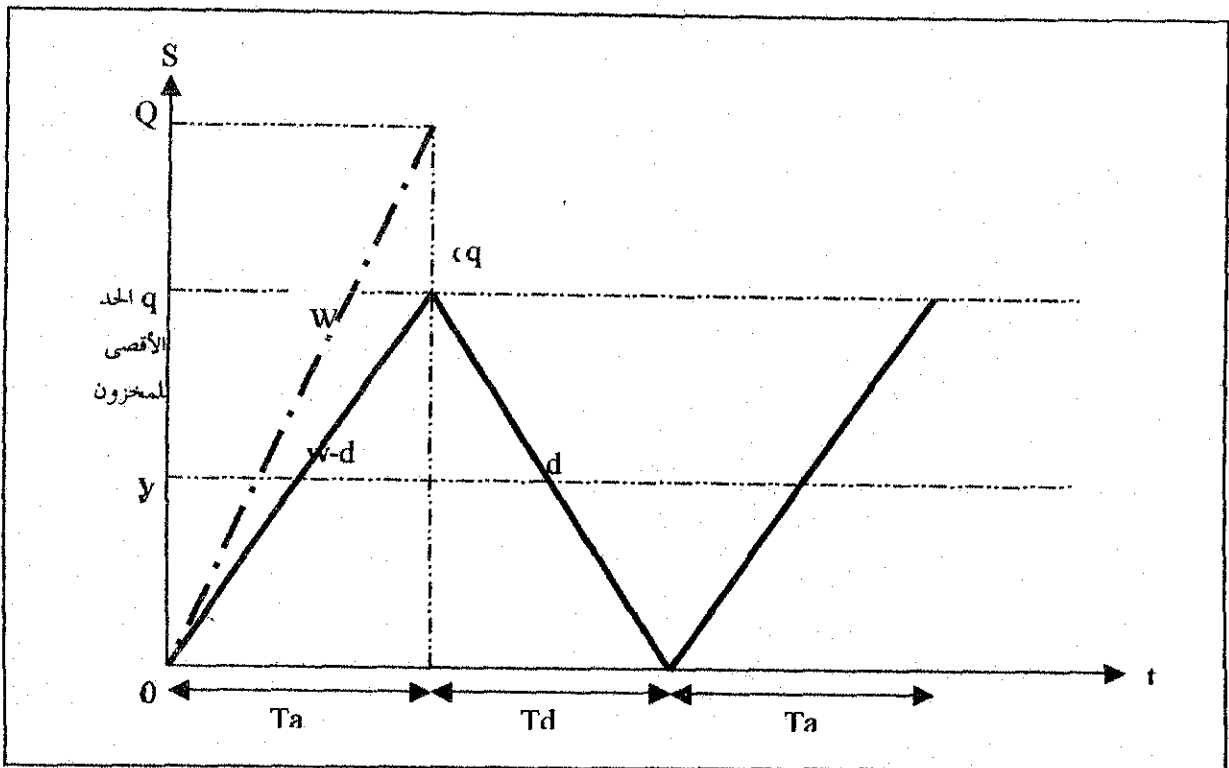
• معدل الاستخدام (الطلب)  $d$  وفي ظل هذا النموذج يجب أن يكون  $W \geq d$  (تراكم المخزون).

• فترة التوريد  $Ta$  وهي فترة التوريد التدريجي بما فيها الطلب على الصنف.

• فترة الاستخدام فقط  $Td$  وهي فترة استهلاك المخزون عندما لا يكون هناك توريد.

والشكل الموالي يوضح كيفية عمل هذا النموذج (١).

شكل رقم (7-4) نموذج  $Q^*$  مع الاستخدام في حالة منتج واحد.



المصدر : د. محمد ماضي توفيق، "مرجع سبق ذكره"، ص 105.

من الشكل يتبين أن الإنتاج يبدأ من اللحظة 0 وينتهي عند اللحظة  $Ta$ ، وبعدها يبدأ الاستخدام  $d$  دون الدخول إلى المخازن أي الفترة  $Td$ ، وتبدأ مرحلة جديدة من الإنتاج في بداية  $Ta$  ومن خلال الشكل يتبين أن أقصى مستوى يصل إليه المخزون هو  $q$  وهو بدوره يتوقف على العلاقة بين  $W$  و  $d$ ، مثلاً إذا كان معدل التوريد  $W = 20$  وحدة في اليوم، و معدل الاستخدام  $d = 15$  وحدة فإن معدل التراكم هو  $W - d = 5$  أما عند نهاية الفترة  $Ta$  يكون المخزون قد وصل إلى أقصى حد  $q$  ويبدأ الاستخدام فقط  $d$  حتى نهاية الفترة  $Td$  أين يتم نفاذ المخزون وتبدأ الطلبية الثانية وانطلاقاً مما

(١) د. محمد ماضي توفيق، "مرجع سبق ذكره"، ص 105.

سبق نجد أن دالة التكاليف سوف تختلف عن دالة التكاليف المتعلقة بالكمية الاقتصادية وهذا لأن متوسط المخزون لا يساوي  $Q/2$  حيث يصبح  $q/2$  وبذلك نصل إلى الدالة التالية: (1) (2)

$$K = \frac{q}{2}(Lc) + \frac{\lambda}{Q}a$$

ويبقى أمامنا وضع دالة التكاليف  $K$  بدلالة  $Q$  من أجل استخدام التفاضل للوصول إلى كمية الإنتاج المثلى  $Q^*$  وباستخدام حساب المثلثات نجد العلاقة بين  $Q$  و  $q$  فمن خلال الشكل لدينا أن ميل

$$\text{خط التراكم} \quad (1) \quad \frac{q}{Ta} = w - d \Rightarrow q = (w - d)Ta$$

$$w = \frac{Q}{Ta} \Rightarrow Ta = \frac{Q}{w} \quad (2)$$

$$q = (w - d)\frac{Q}{w} \Rightarrow q = Q\left(1 - \frac{d}{w}\right) \quad (3)$$

بتعويض (2) في (1) ينتج لدينا (3) فمن خلال هذه العلاقة يتبين أن الحد الأقصى للمخزون يكون دائما أقل من  $Q$  ويمكننا حساب متوسط المخزون  $\frac{q}{2} = \frac{1}{2}Q\left(1 - \frac{d}{w}\right)$  ويتبين أن مستوى المخزون يتراوح ما بين الحد الأدنى 0 والحد الأقصى  $Q\left(1 - \frac{d}{w}\right)$ .

ويمكننا حساب التكلفة الكلية وفق هذا النموذج مع عدم السماح بعجز في المخزون على النحو التالي:

$$K = \frac{\lambda}{Q}a + \frac{Q}{2}\left(1 - \frac{d}{w}\right)Lc$$

وباستخدام التفاضل يمكننا التوصل إلى الكمية الاقتصادية للإنتاج  $Q^*$

$$\bar{K} = -\frac{\lambda}{Q^2}a + \frac{1}{2}\left(1 - \frac{d}{w}\right)Lc = 0$$

$$\frac{\lambda}{Q^2}a = \frac{1}{2}\left(1 - \frac{d}{w}\right)Lc \Rightarrow Q^* = \sqrt{\frac{2\lambda aw}{(w - d)Lc}}$$

حيث  $a$  تكلفة التجهيز  $d$  معدل السحب (الطلب)،  $w$  معدل الإنتاج التوريدي.  $(w - d)$  تراكم المخزون.

(1) د. عبد الغفار حنفي، "مرجع سبق ذكره"، ص 261  
(2) د. محمد ماضي توفيق، "مرجع سبق ذكره"، ص 105.



- ومقارنة هذه الكمية  $Q^*$  مع الكمية الاقتصادية في حالة النموذج الأساسي يتضح أن في هذه الحالة تكون دائما أكبر لأنها في الحساب تقسم على  $(1 - \frac{d}{w})$ ، والتي تكون دائما أقل من الواحد. ويمكننا حساب مدة دورة الإنتاج وكذلك نقطة إعادة إصدار أمر الإنتاج حيث أننا نفرض  $J$  عدد أيام العمل في السنة وتكون الفترة المثلى للإنتاج  $\frac{Q^*}{w}$ .

$$\text{ونقطة إعادة أمر الإنتاج} = \frac{\text{الطلب السنوي بالوحدات} \times \text{فترة الإعداد للإنتاج بالأيام}}{\text{عدد أيام العمل السنوية.}}$$

حيث  $y = d.L$  معدل الطلب اليومي.  $L$ : فترة الإعداد للإنتاج بالأيام.

والمثال التطبيقي<sup>(1)</sup> يوضح لنا أكثر هذه المفاهيم بفرض أن الطلب السنوي على إحدى السلع 2000 وحدة وأن عدد أيام العمل هو 250  $J$  ومعدل الإنتاج اليومي هو  $w = 160$  وحدة وعلمنا أن الطلب اليومي على السلعة هو 80 ( $d$ ) وتكلفة الاحتفاظ بالوحدة هو 8 دج/السنة وتكلفة الإعداد لأمر الإنتاج هو 200 دج في المرة الواحدة وهذا مع العلم أن فترة التوريد هي 4 أيام. المطلوب: \* حساب أمر الإنتاج الاقتصادي وعدد دورات الإنتاج خلال السنة. \* أحسب نقطة إعادة إصدار أمر الإنتاج؟ أحسب التكلفة السنوية الدنيا؟

الحل:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2\lambda aw}{LC(w-d)}} = \sqrt{\frac{2(20000) \times 200(160)}{8(160-80)}} = 1414 \text{ وحدة}$$

$$\text{مرة} = \frac{\lambda}{Q^*} = \frac{20000}{1414} = 14.14 = \text{كمية الطلب السنوي/الكمية الاقتصادية} = \text{عدد دورات الإنتاج } N^*$$

$$\text{نقطة إعادة إصدار أمر الإنتاج} = \frac{L\lambda}{J} = \frac{4 \times 80}{250} = 1.28 \text{ وحدة}$$

معنى هذا أن عدد الوحدات التي تكفي الطلب خلال فترة التوريد حتى تصل طلبية جديدة.

$$* \text{ الكمية القصوى للمخزون } q = Q^* \left(1 - \frac{d}{w}\right) \Rightarrow q = 1414 \left(1 - \frac{80}{160}\right)$$

$$q = 707 \text{ وحدة}$$

$$* \text{ التكاليف السنوية الدنيا } K = \frac{\lambda}{Q} a + \frac{Q}{2} \left(1 - \frac{d}{w}\right) LC = \frac{20000}{1414} 200 + \frac{1414}{2} \left(1 - \frac{80}{160}\right) 8$$

$$K = 2828 + 2828 = 5656DA$$

(1) د. عبد الغفار حنفي، "مرجع سبق ذكره"، ص 264.

### 1-3- نقد النماذج التحديدية :

- بعدها استعرضنا بعض النماذج التحديدية، يتضح أنها تكون ملائمة للتموين الداخلي باعتبار خطوط الإنتاج ذات طلب ثابت نسبياً، ويعد المخزون كعمون لها، في حين لا تستخدم هذه النماذج حينما يتعلق الأمر بالتموين الخارجي للمؤسسة لعدة اعتبارات لعل من أهمها ما يلي:
- تعتبر هذه النماذج تكلفة الشراء (الإنتاج) ثابتة ومستقلة عن كمية الطلب، في حين نجدها مرتبطة ارتباطاً كبيراً بالكمية المطلوبة، وهذا حسب ما يمنحه الموردون من تخفيضات تجارية ومالية، على الطلبات الكبيرة، وكذلك الأمر بالنسبة للمؤسسة حينما تبيع أو تنتج بكميات كبيرة.
  - إن الفرض الخاص بثبات معدل الاستهلاك (الطلب) خلال فترات زمنية ثابتة ومتساوية يعد مخالفاً للواقع وهذا إذا ما راعينا موسمية النشاط وموسمية الطلب.
  - إن المخزون المتوسط المحتفظ به هو نصف  $Q^*$  وذلك باعتبار أن المخزون الأولي معدوم وفي الواقع إن كل المؤسسات تملك مخزوناً أولياً تحتاط به (ولسن).

### المطلب الثاني : النماذج الاحتمالية

من الصعب في الحياة العملية قبول الفرض الخاص بثبات حجم الطلب على سلعة معينة، أو فرض التأكد التام لعملية التوريد بالكمية المتفق عليها. ففي أحيان كثيرة يكون معدل الطلب على السلعة مختلف من فترة إلى أخرى، كما أن التوريد قد يتم بكميات تختلف عن تلك المتفق عليها، ويطلق على مثل هذه الحالات - حالة الطلب المتغير وحالة فترة التوريد المتغيرة، وفي هذا النوع من النماذج يفترض أنه يمكن تقدير كل من معدل الاستخدام (الطلب) وفترة التوريد في شكل توزيع إحصائي محدد، ولذلك يطلق عليها اسم النماذج الاحتمالية<sup>(1)</sup>. فعدم استقرار كل من الطلب وفترة التوريد يضع المؤسسة أمام مشكلتين، إما أن تحتفظ بمخزون أكبر من الطلب المتوقع، وهذا يعني تعطيل رأس المال وتكاليف مرتفعة مرافقة للمخزون. إما الوقوع في مشكلة نفاذ المخزون، وهذا يعني ضياع فرصة تحقيق أرباح بالنسبة للمؤسسة، فلذا تلجأ المؤسسة للاحتفاظ بمخزون إضافي يعرف بمخزون الأمان (الاحتياطي)، ونأخذ من خلاله بعين الاعتبار خدمة الوسطاء (العملاء).

#### 1- مفهوم مخزون الأمان :

هو عبارة عن مخزون إضافي يحتفظ به للوقاية أو لتجنب نفاذ المخزون، نتيجة التقلبات العشوائية في الظروف، أي في الطلب أو في فترة التوريد. حيث يستخدم لتغطية الطلب خلال فترة التوريد إذا كان الطلب الفعلي أكبر من الطلب المتوقع، أو أن فترة التوريد الفعلية أكبر من فترة التوريد المتوقعة<sup>(2)</sup> ويبقى أمام المؤسسة كيف يمكنها تقدير احتياطي المخزون، ونقطة إعادة الطلب في حالات عدم التأكد من أجل تفادي التأثير من وظيفة التخزين على أداء وفعالية النظام ككل. وهناك حالتين احتماليتين، حالة الاحتمالات المتقطعة وحالة الاحتمالات المستمرة.

2- حالة الاحتمالات المتقطعة:<sup>(3)</sup> تقوم هذه النماذج على فرض أن الطلب غير منتظم (عشوائي) ويتبع أحد التوزيعات الاحتمالية المتقطعة (البواسوني...)، حيث يمكن تحديد الطلب للفترة الممتدة بين طلبيتين، وهناك عدة طرق إحصائية يمكن استخدامها في هذه الحالة ومن بينها :

2-1- نموذج بسيط لتحديد أقصى المخزون : يهدف هذا النموذج إلى تحديد المخزون الأقصى بعد كل تسليم مباشرة، والمثال التالي يوضح لنا مفهوم هذا النموذج في حالة الطلب المتغير.

(1) د. محمد ماضي توفيق، "التخطيط ومراقبة الإنتاج"، مرجع سبق ذكره، ص 223.

(2) د. عبد الغفار حنفي، "مرجع سبق ذكره"، ص 288.

(3) Belacel Mohammed Saïd, «la gestion des stocks», édition gestion, Alger 1994, p130-131.

جدول رقم (4-1) : حالات إحصائية للطلب على سلع مؤسسة ما.

عدد المرات	الطلب خلال أجل التسليم	رقم الطلب
10%	350	1
60%	420	2
30%	600	3
100%		

المصدر : Belacel Mohammed Saïd, «la gestion des stocks», édition gestion, Alger 1994, p131.

يمكن تحليل معطيات الجدول في النقاط التالية :

- إذا كان المخزون الأقصى هو 600 وحدة، فبإمكان المؤسسة تلبية طلب الزبائن في أي وقت، لكن هذا لا يحدث إلا في 30% من الحالات.
- أما إذا كان 350 وحدة فإن 90% من الحالات لن تلي طلب الزبائن.

فيكون المشكل بين الحالات السابقة هو إيجاد مستوى المخزون الأقصى يربط بينها، ويمكن في

$$E(V) = V_1P_1 + V_2P_2 + \dots + V_NP_N \quad \text{الأمل الرياضي :}$$

ونستطيع تطبيقه على المثال بـ:  $(350 \times 0.1) + (420 \times 0.6) + (600 \times 0.3) = 467$  وحدة

أما في حالة ما يكون الطلب ثابت وفترة التوريد متغيرة، يمكن استخدام نفس المنطق وإيجاد مستوى المخزون عن طريق الأمل الرياضي.

2-2- حالة تغير الطلب وتغير فترة التوريد (المتغيران مستقلان) : (1)

ونستعين بالمثال التالي : في مؤسسة ما كانت طلبيات زبائنها 400 وحدة في 10% من الحالات، و500 وحدة في 80% و700 وحدة في 10% من الحالات، وهي تستقبل السلع كل ثلاث أسابيع في 70% من الحالات وأربعة أسابيع في 30%.

الطلب الأسبوعي	أجل التسليم	700	500	400
	3	2100	1500	1200
	4	2800	2000	1600

ونحن نعلم أن حدوث الحادث  $E$  يعتمد بدرجة كلية على حدوث حادثين  $A$  و  $B$  ذوي الاحتمالات

$$P(E) = P(A) P(B) = P_a P_b$$

$$P(E) = P(A) P(B) = P_a P_b$$

(1) Belacel Mohammed Saïd, op.cit , p134-135.

ويمكن استخراج احتمال الاستهلاك من خلال المعطيات السابقة.

2800	2100	2000	1600	1500	1200	الاستهلاك احتمال
0.1	0.1	0.8	0.1	0.8	0.1	التسليم
0.3	0.7	0.3	0.3	0.7	0.7	الطلب
0.03	0.01	0.24	0.03	0.56	0.07	الاستهلاك

ويكون الأمل الرياضي كالتالي :

$$(1200 \times 0.07) + (1500 \times 0.56) + (1600 \times 0.03) + (2000 \times 0.24) + (2100 \times 0.01) + (2800 \times 0.03) \\ = 1683 \text{ وحدة}$$

وعموماً إذا كان المتغير العشوائي  $A$  هو حاصل ضرب متغيرين عشوائيين  $V$  و  $X$  حيث تأخذ  $V$

القيم  $V_1, V_2, \dots, V_n$  مع الاحتمالات  $P_1, P_2, \dots, P_n$

و  $X$  يأخذ القيم  $X_1, X_2, \dots, X_k$  مع الاحتمالات  $Q_1, Q_2, \dots, Q_k$  فالأمل الرياضي للمتغير العشوائي

$A$  يكون على الشكل التالي :

$$E(A) = E(V) \times E(X) = V_1 X_1 P_1 Q_1 + V_2 X_1 P_2 Q_1 + \dots + V_n X_k P_n Q_k = \sum_I^n \sum_J^k V_i X_j P_i Q_j$$

2-3- حالة توزيع بواسون :

في بعض الأحيان يكون معدل الطلب (الاستخدام) متغير ويتبع إحدى التوزيعات الاحتمالية

المتقطعة كالتوزيع البواسوني، الذي يستخدم في حالة ما إذا كان الطلب على أحد الأصناف

منخفض، ولهذا التوزيع معلمة واحدة وهي المتوسط  $\lambda$  وانحرافه المعياري  $\sqrt{\lambda}$  ، فيمكن تحديد

قيمة  $\lambda$  كالتالي: (1)

الطلب خلال الفترة موضع الدراسة

$$= \lambda$$

طول فترة (الأيام/الأشهر/السنة)

إذ يتصف التوزيع البواسوني بخاصية عدم الانتظام حول وسطه، حيث الكثير من القيم تقع على

يمينه. ويفضل استخدامه في الحالة التي يكون فيها متوسط الطلب أقل من 20، أو في حالة السلع التي

تباع بالتجزئة وتتصف بانخفاض حركتها.

(1) د. عبد الغفار حنفي، "إدارة المشتريات والمخازن"، دار الجامعة الجديدة للنشر، جامعة الإسكندرية 2002، ص 295.

وعليه يمكن كتابة احتمال نفاذ المخزون كالتالي :<sup>(1)</sup>

$$P(U_t > y) = \sum_{U_t=y+1}^{\infty} P(U_t)$$

حيث  $U_t$  مستوى (النقطة) إعادة الطلب.

$U_t$  الطلب الفعلي.

$P(U_t)$  قياس احتمال مستوى الطلب  $U_t$  خلال فترة التوريد.

فإذا كان مستوى الخدمة  $\beta = 1 - \alpha$ ، فيمكن كتابة احتمال نفاذ المخزون  $\alpha$  كالتالي :

$$P(U_t > y) \leq \alpha$$

ولتحديد مستوى إعادة الطلب، وكذلك مخزون الأمان الذي يحقق القيد أعلاه يمكن الاستعانة بجدول توزيع بواسون المجمع الملحق (رقم 1)، حيث يتم تحديد عمود متوسط الطلب والاتجاه نحو الأسفل، نجد احتمال نفاذ المخزون. وبذلك نصل إلى مستوى المخزون، حيث بعد ذلك يتم تحديد مخزون

الأمان (SS) بالعلاقة التالية :

$$SS = y - \bar{U}_t$$

$$SS = y - \lambda T$$

حيث  $T$  فترة التوريد.

$\lambda$  متوسط الطلب خلال جزء من فترة التوريد.

$Y$  مستوى إعادة الطلب.

$\bar{U}_t$  متوسط الطلب خلال فترة التوريد.

مثال : مأخوذ من كتاب د. عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 321، وذلك بتصريف.

تبين في إحدى المؤسسات أن متوسط الطلب اليومي على أحد الأصناف هو 2 وحدة، مع العلم أن توزيع الطلب يخضع لتوزيع بواسوني، فإذا حددت المؤسسة مستوى خدمة قدره 95% وبفرض أن فترة التوريد 4 أيام.

حدد كل مستوى إعادة الطلب ومخزون الأمان؟

الحل : متوسط الطلب خلال فترة التوريد  $\bar{U}_t = \lambda T$

$$\bar{U}_t = 4 \times 2 = 8$$

وبالرجوع إلى جدول توزيع بواسون المجمع في الملحق (رقم 1)، نجد أن نقطة إعادة الطلب عند احتمال النفاذ 5% محصورة بين القيمتين 0.034 و 0.064، وبأخذ أكبر قيمة وهي 0.064.

نجد أن مستوى إعادة الطلب هو 12 أي  $y = 12$ .

<sup>(1)</sup> J.P. Védrine et autres, «Technique quantitative de gestion», ed Vuibert 1985, p234.

$$SS = y - \bar{U}t$$

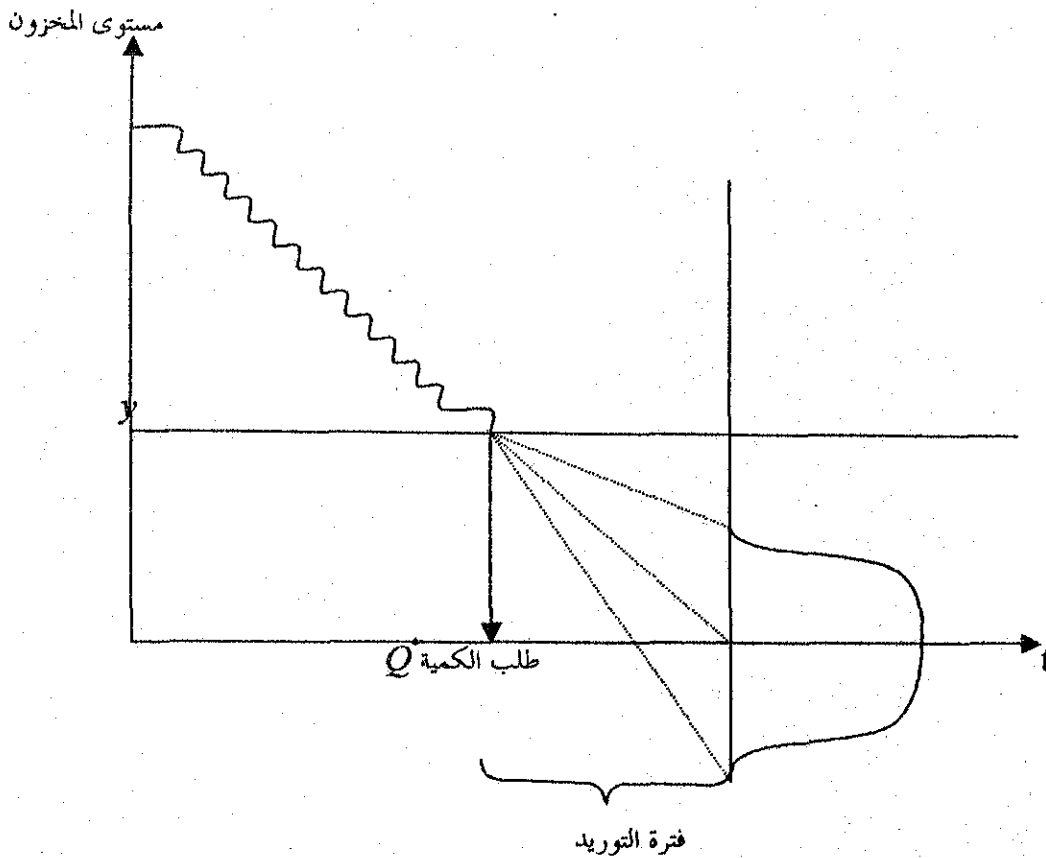
$$SS = 12 - 8 = 4$$

وبالتالي مخزون الأمان يساوي 4 وحدات.

وفي الأخير نشير أنه نادرا ما تكون هذه الحالة واقعية.<sup>(1)</sup>

**3- حالة الاحتمالات المستمرة :** تعد حالة الاحتمالات المستمرة أقرب إلى الواقع من سابقتها، حيث أن كمية المخزون تتناقص حسب طلبيات الزبائن خلال فترة التوريد، أي أن استهلاك المخزون لا يكون محصورا في عدد من قيم المعلومة باستثناء قيم أخرى، إذ تعد هذه القيم عشوائية ومتعددة. فالمتغير يصبح مستمر وكذلك بالنسبة للاحتمالات التي تصاحبه. والشكل الموالي يوضح لنا حالة تناقص المخزون والحالات التي يأخذها في حالة ثبات فترة التوريد وتغير معدل الاستخدام (الطلب).

شكل رقم (4-8) : حالة الطلب المتغير وفترة التوريد ثابتة.



المصدر : د. عبد الغفار حنفي، "إدارة وضبط المخزون"، مرجع سبق ذكره، ص 298.

(1) J.P. Védrine et autres, op.cit, p235.

فمن خلال الشكل نلاحظ تناقص مستوى المخزون بشكل متعرج للدلالة عن عدم ثبات معدل الطلب على السلعة، لا توجد أي مشكلة قبل الوصول إلى  $Q$  فكل التأثيرات تكون إما بالوصول إلى نقطة إعادة الطلب في أسرع وقت، أو في وقت متأخر من المتوقع، هذا بدوره يتوقف على معدل السحب ما قبل النقطة لا وتبدأ المشكلة حينما نصل إلى  $Q$  فهناك ثلاث حالات.

(1) في حالة معدل الاستخدام الفعلي = المتوقع فلا توجد مشكلة نفاذ المخزون، أي تصل الطلبية الجديدة  $Q^*$  حينما يكون مستوى المخزون يساوي الصفر.

(2) في حالة معدل الاستخدام > المتوقع يكون هناك فائض في المخزون في حالة وصول الطلبية  $Q^*$

(3) في حالة معدل الاستخدام < المتوقع يكون هناك عجز في المخزون، ولتفادي حدوثه يتم الاحتفاظ بوحدة إضافية تستخدم في حالة زيادة معدل الاستخدام عن المتوسط المتوقع.

وبالتالي فإن نقطة إعادة الطلب سوف تزيد بمقدار تلك الوحدات الإضافية، وتصبح مستوى إعادة الطلب  $y$  كما يلي :

$$Y = y + SS \quad Y = \bar{U} T + SS$$

مع أن  $\bar{U}$  = متوسط الطلب خلال جزء من فترة التوريد.

$T$  فترة التوريد.

$SS$  مخزون الأمان.

والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن، أنه كيف يمكن تقدير احتياطي مخزون الأمان في حالة :

(1) تغير معدل الاستخدام.

(2) تغير فترة التوريد.

(3) في حالة تغير كل من معدل الاستخدام وفترة التوريد؟

ولالإجابة على هذه الأسئلة صنف الباحثون في هذا المجال ثلاث حالات :

**3-1- الحالة الأولى :** نموذج تغير معدل الطلب وثبات فترة التوريد : من المعروف أنه كلما زاد

احتياطي مخزون الأمان، كلما قل احتمال نفاذ المخزون أي زيادة قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات

عملائها، حتى إن زاد معدل الطلب عن المتوسط المتوقع، وتعرف تلك القدرة بمستوى الخدمة، ويعبر

عن هذا المفهوم : (باحتمال عدم زيادة الطلب خلال فترة التوريد على المستوى المحدد، لإعادة الطلب

(نقطة إعادة الطلب)<sup>(1)</sup>. فإذا كان احتمال نفاذ المخزون هو 10% فيعني ذلك أن مستوى الخدمة

هو 90%، وهذا كما هو موضح في الشكل (4-8).

(1) عبد العزيز جميل مخيمر، "مرجع سبق ذكره"، ص 252.



فباعتبار أن الطلب خلال فترة التوريد متغير عشوائي ويتبع إحدى التوزيعات الاحتمالية

$$U_t = u T$$

$$\bar{U}_t = \bar{u} T$$

$$\sigma^2 u_t = T \times \sigma u^2$$

المستمرة، حيث :

$U_t$  الطلب خلال فترة التوريد.

$T$  فترة التوريد.

$u$  الطلب خلال وحدة من الزمن (جزء من فترة التوريد).

$\sigma^2 u_t$  التباين للطلب خلال فترة التوريد.

$\sigma u^2$  التباين للطلب خلال وحدة من الزمن.

مع العلم أن احتمال نفاذ المخزون يكون في حالة زيادة الطلب الفعلي عن نقطة إعادة الطلب،

وعليه يمكن كتابة احتمال نفاذ المخزون بالصيغة الرياضية التالية: (1)

$$P(U_t > y) = \int_y^{\infty} f(U_t) du$$

حيث أن  $f(U_t)$  تعبر عن دالة كثافة الاحتمال. (2)

أما في حالة ما إذا كان الطلب يتبع توزيع طبيعي في حدود مستوى خدمة محدد  $(\alpha - 1)$ ، مع

العلم أن احتمال النفاذ هو  $\alpha$  : حيث  $1 - \alpha + \beta$

مستوى الخدمة  $(\alpha - 1) = \beta$  . فيمكن كتابة أن :

$$P(U_t > y) \leq \alpha \text{ et } U_t \rightarrow N : (\bar{U}_t, \sigma u)$$

وباستخدام جدول التوزيع الطبيعي القياسي (أنظر الملحق رقم 2)، يمكننا تحديد قيمة  $Z$  المناظرة

لمستوى الخدمة المحدد، ويصبح لدينا :

$$Z = \frac{y - \bar{U}_t}{\sigma u} \implies \boxed{y = \bar{U}_t + \sigma u Z}$$

مع العلم أن :

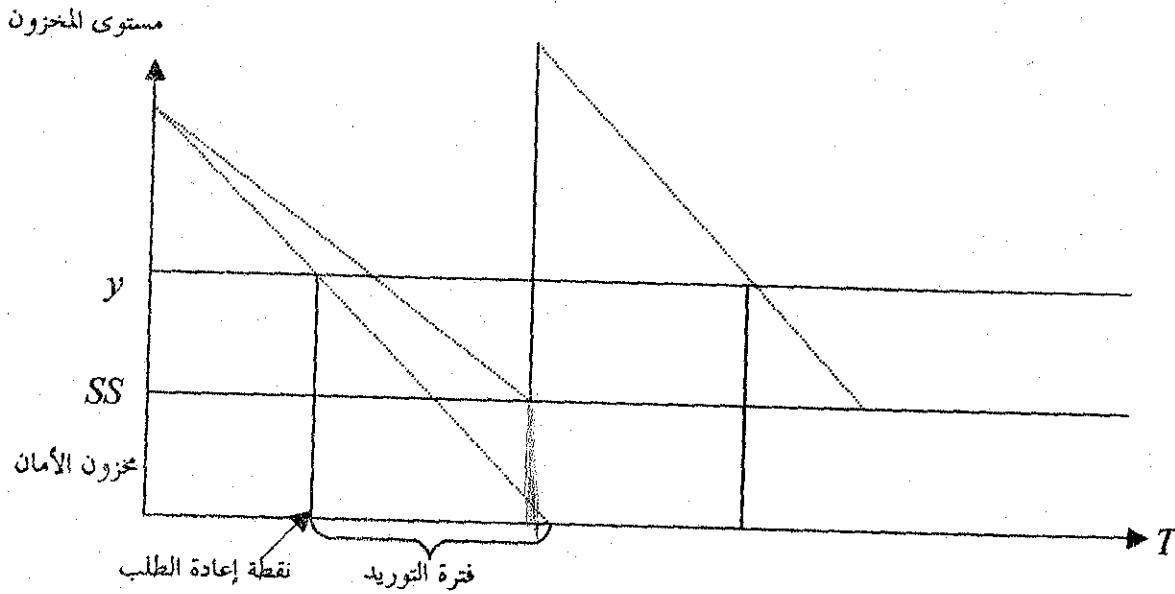
$$Y = SS + \bar{U}_t$$

$$SS = Y - \bar{U}_t \implies \boxed{SS = \sigma u Z}$$

ويصبح نظام المخزون على الشكل الموالي :

(1) - (2) J.P. Védrine ; Elisabeth Bringuier ; Alain Brisard, «Technique quantitative de gestion», ed Vuibert 1985, p234.

شكل رقم (4-9) : مستوى المخزون في حالة وجود مخزون الأمان.



المصدر : محمد ماضي توفيق، "مرجع سبق ذكره"، ص 144.

وبافتراض أن مستوى الخدمة يتم التحكم فيه ومعلومة تكلفة نفاذ المخزون، يمكن حساب احتمال نفاذ المخزون بموجب القانون التالي :

$$P(R) = \frac{Lc/N}{R + Lc/N}$$

احتمال النفاذ

مع أن  $Lc$  تكاليف الاحتفاظ بالوحدة على أساس سنوي.

$N$  عدد مرات الشراء في السنة و  $R$  تكلفة العجز في الوحدة الواحدة.

يمكن حسابه في حالة معرفة عدد مرات النفاذ.

$$P(R) = \frac{n}{N}$$

إذ يمكننا حساب  $Q^*$  كما هو الحال في نموذج الكمية الاقتصادية في نموذج ولسن، ما عدا أن الطلب

السنوي يقدر على أساس متوسط الطلب السنوي  $\bar{\lambda}$  وتصبح :

$$Q^* = \sqrt{\frac{2\bar{\lambda}a}{Lc}}$$

مثال : مأخوذ من كتاب، د. محمد ماضي توفيق، "إدارة وضبط المخزون"، ص 145.  
تقوم شركة أبو عادل ببيع السلع ذات الطلب الموزع توزيعاً طبيعياً بمتوسط قدره 600 وحدة أسبوعياً، وانحراف معياري 100 وحدة في الأسبوع، وكانت فترة التوريد أسبوعين وبفرض أنها ثابتة وتكاليف الشراء هي 72دج، وتسمح المؤسسة بمرتين عجز السنة. أحسب الكمية الاقتصادية للطلبية، واحتياطي المخزون بافتراض أن السنة بها 52 أسبوع.

الحل :  $\bar{U}$  متوسط معدل الطلب = 600 وحدة.

متوسط الطلب السنوي  $\bar{\lambda} = 52 \times 600 = 31200$  وحدة.

$$Q^* = \sqrt{\frac{31200(2)(72)}{1.8}} = Q^* = 1580 \text{ وحدة}$$

$$N = \frac{\bar{\lambda}}{Q^*} \quad N = \frac{31200}{1580} = \text{عدد مرات الطلب } 20 \text{ مرة}$$

$$P(R) = \frac{n}{N} = \frac{2}{20} = 0.1$$

$$1 - P(R) = \beta \longrightarrow \beta = 0.9 \text{ مستوى الخدمة المرغوب فيه : } 0.9$$

$$y = \bar{U}T + Z\sigma_{ut} \text{ والآن نحسب مستوى إعادة الطلب } y$$

$$Y = 600 \times 2 + 1.285(\sigma_{ut})$$

$$y = \sigma_{ut}$$

$$100 = \sigma_{ut} \text{ أسبوعياً وفترة التوريد هي أسبوعين.}$$

$$\sigma_{ut} \text{ خلال فترة التوريد } = \sqrt{\text{التباين خلال فترة التوريد.}}$$

التباين خلال فترة التوريد = مجموع التباينات لكل جزء من فترة التوريد.

$$\sqrt{20000} = \sigma_{ut} \longleftarrow 20000 = 2^{100} + 2^{100} =$$

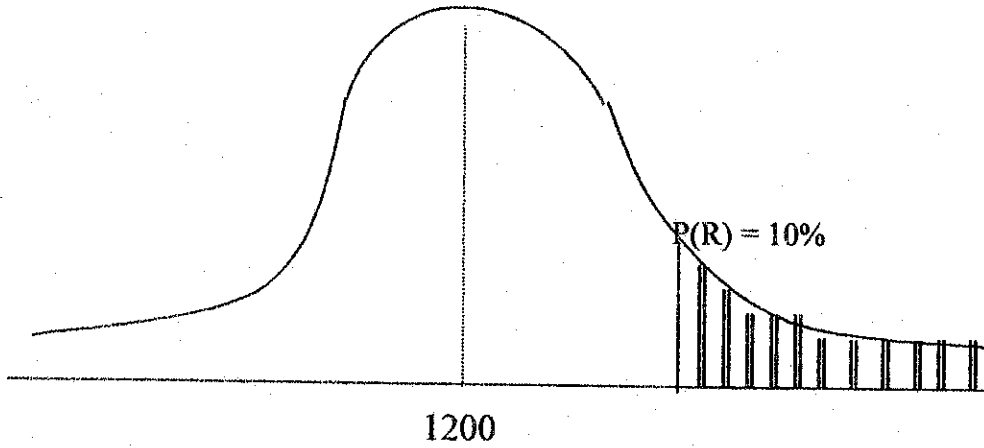
$$141.2 = \sigma_{ut}$$

$$y = 600(2) + 1.285(141.2) \quad y = 1381.44$$

احتياطي المخزون الموافق لـ (90%) كمستوى خدمة هو : 1381.44 وحدة.

والشكل الموالي يوضح توزيع الطلب خلال فترة التوريد.

شكل رقم (4-10) : توزيع الطلب خلال فترة التوريد.



المصدر : د. عبد الغفار حنفي، "مرجع سبق ذكره"، ص 309.

**3-2- الحالة الثانية : نموذج ثبات معدل الطلب وتغير فترة التوريد :** تتأثر فترة التوريد بعوامل غالبا ما تكون خارجة عن إرادة المؤسسة، ونذكر منها فترة أو طول العملية الإنتاجية بسبب تعطل الآلات أو تغيب بعض العمال، أو بسبب رفض بعض الوحدات إذا ما راعينا جانب الجودة، أو تعطل وسائل المناولة... الخ. وفي مثل هذه الحالات يتم جمع معلومات أو بيانات عن فترة التوريد الفعلية السابقة. (1) (2)

وبافتراض أنهما متغير عشوائي تتبع إحدى التوزيعات الاحتمالية المستمرة كالتوزيع الطبيعي، حيث: (3)

$$Ut = U\bar{T}$$

$$\sigma^2_{ut} = U^2 \delta t^2$$

$\delta t^2$  التباين لفترة التوريد.

التباين للطلب خلال فترة التوريد = التباين للطلب خلال فترة التوريد  $\times$  مربع التباين لفترة التوريد

فيكون احتمال نفاذ المخزون في ظل مستوى خدمة معطى كما يلي :

$$P(Ut > y) \leq \alpha \quad \text{et } T \rightarrow N : (\bar{T}, \sigma T)$$

وباستخدام جدول التوزيع الطبيعي القياسي (أنظر الملحق رقم 2) يمكن تحديد قيم Z المناظرة لمستوى الخدمة المحدد، أي :

$$\frac{y - Ut}{\sigma_{ut}} = Z \quad \longrightarrow \quad Z = \frac{y - U\bar{T}}{U\delta t}$$

(1) د. عبد الغفار حنفي، "مرجع سبق ذكره"، ص 308-309.

(2) د. عبد العزيز جميل مخيمر، "مرجع سبق ذكره"، ص 352.

(3) J.P. Védrine ; Elisabeth bringuier ; Alain brisard, «Technique quantitative de gestion», ed Vuibert 1985, p234.

$$y = U\bar{T} + ZU \delta_t \quad \text{et } SS = y - U\bar{T}$$

$$SS = ZU \delta_t$$

ومنه مخزون الأمان

3-3- الحالة الثالثة : نموذج تغير كل من معدل الطلب وفترة التوريد : ففي هذه الحالة يكون كل من الطلب وفترة التوريد متغيرين، مما يزيد من احتمال نفاذ المخزون، أي :

$$P(SS) = P(\bar{U}_t \geq SS)$$

فإذا كانت دالة توزيع كل من فترة التوريد ومعدل الطلب معلومين، فإننا نستطيع تحديد قيمة مخزون الأمان بالصيغة التالية :

$$P(SS) = P(\bar{U}_t \geq SS) = \int_0^{+\infty} \int_{SS}^{+\infty} f(U_t) g(T) du dt$$

حيث  $f(U_t)$  و  $g(T)$  تعبر عن دالة كثافة احتمال كل من الطلب وفترة التوريد على التوالي. أما إذا كان يتبعان قانون التوزيع الطبيعي وباستخدام المحاكاة الرياضية، يمكن تحديد مخزون الأمان لمواجهة مشكلة نفاذه بموجب القانون التالي<sup>(1)</sup> :

$$SS = Z \sqrt{\bar{T} (\sigma_{\bar{u}})^2 + (\bar{u})^2 (\sigma_T)^2}$$

وتصبح نقطة إعادة الطلب كما يلي :

$$y = \bar{U}\bar{T} + Z \sqrt{\bar{T} (\sigma_{\bar{u}})^2 + (\bar{u})^2 (\sigma_T)^2}$$

ويمكن الاستعانة بالمثال التالي لتوضيح الحالتين السابقتين :

حالة 1 : كان متوسط فترة التوريد بإحدى المؤسسات 20 يوم بانحراف معياري 5 أيام، والمؤسسة ترغب في تقديم مستوى خدمة 90% لأحد السلع التي يقدر الطلب عليها 100 وحدة في اليوم. أحسب كل من  $y$  و  $SS$  ؟.

$$y = 100 \times 20 + 1.285(100)5 = 2642 \text{ وحدة}$$

$$SS = 642 \text{ وحدة}$$

حالة 2 : وبافتراض أن معدل الطلب يخضع للتوزيع الطبيعي المعتاد بمتوسط قدره 100 وانحراف قدرة 10 وحدات، وبالتالي فإن :

$$SS = 1.285 \sqrt{20(10)^2 + (100)^2 (5)^2} = 645$$

$$y = 100 \times 20 + SS \quad y = 2645$$

$$SS = 645$$

(1) محمد ماضي توفيق، "إدارة وضبط الإنتاج"، مرجع سبق ذكره، ص 164.

ونلاحظ أن مخزون الأمان في هذه الحالة أكبر من مخزون الأمان في الحالة 1، لأنه يتم تقديره لمواجهة التغير في كل من معدل الطلب وفترة التوريد.

#### 4- النظم الحديثة للرقابة على المخزون :

يمكن التمييز في حالة المؤسسات الصناعية بين نوعين من المخزونات، فالنوع الأول والخاص بالسلع الجاهزة التي يكون الطلب عليها من السوق، وبالتالي (لا يشتق) من طلب سلعة أخرى، فطلبها مستقل. أما النوع الثاني فهو مخزون المواد الأولية والذي يشتمل على الأصناف اللازمة لإنتاج السلعة النهائية، إذ تتوقف العملية التحويلية على تواجد جميع الأصناف في هذه الحالة يطلق عليها اسم مكونات، والطلب عليها يكون مشتق أي لإنتاج سلع "A" مثلا يتطلب تجميع كل "b" و"c"، كما يلزم لإنتاج "C" تواجد جزئين آخرين (d, e) وإنتاج b يتطلب تجميع كل من (f, j)، وفي مثل هذه الحالة يطلق على الأصناف من d حتى j بالمكونات. وبالتالي ظهرت ضرورة تخطيط عملية الرقابة على المخزون لتلك الأصناف بشكل إجمالي، أي تصميم نظام يأخذ في الحسبان العلاقة القائمة بين الأصناف.<sup>(1)</sup> ولمواجهة هذه المشكلة أوجد الباحثون أسلوب يعرف بنظام تخطيط احتياجات من المواد Material Requirement planning (MRP)، وهو يهدف أساسا إلى ضمان توافر المواد اللازمة لكل مرحلة إنتاجية من أجل تقليل المستثمر في المخزون إلى أقل حد ممكن.<sup>(2)</sup>

وقد زاد الاهتمام باستخدام هذا الأسلوب نتيجة اتساع رقعة استعمال الإعلام الآلي. كما نجد أيضا من النظم الحديثة، نظم الطلب في الوقت المناسب <sup>في الوقت المناسب</sup> باسم Just In Time (JIT) <sup>في الوقت المناسب</sup> وهي تعكس مصطلح الإنتاج اللحظي (الحيني) فكلمة in time تعني في الوقت أو اللحظة المحددة تماما لا قبلها ولا بعدها ولو بقليل. إذ تعد هذه الطريقة من الإنجازات اليابانية في المجالات الاقتصادية والإدارية المختلفة، حيث ظهرت سنة 1937 لشركة TOYOTA حينها تبنت هذه الأخيرة نظام المخزون الصفري، فقد أطلقت على هذا النظام بأكمله كلمة Kanban، ولعل هذا هو السبب الذي يدفع بعض المختصين (الباحثين) إلى استخدام هذا اللفظ كمرادف للمخزون الصفري أو الإنتاج بلا مخزون، وتختلف أهداف هذه الطريقة عن باقي الطرق الأخرى لأنها تريد الوصول إلى أهداف صفرية في الأنشطة المتتالية<sup>(4)</sup>، وهي على النحو التالي :

● العطب الصفري : فيما يخص تجهيزات (معدات) تحاول تقادي الأعطاب كليا.

(1) - (2) محمد ماضي توفيق، "إدارة وضبط الإنتاج"، مرجع سبق ذكره، ص 170 - 173.

(3) عبد العزيز جميل مخيمر، "مرجع سبق ذكره"، ص 366.

(4) P.Fournier ; J.P.Menard, «gestion des approvisionnements et des stocks», Gaetan marin, France, 1999,p349.

- الانتظار الصفري : أي العلاقة بين (مورد-زبون) (مؤسسة-عملاء)، وهذا ما يتعلق بخطوط الانتظار.
  - الأجل الصفري : وهو عدم وجود أجل (فترة زمنية) بين مختلف مراحل العملية التحويلية.
  - الخطأ الصفري : وتهدف به المؤسسة إلى رفع جودة المنتج (الأخطاء التي تتعلق بخصائص المنتج).
  - المخزون الصفري : الرقابة على المخزون وجعله في حده الأدنى.
- وقد جرت العادة الأمريكية على استخدام هذه الكلمة للتعبير عن حدوث شيء في الموعد المحدد له تماما دون أي انحرافات، إلا أن المخزون الصفري ليس أسلوبا مستقلا في حد ذاته، وإنما هو فلسفة شاملة تدور حول علاقات التفاعل والتداخل بين جميع عناصر العملية الإنتاجية. إلا أننا اكتفينا بعرض الأساليب التقليدية الخاصة بالكميات الاقتصادية، ونقطة إعادة الطلب التي تصلح في حالة الطلب المستقل، وكان الغرض الأساسي في الأساليب التقليدية، أن الطلب على السلع الجاهزة طلبا مستمرا ومستقلا.

### 5- العوامل المؤثرة على اختيار النموذج المثالي :

- 5-1- الاستخدام (الطلب) : يعتبر الطلب على السلعة العنصر الرئيسي في اختيار النموذج الأمثل للتخزين، بالنسبة للمؤسسات على اختلاف أنواعها، فإذا كان الطلب احتمالي فالنموذج المختار لا بد أن يكون هو الآخر احتمالي. أما إذا كان مؤكدا (غير عشوائي) فيكون النموذج المختار هو نموذج الكمية الاقتصادية (Wilson)، كما أنه يمكن أن يمتد تطبيق النموذج المؤكد إلى الحالات الاحتمالية بعد إدخال بعض الترتيبات عليه، فتقييم الطلب عبر الزمن له أهمية بالغة على سياسة التخزين، وبالتالي يدخل في تحديد النموذج المتبني في المؤسسة.<sup>(1)</sup>
- 5-2- فترة التوريد : هي الأخرى لا تقل أهمية عن سابقها، حيث تدخل في تحديد نقطة إعادة أمر الإنتاج، وهذا حسب معدل الطلب وأسلوب الإنتاج المنتهج بالمؤسسة (الإنتاج المستمر، الإنتاج بالدفع المتكرر للطلب). لكن برغم من هذا تلجأ المؤسسات إلى ما يعرف بمخزون الأمان لتفادي ومواجهة أي انحراف في الإنتاج أو الطلب، ويتم اختيارها مثلا على أساس أكبر فترة.
- 5-3- تكاليف التخزين : إن طبيعة الطلب وطول فترة التوريد لها دور كبير في تحديد النموذج أين يكون الهدف منه تحديد سياسة تخزين تجعل من تكاليف التخزين في حدها الأدنى، هذا مع مراعاة

(1) الطالب : علي كساب، "استخدام بحوث العمليات في الإنتاج الصناعي"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 87/86، ص 257.

مستوى الخدمة المقدمة للعملاء هذا ما لم تكن طاقة التخزين والطاقة الإنتاجية هي الأخرى محددة لعملية التخزين.

إن إشكالية ضبط المخزونات والسيطرة عليها تتمثل في الرقابة على العلاقة بين الكمية الاقتصادية ونقطة إعادة الطلب (أمر الإنتاج). حيث بينا أن حل هاتين المشكلتين يكمن في الموازنة بين تكلفة الاحتفاظ وتكلفة النفاذ. وعلى الرغم من هذا فإن الاحتفاظ بالمخزونات أصبح أمر ضروري بالنسبة للمؤسسة مهما كانت مساوى هذه العملية، خاصة مع حدة المنافسة وسرعة المبادلات التجارية. أصبح الوسطاء يميلون للتعامل مع المؤسسات الأكثر فعالية في مجال خدماتها، ولتحقيق أفضل خدمة لهم دون الوقوع في جانب التكلفة، إذ تسترشد المؤسسة بنماذج رياضية مستخدمة في هذا المجال، من بينها نموذج ولسن الذي أصبح أساسا رياضيا للدراسة وفهم إدارة المخزون، هذا بالرغم من تناقض فرضياته مع الواقع. وتطرقنا كذلك إلى بعض النماذج الأخرى البسيطة، وفي الأخير تحديد مخزون الأمان بصفته عنصر أساسي لخدمة العملاء.



خاتمة :

تجد وظيفة التخزين أهميتها في أنها تضفي على السلعة منفعة الزمان، كما ترتبط ارتباطا وطيدا بسياستي الإنتاج والتسويق، لأن المخزون يعتبر كمنظم في المؤسسات الإنتاجية للمدخلات من عوامل الإنتاج والمخرجات، على اعتبار أن تراكمه يعطل أموال طائلة ويلحق بها خسائر، كما يوفر للمؤسسة عنصر الأمان من كل المفاجآت، سواء فيما يخص النفاذ أو التأخر في التوريد أو تقلبات الأسعار، وخاصة عندما تميل الأسعار إلى الارتفاع وكاحتياطي لسد الزيادات غير المتوقعة في الطلب، فعدم وجود مخزون كاف يؤدي إلى ضياع فرصة تحقيق أرباح للمؤسسة.

كما أنه يترتب على المخزون الرائد خسارة في شكل أموال، فمن القرارات الهامة في هذا الشأن كيف تتم الموازنة بين رغبات المستهلكين وتقليل المستثمر في المخزون إلى أقل حد ممكن، وهي عملية تحتاج إلى نظام دقيق وسريع للمعلومات، خصوصا إذا كانت المؤسسة تتعامل مع الآلاف من العملاء. إلا أنه ليس صحيح القول بأن الهدف دائما هو تخفيض مستوى المخزون لما ينجر عنه من تكاليف. وهذا يعني أنه لا يمكن أن تعالج مسائل التخزين من جانب واحد، بل من عدة جوانب بغية إيجاد توازن مناسب ما بين أهداف المصالح المختلفة للمؤسسة، إذ أصبحت السياسة التخزينية إحدى الأدوات التنافسية يتم من خلالها تلبية حاجات العملاء وقت ما شاؤوا. وإن انشغال رجال التسويق هو توفير السلعة للعملاء في الوقت والمكان المناسبين وبأقل تكلفة ممكنة. فهي نظرة نوعا ما متكاملة إذ ينظر لها من جانب الخدمة والتكلفة والواقع، أن المؤسسة لا تحصل على إيراد حتى تقوم ببيع سلعتها إلى عملائها وقت ما يطلبها، في حدود تكلفة منخفضة نسبيا تتحملها المؤسسة تاركة انطبعا جيدا لدى العميل.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

واقع النشاط التوزيعي

بالمؤسسة وأفاق تنظيمه.

### مقدمة الفصل التطبيقي :

من خلال دراستنا النظرية والتي حاولنا فيها التطرق للنشاط التوزيعي من حيث الاستراتيجيات والسياسات الممكنة، بالإضافة إلى القنوات التوزيعية و نظام التوزيع المادي. مما في ذلك من متطلبات علمية وعملية بهدف تحسين وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

ولكي يكتسي بحثنا الطابع التطبيقي من خلال الحقيقة المتواجدة على أرض الواقع، كان لا بد من دراسة ميدانية تمثلت في حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG بوحدة مغنية من خلال معرفة استراتيجياتها وسياساتها العامة، مما يوضح لنا الأسلوب أو النهج المتبع من طرف المؤسسة في مجال توزيع و تسويق منتجاتها. وللوقوف عند حقيقة الأمر اعتمدنا على التقارير الرسمية الموجودة في المؤسسة بالدرجة الأولى، كما قمنا بتحضير استبيان وجهناه إلى تجار الجملة نظرا لما يكتسيه هذا النوع من أهمية بالغة في مجال توزيع منتجات المؤسسة بالدرجة الثانية، وكل هذه المصادر كانت من أجل الحصول على المعلومات ذات الأهمية في بحثنا هذا بغرض كشف واقع النشاط التوزيعي بالمؤسسة، وما هي أهم الأسباب التي تحد من فعالية وكفاءة النشاط التوزيعي بالمؤسسة؟، بالإضافة إلى القيود والمتطلبات التي يفرضها المحيط الخارجي.

ولهذا ركزنا دراستنا التطبيقية داخل المؤسسة على منتج واحد و المتمثل في الزيت المعبئة 5ل وهذا من أجل تبسيط الحالة التطبيقية، ورغبة منا في الوقوف عند أهم المشاكل الفعلية ومحاولة معالجتها بأسلوب علمي، حيث عنونا هذا الفصل بواقع النشاط التوزيعي بمؤسسة ENCG وآفاق تنظيمه، حيث قسمناه إلى مبحثين المبحث الأول عالجنا من خلاله واقع النشاط التوزيعي بالمؤسسة وهو يعد بمثابة دراسة تشخيصية لها، أما المبحث الثاني فعالجنا من خلاله أنشطة التوزيع المادي بالمؤسسة مع توقفنا عند بعض المشاكل ومحاولة اقتراح بعض الحلول الممكنة لمعالجتها، وأهيناه بمخطط توجيهي يتضمن خطة التوزيع وفق منهجية علمية تعد بمثابة موجه ومرشد للقائمين على النشاط التوزيعي بالمؤسسة.

المبحث الأول : واقع النشاط التوزيعي بالمؤسسة

1- التعريف بالمؤسسة:

يوم 11 أوت 1968 تم إنشاء هذه المؤسسة تحت اسم "الشركة الوطنية للمواد الدسمة ENCG ، ثم تأمت وأصبحت تحمل اسم مؤسسة تسيير وتطوير الصناعات الغذائية (SOGEDIA) وذلك في سنة 1973، وفي سنة 1974 تم الاتفاق بين الحكومتين الجزائرية والمغربية على إنشاء مشروع لإنتاج مصبر الخضر والفواكه لكن سرعان ما تم إلغاء الاتفاق نظرا لأسباب سياسية حالة دون ذلك.

بعدها تم استبدال اسم المؤسسة بمركب إنتاج الزيت والصابون (الغسيل والاستحمام)، وكذلك مادة الغليسرين المستخرجة من الصابون التي تدخل في صناعة الأدوية وهذا خلال سنة 1982. وفي سنة 1985 بدأت عمليات البناءات الهيكلية للمركب ودراسة التجهيزات العامة له، وتحديدتها على وجه الخصوص، وتم استيرادها من بلدان أجنبية (فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، النمسا، الحجر)، وفي شهر مارس 1987 شرع المركب في إنتاج الزيت وصناعة المواد البلاستيكية الخاصة بتعبئة الزيت، إلا أن الفضلات التي كانت تنجر عن عملية تكرير الزيت لم تستغل إلا في بداية شهر جانفي 1989 أين بدأت عملية إنتاج الصابون بنوعية اعتمادا على فضلات الزيوت المتمثلة في الأحماض الأمينية Acides gras، بالإضافة إلى استخراج مادة الغليسرين.

أما فيما يخص رأس مال المركب فهو يعادل 70000000 دج في شكل أسهم مقسمة على ثلاث صناديق وهي على النحو التالي: (قيمة كل سهم هو 500000 دج)  
الجدول رقم (5-1) : صناديق المساهمة.

اسم الصندوق	عدد الأسهم	نسبة المساهمة في رأس المال
* صندوق المساهمة للصناعات الفلاحية والزراعية	56 سهم	40 % من رأس المال الجماعي
* صندوق المساهمة للكيمياء و البتروكيمياء والصيدلة	42 سهم	30 % من رأس المال الجماعي
* صندوق المساهمة للمناجم والمحروقات	42 سهم	30 % من رأس المال الجماعي
المجموع	140 سهم	100 %

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير وظيفة الموارد البشرية.

ويعتبر مركب المواد الدسمة كوحدة من بين الوحدات العشر الموجودة عبر التراب الوطني (1/الجزائر العاصمة المديرية العامة، 2/ سيق، 3/وهران، 4/عناية، 5/ الجزائر، 6/الجزائر، 7/بجاية، 8/بجاية، 9/مغنية، 10/مفتاح).

وتعد وحدة (ENCG) المتواجدة بمدينة مغنية من أهم وحدات المركب، إذ تلعب دور كبير في إنتاج وتطوير القطاع الغذائي باعتبارها تنشط على الجهة الغربية رفقة وحدة السانيا وسيق خاصة في إنتاج الزيوت الاستهلاكية وصابون الغسيل، إذ يعتبران من أهم المنتجات بالنسبة للوحدة حيث تقدر الطاقة الإنتاجية اليومية للوحدة كما يلي:

الجدول رقم (5-2) : الطاقة الإنتاجية اليومية للمؤسسة.

المنتجات	الزيت	مواد التعبئة	صابون الغسيل	صابون الاستحمام	الغليسرين
الطاقة الإنتاجية اليومية (طن)	100	80	150	50	14

المصدر : من وثائق المؤسسة (وظيفة الإنتاج).

وتعد النتائج المتحصل عنها في مجال الإنتاج حسب رأي مدير الإنتاج أنها وصلت إلى 100%،

وهذا نظرا إلى استغلال كل الطاقات الإنتاجية ونتيجة ارتفاع الطلب عن هذه المادة الاستهلاكية

على ~~Govital~~ واحتكار السوق الوطنية من جهة أخرى، لكن هذه الحالة تلاشت مع بروز مؤسسة *Govital*

% من الطاقة الإنتاجية المتاحة هذا فيما يخص 65 السوق الوطنية، والآن المؤسسة تستغل حوالي

الزيت، أما فيما يخص الصابون بنوعيه والذي يعد المنتج الثاني الذي توليه إدارة الوحدة أهمية لما يجنيه

من أرباح فتوصلت المؤسسة إلى حدود 90% من الطاقة الإنتاجية. وتسعى الوحدة وخاصة مع حدة

المنافسة إلى توسيع مشاريعها الإنتاجية وذلك بوضع تعديلات على منتج الزيت وإضافة أنواع أخرى

من الصابون، إضافة إلى الاهتمام بنوعية البلاستيك المستخدم في مجال تعبئة وتغليف الزيوت.

كما أنها تحاول في أقرب الأوقات إدراج ورشات أخرى من أجل إنتاج المربي ومعمجون الطماطم

وتعليب الخضروات والمصبرات مادامت مساحة الوحدة 10 هكتارات، وتقدر المساحة المغطاة منها

بـ 2.5 هكتار (تضم المخازن الكبرى، ورشات الإنتاج و التكرير، والصيانة، مستودع السلع

الجاهزة و الإدارة....)، وتبقى 7.5 هكتار شاغرة وغير مخصصة إلى أي شيء مهم وتعد كضياح في

استغلال أموال الوحدة و المركب ككل وهذا حسب إشارات الوحدة.

تباشر الوحدة أعمالها بطاقة بشرية قدرها 432 عامل مقسمة على ثلاث فئات 16 إطار، 62

أعوان المهارة، 354 أعوان التنفيذ وتعمل الوحدة بنظام الإنتاج المستمر وهو مقسم على ثلاث

أفواج عمل كما يلي: 6 سا إلى 14 سا ومن 22 سا إلى 6 سا.

## 2- مصادر التوريد بالنسبة للوحدة :

وهنا يجب التفرقة بين نوعين من المصادر، مصادر داخلية وأخرى خارجية.

### 2-1- مصادر التوريد الداخلية:

تحويل إدارة الوحدة المهام إلى شخص خاص، وبصفة دائمة يقوم بشراء وتموين الوحدة بالمواد الأولية وقطع الغيار البسيطة المتواجدة في السوق الوطنية من أجل استمرار العملية الإنتاجية، وإضافة إلى هذا تقوم إدارة الوحدة بإعلانات في الجرائد وفتح مناقصات وطنية، وإبرام عقود مع مؤسسات أخرى وطنية لتزويدها بالمواد الأولية، ومن أهم المؤسسات المتعاملة مع الوحدة مايلي:

**PEBD** سكيكدة وهذا لتموينها بمواد التعبئة والتغليف كما تقوم أيضا بجلب هذه المواد من سعيدة وحمام بوحجر.

**EMB** الشركة الوطنية للتعبئة والتغليف.

**ENPAL** الشركة الوطنية للورق و السيلوفان بسعيدة.

**ENASEL** المؤسسة الوطنية للأملاح المعدنية.

**ENOF** الشركة الوطنية للمواد الغير نافعة والمنجمية (مغنية).

كما تتعامل الوحدة مع مؤسسات النقل من أجل استلام أو إرسال المواد أو السلع ومن أهمها :

- مؤسسة ميناء الغزوات **EPG**، وهذا لتزويدها بالمواد الأولية القادمة من اللول الأجنبية.

- الشركة الوطنية للسكك الحديدية وهذا في أغلب الأحيان لإرسال السلع لأصحابها.

- الشركة الوطنية للخطوط الجوية وهذا للانتقال إلى الخارج والتفاوض مع الموردين أو الانتقال الداخلي خاصة للجزائر العاصمة.

### 2-2- مصادر التوريد الخارجية :

يعرف هذا المصدر بخضوعه لعمليات معقدة وعديدة، وتنتج عنه تكاليف مرتفعة وإجراءات جد مطولة، وتتعامل إدارات الوحدة مع هذا المصدر بأسلوب علمي محكم كاستخدام أساليب وطرق التنبؤ خاصة إذا تعلق الأمر بالمواد الأولية التي تدخل في إنتاج الزيت، وبعد المكان هو الذي من شأنه أن يؤثر على سيرورة العمليات التجارية ككل بالنسبة للوحدة خاصة وأنها تستقبل موادها الأولية من الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة 37%، كندا 35%، الأرجنتين 15%، إيطاليا 10%، السعودية 03%.

أما فيما يخص قطع الغيار الخاصة بالآلات الإنتاج فتأتي هي الأخرى من فرنسا، ألمانيا، النمسا، المجر وإيطاليا، وينجم عنها هي الأخرى تكاليف مرتفعة كتلك المتعلقة بالتأمينات والتسوية الجمركية.

كما تستعين المؤسسة بأخصائيين لفحص، ومراقبة المواد ومدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة حينما تدرج إلى صنف المخزونات.

### 3 - التعريف بوظائف المؤسسة:

حسب Govoni et Still, Gundiff إن معرفة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة يتطلب إلقاء نظرة على هيكلها التنظيمي الذي يعطي لنا صورة واضحة عن ذلك ويعرف التنظيم بأنه الجهاز الذي يترجم فلسفة الإدارة لتلك الأنشطة<sup>(1)</sup>، إذ تباشر المؤسسة أنشطتها بموارد بشرية موزعة كما هو موضح في الجدول التالي :

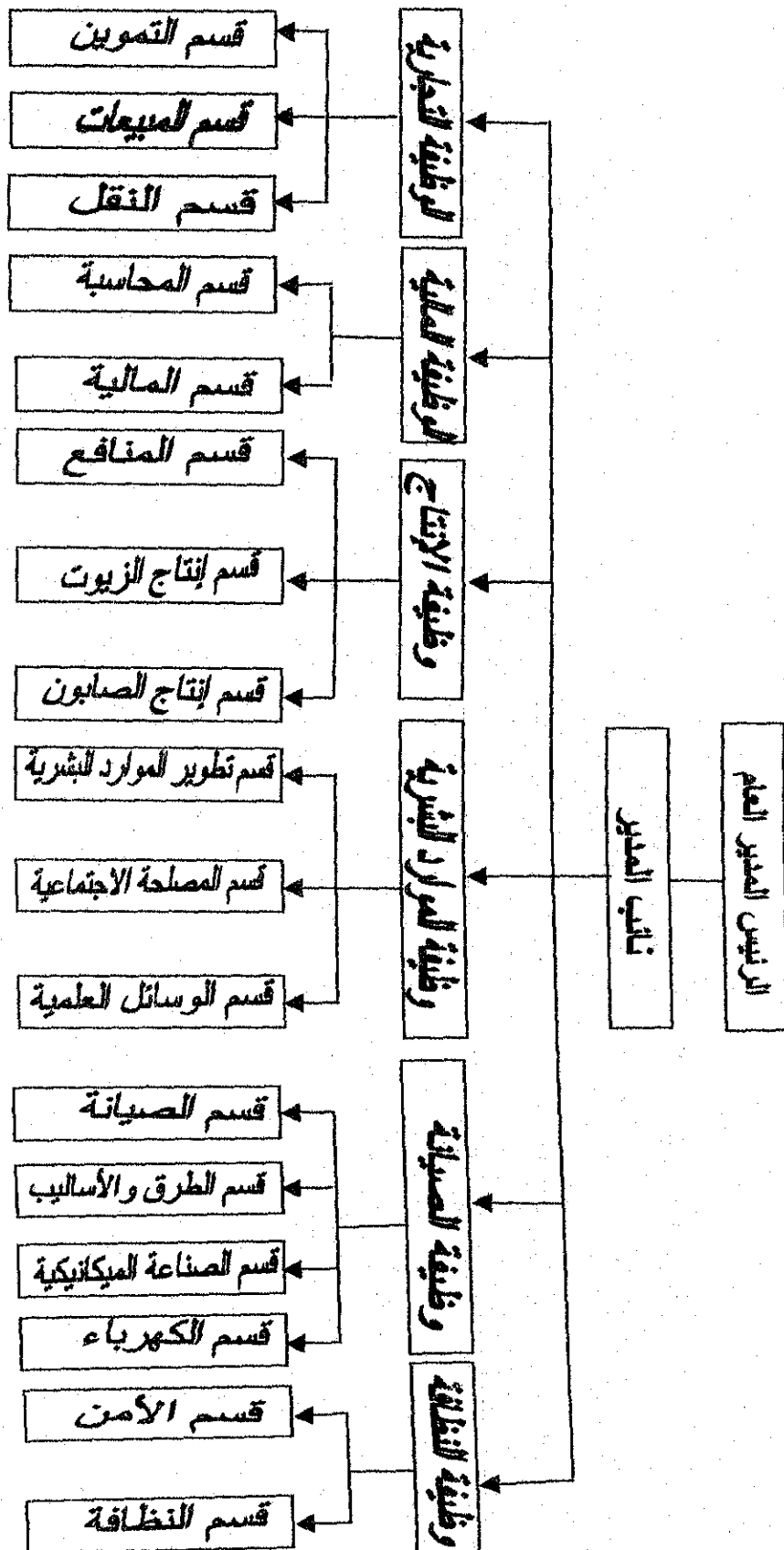
الجدول رقم (3-5) : تقسيم العمال حسب الوظائف.

المديرية	تسيير الموارد البشرية	الوظيفة التجارية	الوظيفة المالية	وظيفة الإنتاج	الصيانة	المخبر	الأمن
6	25	74	10	222	36	16	23

المصدر : من وثائق المؤسسة (مصلحة الموارد البشرية).

وتتمثل الوظائف الرئيسية للمؤسسة كما هو مبين في الشكل (1-5) :

(1) د. محمد سعيد عبد الفتاح، "التسويق"، دار النهضة العربية، 1983، ص 183.



الشكل (5-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENCG .



### 3-1- الوظيفة التجارية :

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة بإمكاننا إلقاء النظر عن الوظيفة التجارية التي تعد بمثابة نزل لموضوع دراستنا، وهي الأخرى تقع على عاتقها مهام مختلفة تباشرها ولعل من أهمها ما يلي:

- القيام بإعداد البرنامج التموييني السنوي، وتنقسم إلى برامج شهرية وهذا من أجل تزويد الوحدة بالمواد الأولية علما أنها تستوردها من الخارج ما يتراوح بين [2000-3000] طن شهريا من زيت الصوجا وزيت النخيل ومواد أخرى ذهنية حيث تتعامل مع و.م.أ، كندا بنسبة 72 % كما أنها تستورد حوالي 1500 إلى 2000 طن من السيف (شحوم الحيوانات) الكراير (زيوت نباتية)، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار حالة المبيعات (تطور، تقهقر)، والقيام بالتنبؤ وتحليل طلبات العملاء. حيث في الأخير يعد برنامج سنوي ويناقش من طرف مجلس الإدارة ويرسل إلى المديرية العامة على مستوى الجزائر العاصمة التي تقوم هي الأخرى بتعديله حتى يتماشى مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

- القيام بالدراسات ذات الطابع الإحصائي وتجميع كل المعلومات الضرورية من أجل إعداد البرنامج التسويقي المناسب في حدود الميزانية المخصصة له.
- تقوم بمهام متابعة وتنفيذ برنامج الاستلام (الفحص) من المواد الأولية، كما تقوم أيضا بمتابعة السلع المرسله إلى الجهة المختصة، علما أن المؤسسة لها برنامج الاستلام والتسليم يتوقف على مساحة التخزين التي تمتلكها، وإن اضطر الأمر الاستعانة ببعض الوسطاء المعروفين لدى المؤسسة.
- محاولة معالجة الفروقات الموجودة بين المبيعات المقدرة و المحققة ومحاولة تصحيحها.
- محاولة ضبط العمليات التجارية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من تسيير المخزون السلعي بصورة منتظمة وعقلانية، والاحتفاظ بمخزون أمان يغطي الطلبات الفجائية ويخدم أكثر الوسطاء فمن خلال هذه المهام الموكلة إلى الوظيفة التجارية يبلو جليا مدى أهميتها في الميدان التوزيعي من خلال دراسة وتحليل الطلبات اليومية للوسطاء، وهذا من أجل تنسيق العمل مع مصلحة الإنتاج بهدف خدمة أفضل للوسطاء وتصريف منتجات المؤسسة بسرعة.
- فمن خلال إلقاء النظرة على الوظيفة التجارية، تبين أنها تتضمن ثلاث أقسام، وهي مبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (5-2): الوظيفة التجارية والأقسام التابعة لها.



المصدر : من وثائق المؤسسة (المصلحة التجارية).

فمن خلال هذا التقسيم للمسؤوليات داخل الوظيفة التجارية، يتبين لنا غياب قسم أو نشاط تسويقي مندرج تحت هذه الوظيفة، كما نلاحظ أيضا غياب الأساليب العلمية الحديثة لرصد التطورات الحاصلة على المبيعات أو الطلبات اليومية، أو حتى التنبؤ بالمبيعات وتحديد السوق أو القطاع السوقي المستهدف توجه له منتجات المؤسسة، هذا ما يفسر أيضا تراجع الطلب على منتجات المؤسسة. كما نلاحظ غياب أي خطة ترويجية أو اتصالية أو إصدار أي منتج جديد من أجل إثارة الطلب على منتجات المؤسسة، وعدم التنسيق بين مصلحة البرمجة ومصلحة المبيعات، وهذا ما يفسره جدول تطور مخزون السلع الجاهزة (أنظر الملحق رقم 3-2). كل هذه الأسباب حالت دون تحقيق أهداف الوظيفة التجارية بصفة خاصة، وأهداف المؤسسة بصفة عامة هذا ما أدى بإطارات المؤسسة لإعادة هيكلة هذه الوظيفة وإدراج قسم خاص بتوزيع السلع يتولى مهمة البرمجة و البيع.

### 3-2- قسم التوزيع :

في وقت مضى كان هذا القسم يحتوي على مصلحة البرمجة ومصلحة البيع، وعندما تبين فشله في تأدية مهامه أدرجت عليه بعض التعديلات من أهمها إدماج المصلحتين معا في قسم واحد، وهو قسم التوزيع، وكان نتيجة لعدم توافق أهداف المصلحتين مع بعضهما البعض، حيث لاقت مصلحة البيع مشكلا عويصا تمثل في عدم قدرتها على تصريف منتجاتها، التي تم طلبها من مصلحة البرمجة، هذا ما أدى إلى ارتفاع المخزون للسلع الجاهزة خاصة منها زيت 5 ل، وما ترتب عنه من تكاليف (تلف، الاحتفاظ)، وتم تحميل كل المسؤولية لمدير المبيعات أنا ذاك. أما الآن فهناك مشرف واحد تقع على عاتقه مسؤولية البرمجة و التوزيع، التي تأتي بعد دراسة حاجيات السوق المستهدفة، والتنبؤ بالمبيعات اليومية، كما تقع عليه مسؤولية البيع، وإلى وقتنا هذا يسهر على إدارة هذا القسم مسؤول واحد يعمل على تقديم الطلبات لوظيفة الإنتاج، وذلك حسب الطلبات التي تصله من طرف المؤسسات وتجار الجملة.

### 3-3- أهمية التوزيع بالنسبة للوحدة :

ككل أي مؤسسة إنتاجية يكمن دورها في تحويل المواد الأولية إلى سلع جاهزة قابلة للاستهلاك، أو بعبارة أخرى خلق القيمة المضافة كذلك الأمر بالنسبة لمؤسسة ENCG. فبعد الانتهاء من عملية الإنتاج ثم التعبئة والتغليف يبقى أمام رئيس قسم التوزيع مهمة واحدة، ألا وهي تصريف المنتج إلى أطراف أخرى سواء تجار الجملة أو الموزعين، إذ يكمن الهدف الأساسي للوحدة في تحقيق أكبر قدر ممكن من رقم الأعمال، ومن ثم تلبية احتياجات المستهلكين، هذا ما يؤدي إلى كسب حصة سوقية كبيرة، لاسيما إذا رعينا طبيعة السلعة المنتجة وبصفتها سلعة ميسرة وذات الاستهلاك الواسع، مع العلم أنه للوحدة الحرية التامة في اختيار المناطق البيعية التي توزع فيها بخلاف الماضي حيث كان نطاق توزيعها محدود، هذه الحرية أدت إلى منافسة حادة على المناطق الجغرافية خاصة مع ظهور زيت Cevital التي أصبحت بمثابة المنافس الأقوى في السوق (leader)، وأصبحت الحصة السوقية للوحدة تناقص يوم بعد يوم بل حصة المركب ككل. علما أن مؤسسة Cevital مقرها ببحاية ولها طاقة إنتاجية تقدر بـ 1800 طن/يوم، أي ما يعادل 550000 طن/سنويا، وحاجيات السوق الوطنية تقدر بـ 400000 طن/سنويا. (1)

(1) جريدة الخبر ليوم الخميس 2004/10/14، ص8.

### 3-4- طريقة التوزيع :

اعتمدت الوحدة في بداية نشاطها على تجار التجزئة لتوزيع وتسويق منتجاتها، أي دون استعمال تجار الجملة أو الموزعين ومن مبررات ذلك ما يلي:

\* طبيعة السلعة : بما أنها من السلع الميسرة التي تتميز بشراء متكرر، وضرورة تواجدها في أماكن قريبة من المستهلكين، ورغبة الوحدة و المديرية العامة في مراقبة الأسعار النهائية (المستهلك)، ضف إلى ذلك امتلاك الوحدة في ذلك الوقت شاحنات نقل جديدة لم تصاب بالعطب.

\* إن الاتصال المباشر بتجار التجزئة و المتكرر يمكن الوحدة من الحصول على كل المعلومات والتغيرات التي تحدث في سلوك المستهلكين وتطور حاجياتهم ورغباتهم.

\* الحصول على هامش ربح كبير دون مشاركة تجار الجملة أو الوكلاء في اقتطاف جزء منه.

\* الاقتراب من الأسواق المستهدفة ومحاولة الملائمة بين جانبي العرض والطلب.

فبالرغم من هذه المزايا التي تصاحب طريقة التوزيع المنتهجة من طرف الوحدة، إلا أنه مع مرور الزمن لوحظ أن جزء قليل من المنتجات التي يتم تصريفها، وإصابة وسائل النقل بالعطب ونظرا لما تتطلبه هذه العملية من جهود ضخمة ومصاريف باهظة نوعا ما وافتقار أغلب تجار التجزئة إلى رجال بيع أكفاء وغياب الرقابة والتكوين، هذا ما تفسره عودة الشاحنات إلى الوحدة وهي محملة بالسلع، حيث لم يتمكنوا من تصريفها لهذه الأسباب وأخرى إعادة الوحدة النظر في طريقة توزيعها، حيث قدم مشروع إلى مجلس الإدارة من طرف مسؤول الوظيفة التجارية يبين فيه فشل تجار التجزئة في تأدية مهامهم وهو بدوره ما يفسره بتراجع المبيعات وتراكم المخزون، وقبيل هذا المشروع وتم إرسال برقية إلى المديرية العامة وإشعارها بهذا القرار، حيث كان الرد إيجابيا وهو إعادة هيكلة قناة التوزيع وذلك بضم نوع آخر من الوسطاء وهم تجار الجملة، والاعتماد على جهودهم الخدمائية ومن أجل تعزيز النشاط التوزيعي، وإلى وقتنا هذا تعتمد طريقة التوزيع 100 % على الخواص وذلك للأسباب التالية :

\* نتيجة التجربة لطريقة التوزيع التي تعتمد على تجار التجزئة تبين وجود مشاكل من بينها : العطب المتكرر لشاحنات الوحدة، تراكم المخزون وما ينجم عنه من تكاليف، هذا ما أدى بتجار التجزئة في بعض الأحيان إلى تقديم شكاوي إلى إدارة الوحدة نتيجة نقص المنتجات.

\* الضياع والتلف الذي كان يشكل عائقا كبيرا سواء كان على حساب الوحدة أو على حساب تجار التجزئة. فملاحظة تكرار العملية وتأثيرها على تجار التجزئة فإنه بطبيعة الحال يرفض مزاوله هذه

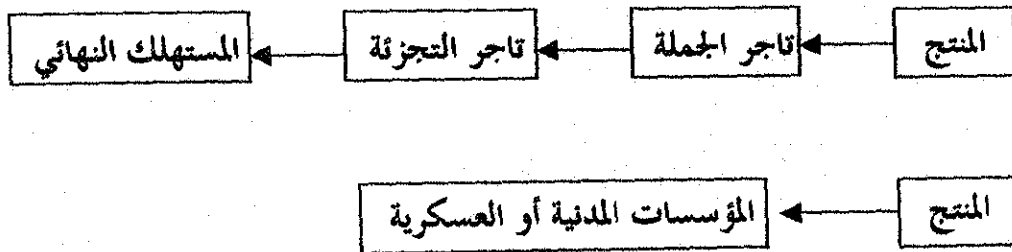
الوظيفة ويتخلى عنها، أما في حالة ما يتم التلف على حساب الوحدة كان سبب في احتيال بعض التجار و التصريح لدى الوحدة بضياع كبير.

\* حدة المنافسة التي تشهدها السوق الوطنية في هذا النوع من السلع خاصة مع ظهور مؤسسة Cevital على مستوى السوق الوطنية واكتساحها تقريبا لكل ربوع الوطن، كل هذه الأسباب تجمعت ووضعت إطارات الوحدة أمام الأمر الواقع، وتم معالجة ومناقشة خدمات التوزيع على مستوى المديرية العامة، وأخيرا أصدر قرار بتحرير عملية التوزيع وجعلها بيد الخواص على شرط خدمة المناطق التي تدخل ضمن الكثافة التوزيعية المسطرة من طرف إدارة الوحدة.

### 3-5- قناة التوزيع المتبعة من طرف الوحدة :

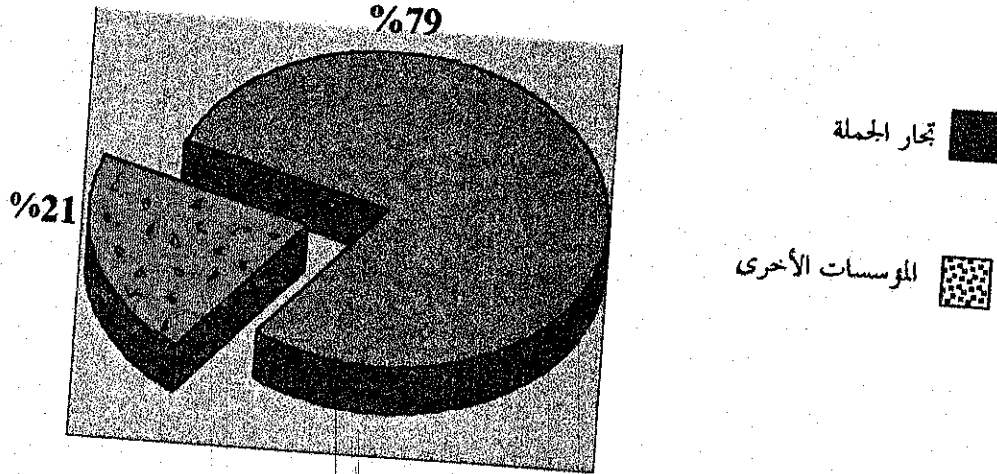
تتبع الوحدة حاليا من أجل تصريف منتجاتها وإشباع حاجات ورغبات السوق المستهدفة نوعين من القنوات التوزيعية، أو ما يعرف بالتوزيع المضاعف حيث تتعامل الوحدة مع تجار الجملة والمؤسسات المدنية والعسكرية، حيث يقومون بنقل السلعة باستخدام وسائلهم الخاصة، وكل واحد منهم مختص بالتوزيع في منطقة معينة، وهو ملزم بذلك من أجل ضمان التغطية الشاملة للسوق المستهدفة المحددة من طرف الوحدة. وفي حالة تلقي الوحدة شكوى من طرف تجار التجزئة لعدم وصول السلعة إليهم، فإن الوحدة تقوم باستدعاء تاجر الجملة ومحاولة النظر في الأسباب التي أدت إلى ذلك. بما يضمن سيرورة النشاط التوزيعي، وتجنب قدر الإمكان النزعات القائمة بين أعضاء القناة في المنطقة الواحدة. و الشكليين التاليين (3-5) و(4-5) يوضحان لنا قناتي التوزيع المتبعة من طرف الوحدة ومساهمة كل من تجار الجملة و المؤسسات الأخرى في رقم أعمال المؤسسة.

الشكل رقم (3-5) : قناتي التوزيع المتبعة من طرف الوحدة.



المصدر : من إعداد الطالب.

الشكل رقم (4-5) : مساهمة تجار الجملة والمؤسسات الأخرى في CA.



### 3-6- التوزيع المضاعف : (1)

كما لاحظنا أن الوحدة تستخدم أكثر من قناة (نموذج) توزيعية لتسويق منتجاتها، فالحقيقة هناك العديد من المنتجين ليسوا ملزمين باستخدام قناة توزيعية واحدة، وذلك لعدة أسباب نذكر منها: مثل هدف المؤسسة الوصول إلى تغطية عريضة (شاملة) للسوق ولتجنب الاعتماد على قناة واحدة يميل المنتجين لاستخدام نماذج توزيعية مضاعفة للاتصال بأسواقهم، فالتوزيع المضاعف يمكن أن يكون في عدة حالات :

- استخدامه من أجل خدمة أسواق مختلفة وخاصة عندما يكون بيع السلعة (مثل السلع الرياضية، الآلات الناسخة) لنفس العملاء، سواء المستهلكين النهائيين أو المشترين الصناعيين.
- اتساع التشكيلة السلعية (المطاط البلاستيكي، الزيت...) يكون الغرض من استخدام التوزيع المضاعف هو الوصول إلى أجزاء مختلفة في نفس السوق الواحدة وعندما يكون:
- أ- حجم المشترين مختلف جدا (الخطوط الجوية، البيع المباشر، البيع عن طريق الوكالات).
- ب- اختلاف كثافة توزيع الأسواق مثال عن ذلك منتج يقوم بإنتاج آلات صناعية قد يستخدم التوزيع المباشر للاتصال مع المستخدمين لهذه الآلة خاصة إذا كان تواجد هؤلاء المستخدمين بأعداد كبيرة في منطقة صناعية واحدة، ولكن في حالة انتشارهم فهو مضطر للتعامل مع وكيل صناعي للوصول إلى العملاء وهنا يستخدم التوزيع المضاعف.

(1) د. هاني حامد الضمور، " طرق التوزيع "، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2000، ص 39.

### 3-7- إجراءات عملية التوزيع بالوحدة :

يتولى القيام والإشراف عن عملية التوزيع رئيس قسم التوزيع حيث يتبع الإجراءات التالية:

\* بعد استلام الطلبات من العملاء (تجار الجملة، المؤسسات)، يقوم رئيس القسم بمراقبة كمية السلع الجاهزة وتحديد كمية المخزون المتاح بالقيمة والكمية ومقارنتها مع الطلبات، فإن أمكن تليتها عن طريق المخزون المتاح بما فيه من مخزون الأمان تكون العملية مباشرة وسريعة، أما في حالة ارتفاع حجم الطلبات عن المخزون المتاح يقوم رئيس قسم التوزيع ببرمجة هذه الطلبات في شكل جداول يبين فيها الكمية المطلوبة من طرف العملاء، هذا مع إضافة كمية أخرى ناتجة عن التنبؤ بالمبيعات المستقبلية في المدى القصير جدا، ويسلمها إلى وظيفة الإنتاج هذا مع تحديد موعد الاستلام بعد المفاوضات السريعة مع الوسيط من جهة ووظيفة الإنتاج من جهة أخرى.

\* بعد استلام هذه الطلبية من طرف وظيفة الإنتاج التي تتولى هي الأخرى دراسة هذه الطلبية، وذلك باتصالها مباشرة مع إدارة المخزون، حيث تأخذ بعين الاعتبار كمية المخزون المتاحة من المواد الأولية ونوعية الطلبية ( أي العلامة المطلوبة من طرف الوسطاء).

\* بعد تلبية الطلبات من طرف وظيفة الإنتاج وتوفير الكمية المنتجة بالحجم والنوعية المطلوبة، يقوم رئيس قسم التوزيع بالاتصال المباشر مع العميل ( غالبا ما يكون هذا الاتصال بالهاتف)، ويولي هذه العملية إرسال فاتورة إلى مصلحة المالية والمحاسبة لتقيد عملية خروج السلعة، وذلك في سجل يومية المبيعات ونقلها مباشرة إلى جدول المبيعات، لتسهيل عملية المقارنة ما بين قيمة المبيعات وقيمة ما دفع من طرف الوسطاء، وتسهيلا للقيام بعملية التنبؤ (محاولة التنبؤ في المدى القصير جدا) على أساس الطلبات السابقة، هذا في حالة أن الوسيط يعود مرة أخرى للمؤسسة، أما في حالة عدم العودة يقوم رئيس قسم التوزيع باستئجار شاحنة إذا كانت الطلبية تفوق 6 طن، وإرسال المنتجات إلى مقر الوسيط.

### 3-8- أسلوب مراقبة القناة من طرف رئيس قسم التوزيع :

تعتمد الوحدة في طريقة مراقبتها للقناة ورغبة منها في السيطرة على مجموعة من الأسس التي تعتمد عليها في اختيار الوسطاء، ونذكر من بينها على وجه الخصوص ما يلي :

\* يجب أن يكون الموقع بأماكن التسويق التي يفضلها المستهلك وذات الكثافة السكانية المرتفعة، أو بعبارة أخرى يجب أن يكون محل تاجر الجملة أو تاجر التحزنة الذي يتعامل مع الوحدة أين يتوقع أن يذهب المستهلك لاقتناء سلعة (خاصة منها الميسرة).

- \* قدرة الوسيط سواء كان تاجر جملة أو تاجر التجزئة على تغطية القطاع السوقي المتواجد حوله (المنطقة التي يتواجد فيها)، والذي يدخل ضمن السوق المستهدفة من طرف الوحدة.
- \* مدى تكامل التشكيلة السلعية المعروضة مع سلعة الوحدة مع مراعاة المساحة المخصصة لعرضها ومحاولة تمييزها عن زيت Cevital من حيث المساحة فقط.
- \* القدرة المالية للوسيط بما فيها كمية المخزون المحتفظ به، والمساحة التخزينية المتاحة له وقدرته على الوفاء بالتزاماته اتجاه الوحدة أو الوسيط الذي يليه في القناة التوزيعية مباشرة.
- \* الحيازة الفعلية لوسيلة النقل ومراعاة مدى تناسبها مع وسائل المناولة الموجودة بالوحدة، مما يعني تدفق سريع للمنتجات وقصر فترة الانتظار (تحويل الملكية + عملية الشحن).
- \* ملاءمة استمارة من طرف تجار الجملة يوضحون فيها معاملاتهم مع تجار التجزئة، وأهم العقبات التي تعترضهم وتؤدي إلى عدم التبادل يودعوها بمكتب رئيس قسم التوزيع، إذ تعد هذه الاستمارة كمؤشر للرقابة وحسن العلاقة بين أعضاء القناة، وتؤكد وصول السلع إلى تجار التجزئة ومن ثم توافرها وعرضها أمام المستهلكين، ويتعبير آخر تعتبر هذه الاستمارة بمثابة وثيقة تبين وضعية وعلاقة تاجر الجملة مع تجار التجزئة.
- \* كما يقوم رئيس قسم التوزيع بدورات فحائية يراقب فيها أسعار البيع المعروضة لتجار التجزئة، ومراقبة أسعار البيع للمستهلك النهائي، ومحاولة إقناع التجار بضرورة تخفيض سعر البيع النهائي، لزيت ENCG، وهذا ما يؤدي إلى تخفيض وإثارة الطلب لدى المستهلكين المحتملين ومحاولة التأثير على مبيعات زيت Cevital من خلال هذا المنهج.

### 3-9- التعامل مع الوحدات الأخرى :

للوحدة نشاط آخر مع الوحدات الأخرى خاصة منها وحدة السانيا (وهران)، ووحدة الجزائر العاصمة، وهذا بغرض تبادل السلع أي الشراء منها أو البيع لها بهدف تلبية حاجيات وطلبات السوق. حيث تصل الوحدة بعض الطلبات من الوحدات الأخرى على منتجاتها، وهذا نتيجة عدم توفرها بالوحدة المرسله أو عدم قدرتها على تلبية كل هذه الطلبات، كما أن وحدة ENCG، مغنية هي الأخرى تقوم بإرسال طلبات إلى الوحدات الأخرى، لاسيما إذا تعلق الأمر بمواد التعبئة والتغليف المخصصة للزيت، وكل هذا راجع لتفاوت الطاقة الإنتاجية اليومية لتكرير الزيت مع الطاقة الإنتاجية لمواد التعبئة والتغليف، هذا ما يجعل الوحدة بحاجة ماسة إلى الاستعانة بالوحدات القريبة منها لغرض طلب ما تحتاجه، ومن ثم تلبية طلب عملائها والمحافظة على ولاء الوسطاء للسلعة



والجدول رقم (4-5) يبين معاملات الوحدة مع الوحدات الأخرى. فمن خلاله يتبين لنا أنه سواء بالنسبة لمبيعات الوحدة أو مشترياتها من الوحدات الأخرى أن معظم التبادلات انخفضت، خاصة من فترة 1999 إلى يومنا هذا، كما أن الوحدة تشهد تناقص وفقد لحصتها السوقية يوم بعد يوم. هذا ما نفسره بجدة المنافسة التي يتلقاها المركب بكل وحداته من طرف مؤسسة Cevital.

الجدول رقم (4-5) : يبين التعامل بين وحدة مغنية والوحدات الأخرى.

السنوات	1998	1999	2000	2001	2002	2003
وحدة وهران	طن 823	طن 474	0	طن 239	طن 410	0
وحدة الجزائر	طن 309	طن 323	0	طن 239	طن 223	0
المدخلات	طن 1132	طن 797	0	طن 478	طن 633	0
المخرجات	طن 96	طن 87	طن 51	طن 40	طن 35	0

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير المؤسسة.

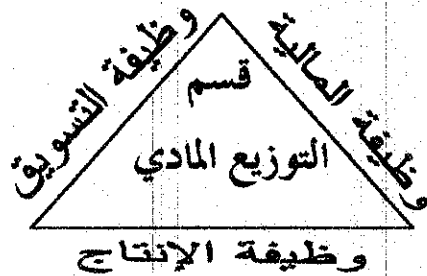
المبحث الثاني : أنشطة التوزيع المادي بمؤسسة ENCG.

يقع على عاتق رئيس قسم التوزيع مسؤولية نقل المواد الأولية إلى الوحدة، وهذا باستعمال وسائل الوحدة و المتمثلة في 15 شاحنة منها 6 شاحنات مزودة بجاويات لنقل المواد السائلة، و 6 شاحنات من صنف 10 طن، و 3 شاحنات صنف 20 طن لنقل السلع الصلبة، وهي تستخدم عن الطريق الرابط بين مغنية والغزوات، وهذا بفرض نقل المواد الأولية إلى مقر المؤسسة. كما أنها كانت تقوم بنقل وتوزيع السلع والمنتجات النهائية إلى الوسطاء، إلا أنها في الوقت الحالي أصبح الوسيط هو الذي يأخذ على عاتقه مسؤولية النقل، وبالتالي يبقى أمام رئيس قسم التوزيع استقبال السلع الجاهزة من وظيفة الإنتاج وتخزينها إلى غاية تصريفها، بالإضافة إلى الإجراءات المتعلقة بتحويل الملكية والمتمثلة في البيع والشراء.

كما يعد هو الآخر مسؤولا بعد تحويل ملكية السلع على التحويل ( التدفق) المادي للسلع، وهذا بتخصيص وسائل المناولة اللازمة لشحن وتفرغ السلع إلى وسائل النقل الخاصة بالوسطاء، وهذا دون تجاوز المهلة الزمنية المحددة، وعموما يمكن أن نقول بعد تحويل الملكية للوسيط يبقى أمام رئيس قسم التوزيع أمرين اثنين، وهما مناولة السلع إلى وسائل النقل، والتأكد من مدى توافر المخزون الكافي لمواجهة الطلبات هذا دون تجاوز الوقت المحدد نظريا، وفيما يلي شرح لأهم هذه الأنشطة.

1- التوزيع المادي وعلاقته بوظائف المؤسسة : إن الأنشطة الخاصة بالتوزيع المادي هو توفير الأبعاد الزمانية والمكانية للعملية التسويقية، وإلا يفقد المنتج نجاحه في الأسواق عندما لا يتوفر في الزمان والمكان اللذين يرغبهما المستهلك النهائي، ولتحقيق هذا الهدف فإنه على المؤسسة القيام بنشاط توزيعي تضمن من خلاله وصول المنتج إلى أسواقها، لذا يجب أن يتضمن هيكل المؤسسة التنظيمي قسم يهتم بتنفيذ وتطوير هذه الأنشطة ويأخذ هذا القسم اسم التوزيع أو قسم خاص بالتوزيع المادي، ويكون ذو علاقة وطيدة (قوية) بوظيفة التسويق والإنتاج والمالية كما هو مبين في الشكل (5-5).

الشكل (5-5): علاقة التوزيع المادي بالوظائف الرئيسية للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب.

إذ حين يتم إدراج هذا القسم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وجمع كل الأنشطة المتعلقة به تحت مسؤولية شخص واحد من أجل الإشراف والرقابة والتطوير، فإن ظاهرة الازدواجية والتناقض بين أهداف الوظائف سوف تزول، ويبقى أمام رئيس القسم عدة متغيرات متكاملة فيما بينها، يستطيع من خلالها تكوين مزيج يكون الهدف منه خدمة أهداف الوظائف ذات العلاقة المباشرة به، وخدمة هدف المؤسسة بصفة عامة، وسوف نتعرض لهذه المتغيرات أو العناصر بشكل مختصر (المنافسة، التخزين، خدمة العملاء)، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على الوثائق الرسمية الموجودة بمصلحة المحاسبة، واستبيان وجهناه لتجار الجملة.

- تقديم الاستبيان : تضمن هذا الاستبيان 24 سؤال على اختلاف أنواعه، يخص البعض مجال الوظيفة التجارية بصفة عامة، وعمليات وأنشطة التوزيع المادي بصفة خاصة، وهذا من أجل معرفة ما إذا كانت المؤسسة تولي اهتمام لخدمة عملاءها، كما اقترحنا في الأخير بعض التوصيات التي نراها مناسبة للرفع من فعالية التوزيع المادي بالمؤسسة، وهذا حسب تفضيلات تجار الجملة المستجوبين.
- طريقة الاستبيان : اعتمدنا في دراستنا هذه على الاتصال المباشر بالعينة المعنية، وتوجيه الأسئلة لهم وملاً الاستبيان مباشرة، وهذا لتفادي إلغاء أي استبيان.
- العينة : قمنا باستجواب 39 تاجر جملة، وهذا لما يمثلونه من نسبة معتبرة في تصريف منتجات المؤسسة، إذ تقدر نسبة مساهمتهم في رقم أعمال المؤسسة بـ 80%.
- البرامج المستخدمة : لمعالجة وتحليل نتائج الاستبيان استخدمنا برنامج Modalisa 4.1 الخاصة بمعالجة الاستبيانات، وكذلك برنامج Excel.
- الإطار الزمني والمكاني للاستبيان : تطلبت منا هذه الدراسة وقت، حيث خصصنا لها شهرين (أكتوبر ونوفمبر الموافقين لفترة التبرص)، وقمنا بملاً الاستبيان داخل مقر المؤسسة سواء بالوظيفة التجارية أو بمقهى المؤسسة.

### 1-1- المناولة :

كانت الوحدة تتوفر على وسائل مناولة تقدر بـ 8 آلات مخصصة بالدرجة الأولى لشحن السلع الجاهزة، وتمثل على وجه الخصوص في الرافعات الشوكية (les clarcks)، إذ تقدر حمولتها بـ 65 طن/يوم، ورغم هذا إلا أن الوحدة تلجأ في بعض الأحيان إلى الاستعانة باليد العاملة (المستأجرة) غير الدائمة، من أجل ترتيب السلعة وتوضييبها بشكل جيد في الشاحنات، كما تضطر في

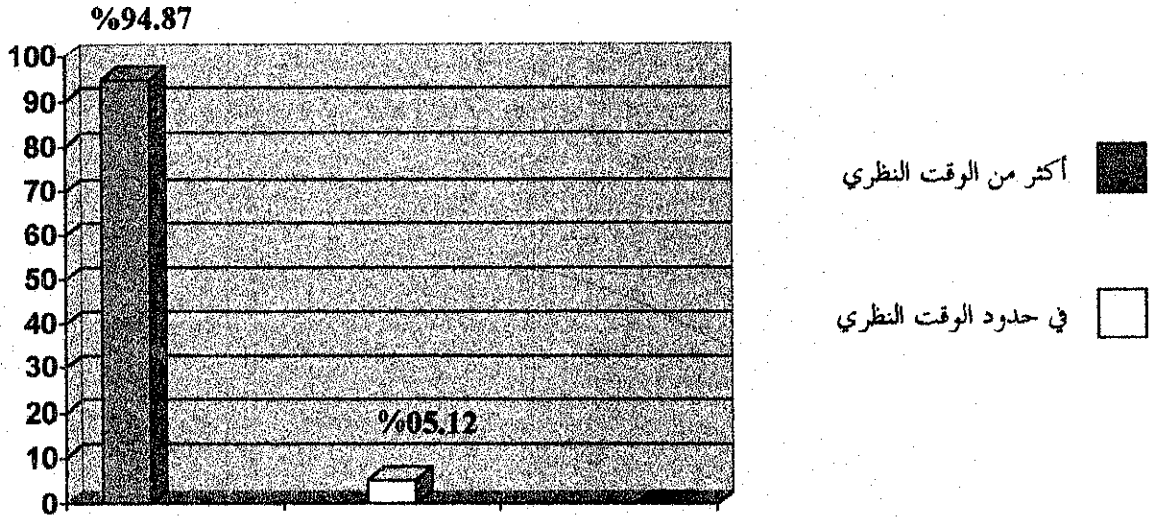
بعض الأحيان الأخرى إلى إلغاء بعض الطلبات إلى اليوم الموالي، أو استئجار وسائل المناولة من عند الخواص، وذلك بسبب التعطل المتكرر للآلات الرافعة نتيجة قدمها وطول فترة العطب يفسر بعدم تواجد قطع الغيار في السوق الوطنية، وإن وجدت فبأسعار باهظة، وهذا ما يؤدي بأصحاب المؤسسة الانتظار إلى غاية استيراد قطع الغيار من الخارج، ووقفنا عند أهم الأسباب التي تؤدي إلى مثل هذه الحالات فوجدنا :

- غياب برامج الصيانة المنظمة أو الدورية ويعد أهم مشكل في عملية المناولة، إذ حسب رئيس قسم التوزيع نادرا ما كانت تعود شاحنات الوسطاء فارغة أو تبقى في الانتظار لفترة طويلة، فإن اقتضى الأمر يلجأ هذا الأخير إلى استئجار يد عاملة يومية (المناولة اليدوية)، وهذا ما يكلف الوحدة تكاليف إضافية عن تلك التكاليف المألوفة إذ تصل إلى (5% حتى 7%) من سعر البيع أي تترع من هامش الربح. ويحاول رئيس قسم التوزيع إيجاد الحلول الممكنة لهذه المشكلة التي أصبحت هي الأخرى تقف عائقا لتدفق السلع نحو الأسواق بالسرعة المطلوبة وبالتكلفة المناسبة، ويقول رئيس قسم التوزيع في هذا الأمر أن الحلول تكمن في شراء آلات جديدة وإتباع نظام صياني وقائي علاجي، أو اللجوء إلى عملية الإيجار الكلي لهذه الوسائل، أما الحل الثالث والغير مرغوب فيه هو تفويض عملية المناولة هي الأخرى للخواص، ونحن نعلم ما هي حالة سلعتنا في الأسواق، وفي حقيقة الأمر أن هذه الأوضاع تزيد من الأسباب التي تؤدي إلى وقوع المؤسسة في عجز مالي أكثر من ما هي عليه، حيث أنه منذ شهر سبتمبر 2003 تم تفويض الأنشطة الخاصة بمناولة السلع الجاهزة إلى الخواص تحت شروط محددة من طرف إدارة المؤسسة، ومن بينها:

\* عدم تجاوز نسبة التكسير (التلف) أثناء المناولة 2%.

\* احترام وقت الشحن المتفق عليه والمقدر بـ 8 طن/سا. إذ يتقاضى الخواص عمولة تتناسب مع الكمية المشحونة تقدر حوالي 65 دج/طن، إلا أنه حسب الشكل (5-6)، تبين ما نسبته 94,87% من الوسطاء يعتبرون أن وقت الشحن يتعدى الوقت النظري، وبالتالي فهو وقت مطول وممل، وأهم ملزمين بالبقاء داخل المؤسسة من أجل احترام ربتهم في الطوابير، والعمل بمبدأ الوارد أولا يتلقى الخدمة هو الأول **first in first served**، ومن أجل تدارك هذا الأمر قامت المؤسسة بإنشاء قاعة الانتظار متوفرة على جميع شروط الراحة بالقرب من الوظيفة التجارية، كما بإمكان الوسطاء أخذ وجبة غذائية مع المسؤول التجاري على حساب المؤسسة، بالإضافة إلى المشروبات كالقهوة، الشاي، المشروبات الغازية.

الشكل رقم (5-6) : الانطباع حول وقت الشحن.



أقل من الوقت النظري      في حدود الوقت النظري      أكثر من الوقت النظري

#### 1-2- التخزين :

إن الوحدة التي نحن بصدد دراستها هي بحاجة ماسة ودائمة للتخزين سواء تعلق الأمر بالمواد الأولية أو السلع الجاهزة، وذلك لضمان تدفقها ووفرتها من أجل تمويل الوظيفة الإنتاجية من جهة والوظيفة التجارية من جهة أخرى. وتنشأ الحاجة للتخزين بالمؤسسة لعدم التوازن بين جانبي العرض والطلب، إذ نجد أن مخزون المؤسسة (مخرجات) يتكون من جميع منتجاتها ماعدا مواد التعبئة والتغليف بنسبة ضعيفة جدا، وهذا راجع إلى محدودية الطاقة الإنتاجية لهذه المواد مقارنة بالطاقة الإنتاجية لتكرير الزيت، كما أن الوحدة تأخذ في الحسبان خدمة الوسطاء، ولهذا تشكل مخزون إضافي، تضمن به تدفق سلعها نحو أسواقها وعدم الوقوع في مشكلة النفاذ، وحسب رئيس قسم التوزيع أن المؤسسة تحتفظ بمخزون إضافي يضمن البيع لمدة 7 أيام فيما يخص الزيوت، وهذا حسب الطلب العادي، ومخزون إضافي من الصابون بنوعيه تضمن به البيع لمدة 4 أيام، أما فيما يخص مادة الغليسرين فهي تجمع إلى غاية الطلب عليها، وتتسم بطلبها العشوائي والغير منتظم مع العلم أنها السلعة الوحيدة التي بإمكان المؤسسة تصديرها إلى الخارج، حيث جرت في هذه الأشهر الأخيرة مفاوضات بين إدارة المؤسسة وبعض الأجانب من فرنسا وبلجيكا قصد الاتفاق على شروط البيع وإجراءات الدفع علما أن هذه المادة تدخل في صناعة مواد التجميل وبإمكان المؤسسة خلق فرصة تسويقية في هذا المجال.

### 1-2-1- إجراءات وقواعد التخزين بالمؤسسة :

تخضع عملية التخزين إلى قواعد وإجراءات تتطلبها كل نوعية من المنتجات حيث تتوفر المؤسسة على طاقة تخزينية، كما هي مبينة في الجدول رقم (5-5) :

الجدول(5-5): الطاقة التخزينية المتاحة للمنتجات النهائية.

السلعة النهائية	الطاقة التخزينية
الزيت المعبأة	2000 طن
صابون بنوعيه	1200 طن
الجليسرين	40 طن

مصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير المؤسسة.

وتخضع عملية التخزين بالمؤسسة إلى قواعد وإجراءات حتى يتسنى لها تخزين أكبر قدر ممكن من السلع، ولهذا تتبع عدة أنماط للتخزين منها :

1- فيما يخص علب الصابون بنوعيه (الاستحمام أو الغسيل)، باعتبار شكله مسطح وصلب فهي تخضع للتصنيف العمودي، وهذا حتى تتمكن الوحدة من استغلال المساحة التخزينية وتسهيل عملية المناولة.

2- تخزين أفقي فوق الألواح فيما يخص قارورات الزيت 5 ل.

3- تخزين طبقي فوق الألواح وتجميعي في نفس الوقت فيما يخص قارورات الزيت 1ل و 2 ل بالإضافة إلى هذا مراعاة عدة مقاييس منها:

- التهوية اللازمة: إذ يجب ترك أماكن تسمح بدخول الهواء بين الصفوف، وهذا بغرض عدم التعفن الذي قد يصيب بعض السلع خاصة منها الصابون.

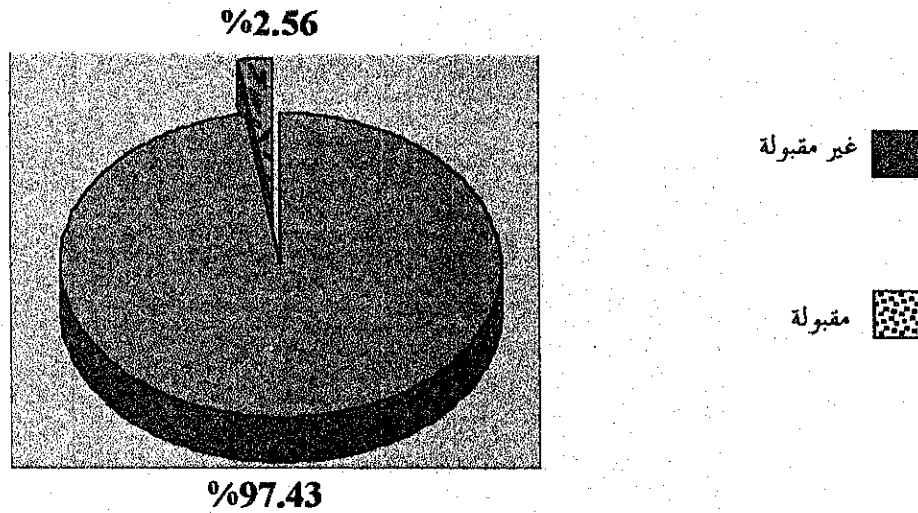
- ترك مساحات شاغرة بين السطور حتى يتسنى لأمين المخزن الحركة السهلة، أما فيما يخص الزيوت يجب احترام وترك ممرات تناسب حركة وسيلة المناولة ودورها بما يساعد على إتمام عملية الشحن في أسرع وقت ممكن، وفي الأخير يجب التنويه بأنه بسبب عدم إعطاء الأهمية الكافية لعملية التخزين وشروطها ألحقت بالمؤسسة خسائر كبيرة قدرت حوالي 60000 دج خلال سنة 2004، وهذا حتى شهر نوفمبر كان بالإمكان تفاديها لو تم إتباع الإجراءات والتعليمات الخاصة بقواعد التخزين، فبالرغم من هذه المساحات المخصصة للتخزين إلا أنه في بعض الأحيان تخزن بعض السلع

في أماكن تتعدم فيها أدنى شروط التخزين، وهذا راجع لعدم الاستغلال الأمثل لمساحة التخزين وبقاء بعض المنتجات لمدة طويلة، ضف إلى ذلك بطء دوران بعض السلع ومن بينها زيت ال1 و ال2، مما أدى بالمؤسسة إلى تغيير أسلوب الإنتاج بالدفع المتكرر للطلب.

### 1-2-2- التعليق حول تطور كل من المبيعات والإنتاج والمخزونات:

فمن خلال (الملحق رقم 3 "1-2-3") الذي يبين لنا تطور كل من الإنتاج بما في ذلك من تراكم المخزونات التي بلغت مستويات مذهلة، أدى إلى تجميد مبالغ كبيرة وهذا ما سيؤثر سلبا بالتأكيد على مردودية المؤسسة ككل - تعطيل هذه الأموال - كان مبرر رئيس الوظيفة التجارية هو تراجع البيع نتيجة تغير نظم الدفع وهذا منذ تاريخ 2003/08/23 بسبب ارتفاع حساب الزبائن إلى حوالي 1.8 مليار دج، وهذا بتاريخ 2004/11/31 هذا فيما يخص المحيط الخارجي. والشكل (5-7) الذي يبين لنا انطباعات العملاء حول إجراءات الدفع بعد تغيير النمط السابق، هذا ما أثر سلبا على مبيعات الوحدة.

الشكل (5-7): انطباعات العملاء حول إجراءات الدفع.

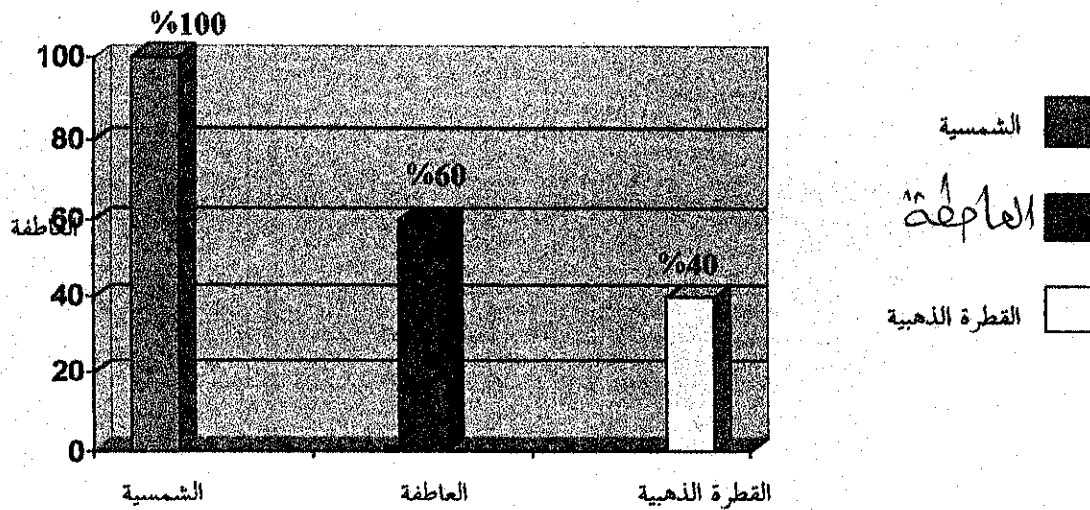


أما فيما يخص العوامل الداخلية ونذكر منها النوعية الرديئة لمادة البلاستيك المستخدمة في عملية التعبئة والتغليف، بالإضافة إلى الغراء المائي سريع الزوال لتثبيت التبين على القارورات، هذا ما يعطيها صفة القدم وتخوف بعض المستهلكين من صلاحيتها (الثقافة الاستهلاكية). "إلا أن جودة المنتج وخاصة زيت الشمسية تعد ذات جودة عالية وبإمكانها منافسة زيت Cevital، التي تكرر إلى غاية

أن تجف، فبمجرد وضعها في مكان بارد حوالي 5°م تحت الصفر تتجمد كلية<sup>(1)</sup>، ولتصحيح هذا المشكل نقترح إدخال فكرة packaging التعبئة والتغليف التي تدخل في عملية حفظ محتويات المنتج وتشتمل على الغلاف الخارجي والعبوة.

كما لا تفوتنا الفرصة بلفت انتباه القائمين على إدارة المؤسسة للاهتمام بجودة المنتجات لكل العلامات الزيتية ( العاطفة والقطرة الذهبية)، إذ حسب الوسطاء يتبين ما نسبته 100% منهم يفضلون التعامل في زيت الشمسية مقارنة بنسبة 60% زيت العاطفة ونسبة 40% من زيت القطرة الذهبية. كما هو مبين في الشكل رقم (5-8).

الشكل (5-8) : تفضيل زيت الشمسية من بين علامات المؤسسة.



كما يمكن القيام بأعمال وأنشطة قصد تصفية المخزون، ومن بينها ترويج المبيعات والمشاركة في المنتديات الوطنية والدولية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من أجل الاستفادة من التجارب العلمية والميدانية للمؤسسات الرائدة في هذا المجال، وكذلك المشاركة في المعارض والقيام بحملات ترويجية واسعة النطاق، كما يمكنهم الاتصال بالهيئات المتخصصة في مجال الإشهار من أجل القيام برسالة إعلانية بهدف بعث وبناء الصورة الذهنية من جديد للمستهلك النهائي، وكذلك الاهتمام بالأنشطة ذات العلاقات العامة، من أجل إقامة وتدعيم علاقات طيبة مع فئات خاصة من الجماهير والعملاء، بالإضافة إلى تكوين رجال بيع وتدريبهم، كما نقترح في ظل غياب أي أسلوب علمي

(1) حسب تصريح رئيس الوظيفة التجارية.



للمراقبة على كمية المخزونات إحدى النماذج المعروضة في الباب النظري، وهذا من أجل امتصاص تلك الأموال العاطلة واستغلالها في مجالات أخرى في حدود مستوى خدمة معين. إذ حسب العينة المستحوبة تبين أن ما نسبته 100% من العملاء لم يسبق لأحدهم أن طلب السلعة ولم يأخذها، هذا ما نفسره بتراكم المخزون، وبالتالي تعطيل أموال المؤسسة.

والسؤال المطروح هنا : ماهي النماذج الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة ؟ وقبل الإجابة عن هذا السؤال نستعين بسؤال تمهيدي، ماهي العوامل التي تؤثر وتحدد النموذج الملائم لطبيعة الطلب بالمؤسسة؟ ولتسهيل عملية الحساب وهدف تقريب الإطار النظري من التطبيقي أخذنا.

- فترة الدراسة لمدة شهرين.

- السلعة الجاهزة: الزيت المعبأة (5 لتر).

وبالتأمل في (الملحق رقم 4-1) الذي يبين تطور كل من الإنتاج والمبيعات اليومية الخاصة بشهري أكتوبر و نوفمبر، نجد أنه كل ما تم طلبه تم بيعه، وبالتالي لا نجد إشكالية النفاذ وإنما نجد إشكالية تحديد مخزون الأمان.

- مع العلم أن فترة التوريد صباحية وثابتة أي كل ما ينتج ويعبأ على مدار 24 سا يدخل مستودع السلع الجاهزة الصباح الموالي.

- الطاقة التخزينية: إن هذه الأخيرة لا تعتبر كعائق، وتود المؤسسة خدمة عملائها نسبة 95 %، وهذا حسب تصريح المدير العام للمؤسسة.

ملاحظة : إن المبيعات هي نفسها الطلبات (جميع الطلبات تم تلبيتها). الوحدة : طن.

ومن أجل تبويب هذه المعطيات نقوم بالحسابات التالية<sup>(1)</sup> :

$$Max = 42$$

$$Min = 11.100$$

$$E = Max - Min = 42.00 - 11.1 = 30.9$$

$$Limp = \frac{Max - Mix}{1 + 3.32 \log N}$$

$$Limp = \frac{30.9}{1 + 3.32(1.698)} = 4.653 \approx 5$$

$$Nc = \frac{30.9}{5} = 6.640 \approx 7$$

Max : أكبر قيمة.

Min : أصغر قيمة.

E : المدى.

Limp : طول الفتحة.

Nc : عدد الفئات

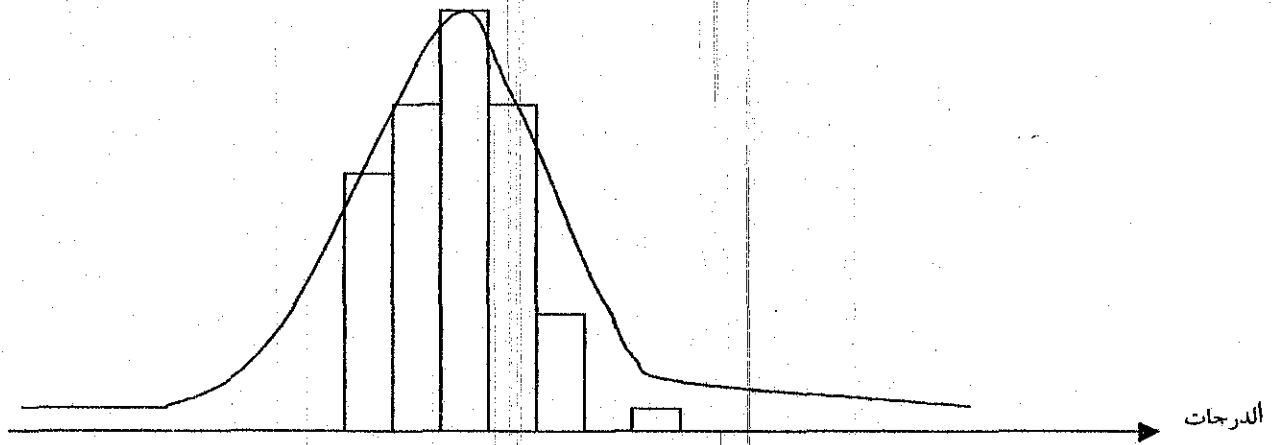
(1) Hocine HAMDANI, «statistique des descriptive », OPU 1998, P17.

جدول رقم (5-6) : حساب  $\bar{X}$  و  $\delta$  للمبيعات اليومية.

تبويب المشاهدات		تدخل في اختبار كاي تربيع		
الفئة	التكرار $f_0$	مركز الفئة $X$	$f_0X$	$f_0X^2$
[10-15]	9	12.5	112.5	1406.25
[15-20]	11	17.5	192.5	3368.75
[20-25]	14	22.5	315	7087.5
[25-30]	11	32.5	357.5	11618.75
[30-35]	4	35.5	142	5041
[35-40]	0	37.5	0	0
[40-45]	1	42.5	42.5	1806.25
	50		1162	30328.5

المصدر : من إعداد الطالب.

شكل رقم (5-9) : تقريب توزيع التكرارات المشاهدة في التوزيع الطبيعي.



المصدر : من إعداد الطالب.

بعد التمثيل البياني للتكرارات المشاهدة نلاحظ أن هذا الشكل يقترب من شكل التوزيع الطبيعي ومن أجل إثبات صحة أو خطأ هذه الفرضية نقوم بإجراء اختبار كاي تربيع، وهذا من أجل الوصول إلى تحديد معززون الأمان الأمثل في حالة ما إذا كان توزيع الطلب خلال فترة التوريد يخضع إلى التوزيع الطبيعي.

نقوم بحساب المتوسط الحسابي  $\bar{X}$  والانحراف المعياري للعينة  $\sigma$  حيث أن: (١)

$$\bar{X} = \frac{\sum f_0 x}{n} = \frac{1162}{50} = 23.24 = \bar{X}$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum f_0 x^2 - n\bar{x}^2}{n-1}} = \sqrt{\frac{30328.5 - 50(23.24)^2}{50-1}} = 8.23 = \sigma.$$

مراحل الاختبار:

1- وضع الفرضيات: الفرضية العدمية  $H_0$ : الملاحظات المشاهدة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة  $H_1$ : الملاحظات المشاهدة لا تتبع الطبيعي.

2- تحديد مستوى المعنوية:  $\alpha : 1 - \beta = 0.05$

$\beta$  : مستوى الثقة.

3- تحديد  $X^2$  الجدولية:  $df = c - m - 1 = 7 - 2 - 1 = 4$

$$\alpha = 0.05$$

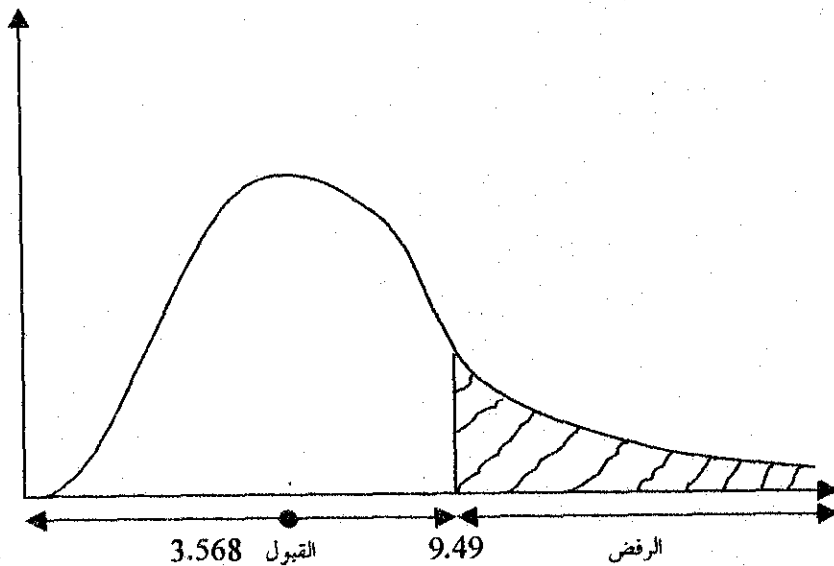
$df$  : درجة الحرية.

$\alpha$  : مستوى المعنوية حيث  $c$  : عدد الفئات  $m$  : عدد العلامات المقدرة.

ومن الجدول في (الملحق رقم 5) نجد قيمة  $X^2 = 9.49$

4- تشكيل منطقة القبول والرفض:

شكل رقم (5-10): التمثيل البياني لاختبار كاي تربيع.



(١) دومينيك سالقاتور، "الإحصاء والاقتصاد القياسي"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، ص 119.

5- إجراء الاختبار على العينة:

جدول رقم (5-7) : يبين التكرارات المتوقعة للمبيعات اليومية.

درجات الحد الأعلى للفئة	$Z = \frac{X - 23.24}{8.23}$	المساحة يسار $X$	الاحتمال مساحة المقطع	التكرار المتوقع $f_e$
$\leq 15$	- 1.001	0.5-0.3413=0.1587	0.1587	7.935
20	- 0.393	0.5-0.1517=0.3483	0.1896	9.48
25	0.213	0.5+0.0832=0.5832	0.2349	11.745
30	0.821	0.5+0.2939=0.7939	0.2107	10.535
35	1.428	0.5+0.4222=0.9222	0.1283	6.415
40	2.036	0.5+0.4788=0.9788	0.0566	2.83
$\geq 45$	2.643	0.5+0.4959 $\approx$ 1	0.0212	1.06

ملاحظة : تم إدراج آخر ثلاث فئات في فئة واحدة لأن  $f_e < 5$  ، والآن يمكننا حساب  $X^2_{cal}$

$$X^2_{cal} = \frac{\sum (f_0 - f_e)^2}{f_e} = \frac{(9 - 7.935)^2}{7.935} + \frac{(11 - 9.48)^2}{9.48} + \frac{(14 - 11.745)^2}{11.745} + \frac{(11 - 10.535)^2}{10.535} + \frac{(5 - 10.305)^2}{10.305}$$

$$= 0.142 + 0.243 + 0.432 + 0.02 + 2.731 = X^2_{cal} = 3.568$$

وبما أن  $X^2_{cal}$  تقع في منطقة القبول، يمكن أن نقول أن توزيع الطلب يخضع لتوزيع طبيعي بمتوسط

حسابي قدره  $\bar{X} = 23.24$  ، و انحراف معياري  $\sigma = 8.23$  .<sup>(1)</sup>

وحسب مدير الوحدة أن مستوى الخدمة المرغوب فيه هو 95% ، و بإمكاننا حساب مخزون

الأمان  $SS$  ، ولدنيا :

$$y = \bar{u}T + Z\sigma_u$$

$$y = 23.24(1) + (1.645)(8.23) = 23.24 + 13.538$$

$$y = 36.778 \text{ tome}$$

$$SS = 13.538 \text{ tome}$$

$y$  = مستوى إعادة الطلب.

$SS$  = مخزون الأمان.

$Z$  = من الجدول في (الملحق رقم 2)، حسب مستوى الخدمة المرغوب فيه.

(1) يمكن التأكد مرة أخرى من طبيعة توزيع الطلب، وهذا بإجراء اختبار kolmogorov, smirnov ، وبعد استخدام برنامج Statistica 6.0 لمعالجة هذه المعطيات، اتضح النتائج التالية :  $D_{cal} = 10.61$  ، ومن الجدول K-S بالملحق رقم (6) عند مستوى مغنوية 5% وحجم العينة  $N = 50$  نجد أن  $D_{tab} = 17.25$  ، معناه أن  $D_{cal} < D_{tab}$  ، وهذا ما يؤكد لنا طبيعة التوزيع.

$T$  = فترة التوريد.

$\bar{u}T$  = متوسط الطلب خلال فترة التوريد.

$\bar{u}$  = متوسط معدل الطلب اليومي.

$Z\sigma_U$  = مقدار مخزون الأمان.

ونقوم بحساب الفرق بين المبيعات اليومية ومتوسط المبيعات، كما هو موضح في الملحق رقم (7) وهذا لاستخراج الفروق الموجبة (أي الطلبات اليومية التي تفوق متوسط الطلب خلال فترة التوريد) ومقارنتها مع مخزون الأمان المحدد وفق هذا النموذج، وبعد التمثيل البياني كما هو موضح في الملحق رقم (7) يتبين أن مخزون الأمان يغطي الطلبات التي جاءت تفوق متوسط الطلب، ما عدا قيمة واحدة، وهي تدخل ضمن مستوى المعنوية.

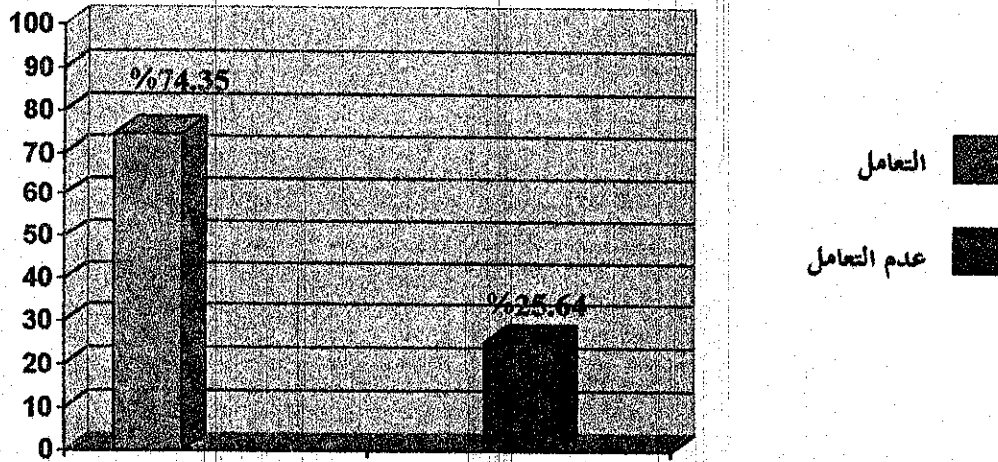
وكخلاصة بإمكان المؤسسة تخفيض مخزون الأمان المقدر بـ: 50 طن إلى 13.538 طن، وترجع أهمية تطرقنا لهذا النموذج نظرا للكمية الهائلة من مخزون الأمان التي تحتفظ به المؤسسة، دون استخدام أي أسلوب علمي. ولقد بينت التجربة بأن هذه الأساليب ذات فعالية اقتصادية كبيرة، وتؤثر تأثيرا واضحا على مردودية المؤسسة الصناعية والتجارية ENCG بوحدة مغنية، ولقد لاحظنا أن هذه النماذج غير مستعملة بتاتا في مؤسسة المواد الدسمة، الأمر الذي جعلها تجمد رؤوس أموال ضخمة وتفوت تحقيق وفرات اقتصادية في مجالات أخرى، كما لو استثمرت في البنوك، ومثل هذه المشاكل بإمكانها أن توقع المؤسسة في عجز مالي يستحيل التخلص منه.

### 1-3- خدمة العملاء (الوسطاء) :

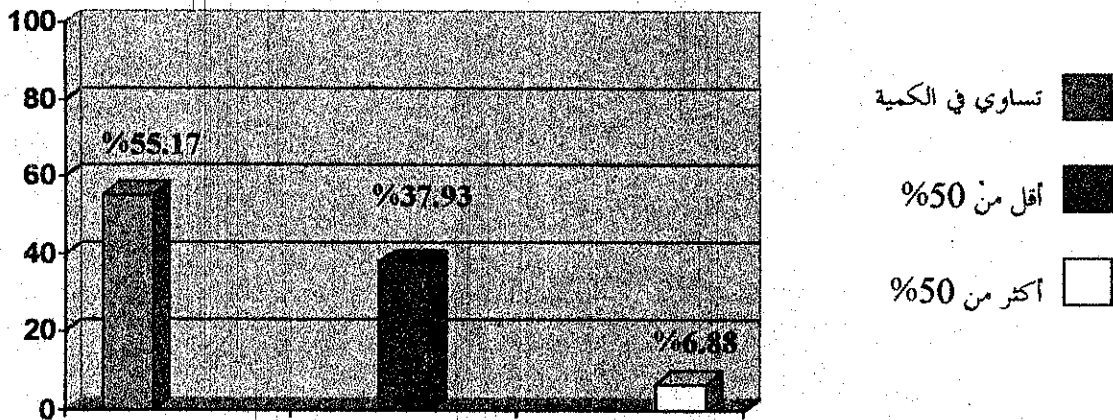
مما يجدر ذكره أن التوزيع المادي لا يعني تدفق المنتجات من خلال قنوات التوزيع فقط، ولكنه يتضمن أيضا الاتصال وخدمة العملاء، ويندرج في هذا السياق نظام الطلبات وإصدار الفواتير وتوقعات الطلب .... فقد لا يصبح نظام التوزيع المادي قادرا على خدمة العملاء عند حدود تكاليف مقبولة ما لم يكن هنالك نظام اتصالات فعال، إذ حسب نتائج الاستبيان تبين أن المؤسسة لازالت تعتمد على سياسة البيع الشخصي 100%، وتباشر مهامها برجال بيع غير مدربين يقتصر مهامهم على تحويل ملكية المنتجات فقط، ومن الواضح أن الإخفاق في مجال الاتصال يؤدي إلى زيادة التكاليف على حساب مجال آخر، فعلى سبيل المثال فإن الخطأ في طريقة تسليم المنتجات إلى الوسطاء قد يؤدي إلى فقدان المؤسسة لمشتريات هؤلاء الوسطاء الذين قد يتحولون إلى مصادر أخرى

للتموين بهذه السلع، وهذا من أجل تحقيق رغباتهم وحاجاتهم، علما أن جل العملاء يتعاملون في سلع منافسة أخرى كما هو مبين في الشكل (5-11) : الذي يبين نسبة تعامل العملاء في السلع المنافسة. ولحل هذا المشكل نقترح على إدارة المؤسسة فكرة تكوين وتدريب رجال البيع، من أجل رفع قدراتهم العلمية والفكرية في مجال الترغيب وإقناع الوسطاء ودفعهم للتعامل في منتجات المؤسسة أكبر مما هو عليه، ونضيف إلى ذلك قيام رجال البيع بزيارة العملاء بمقراتهم من أجل تحديد ومراقبة طريقة ومساحة العرض المخصصة لمنتجات المؤسسة إذ تبين ما نسبته 37.93 % من العملاء يقومون بتخصيص مساحة لعرض منتجات cevital أكبر من المساحة المخصصة لعرض منتجات ENCG. كما هو مبين في الشكل رقم (5-12).

الشكل رقم (5-11) : التعامل في السلع المنافسة.



الشكل (5-12) : الكمية المعروضة عند العملاء.



كما نقترح أيضا قيام رجال البيع بمراقبة أسعار البيع للمستهلك النهائي، علما أن أسعار زيت Cevital محددة ومعلومة لدى العام والخاص، وهذا حسب ما تفرضه المؤسسة المنتجة كما هو مبين في الجدول (5-8):

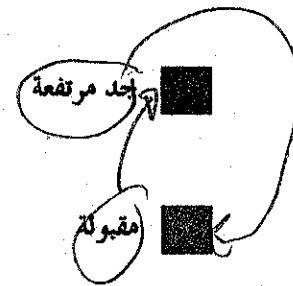
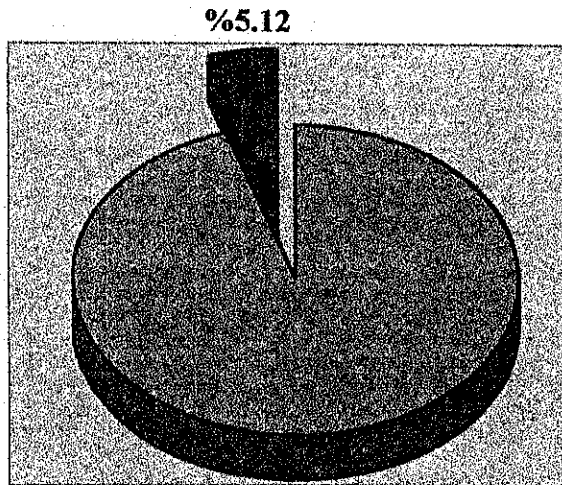
جدول (5-8): الفرق بين أسعار زيت Cevital و ENCG.

ENCG	سعر البيع للمستهلك النهائي	Cevital	سعر البيع للمستهلك النهائي
الشمسية	460	Fleurial	440
العاطفة	410	Fridor	420
القطرة الذهبية	410	Elio	400

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على بعض العملاء و [www.cevital.com](http://www.cevital.com)

إذ يعتقد ما نسبته 94,87% من التجار المستجوبين أن أسعار زيت ENCG مرتفعة مقارنة مع زيت Cevital، ويأخذون بعين الاعتبار مكان تواجد المؤسسة بالدرجة الأولى وجودة المنتج من جهة أخرى والشكل (5-13) يوضح انطباعات الوسطاء حول أسعار زيت ENCG مقارنة مع زيت Cevital.

الشكل (5-13) : انطباعات الوسطاء حول أسعار زيت ENCG مقارنة مع CEVITAL

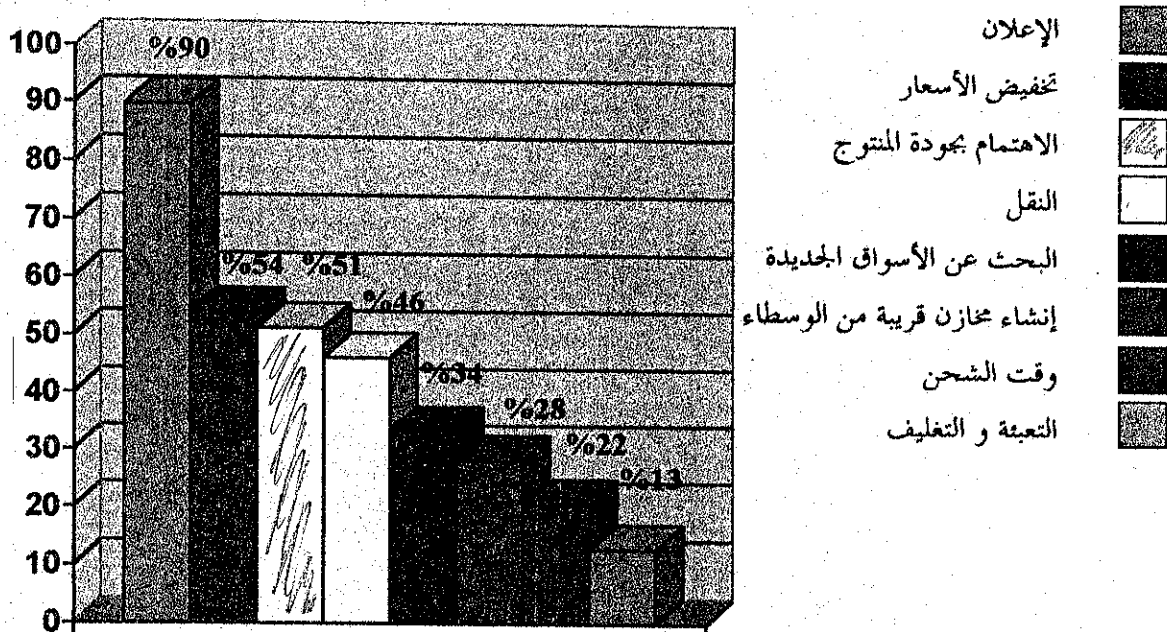


كما نقترح أيضا إعداد أماكن إقامة المستودعات بالقرب من الأسواق، حيث تكفي المؤسسة بمستودعها المركزي المتواجد بمقرها فقط، إلا أن السؤال المطروح هنا ما مدى ملائمة هذا المستودع

لسياسة المؤسسة في المدى البعيد ؟ إذ بطبيعة الحال تتركز الوظيفة الرئيسية للتسويق في هذا المجال حول التنبؤ الدقيق بطبيعة وحجم الطلب، وأماكن انتشاره فزيادة مواقع المستودعات تزيد من تكاليف التوزيع، وبالتالي اقتطاف جزء من الأرباح لذا لا بد من الموازنة بين الرغبة في الانتشار جغرافيا لمقابلة الطلب، وبين التكاليف المترتبة عن ذلك.<sup>(1)</sup>

إذ يبين رئيس الوظيفة التجارية عدم وضوح الصورة حول الانتشار الجغرافي لمنتجات المؤسسة يعود بالدرجة الأولى إلى عدم تحديد القطاع السوقي المستهدف، وطبيعة السلعة فهي الأخرى لها دور كبير في هذا الإهمام (الغموض)، هذا ما يجعل الكثافة التوزيعية غير مضبوطة وغير محددة المعالم. وفي الأخير نود تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي قدمها العملاء، وهي تعد بمثابة أنشطة وخدمات ينتظرها من إدارة المؤسسة لدفع منتجاتها نحو الأسواق وقدرتها على منافسة زيت cevital خاصة. والشكل (5-14) يوضح اقتراحات وتوصيات العملاء لتحسين الخدمات التوزيعية بالمؤسسة وتحسين إنتاجية الوظيفة التجارية.

الشكل (5-14): اقتراحات العملاء لتحسين الخدمات التوزيعية.

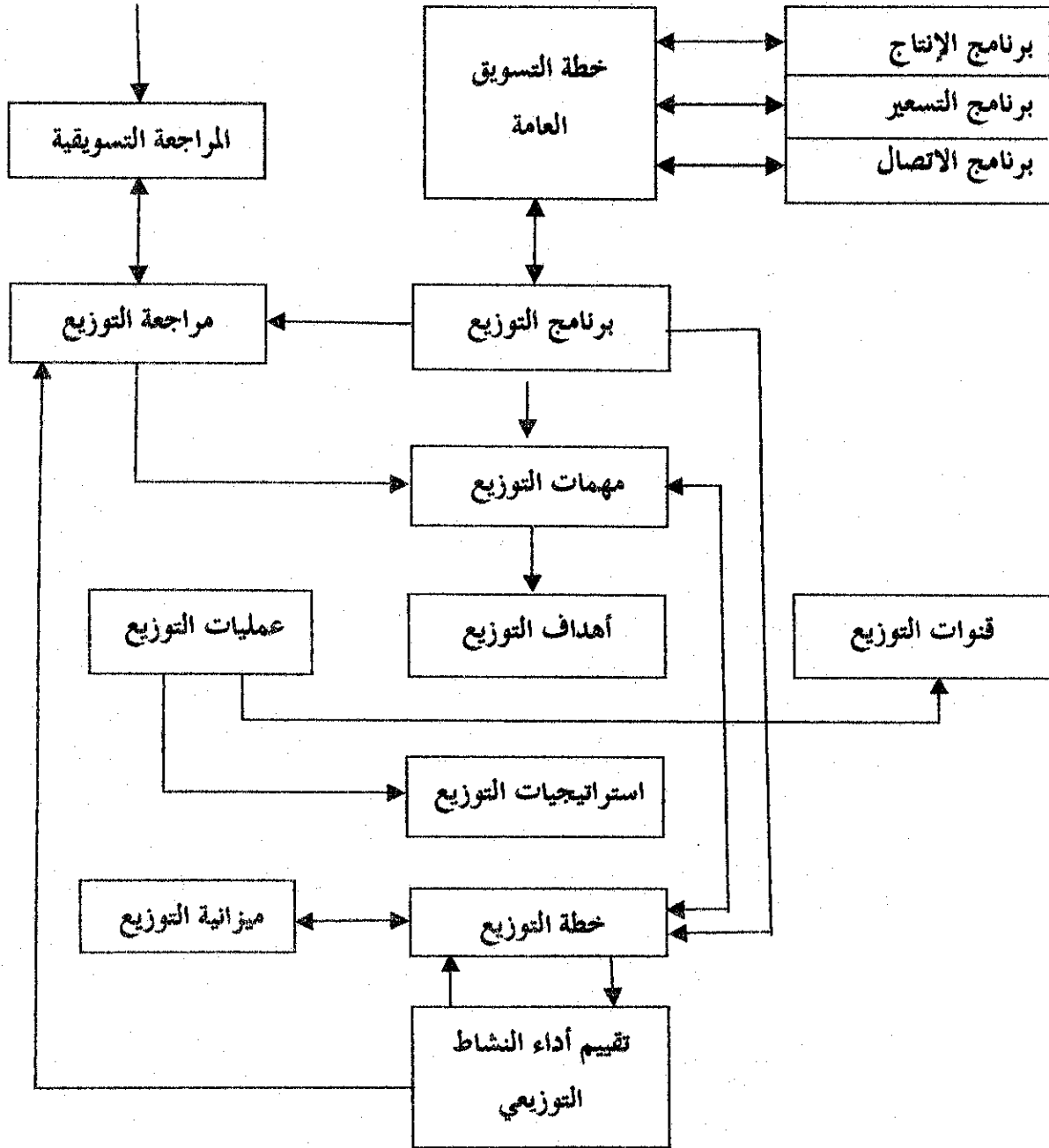


(1) إد صالح الدرويش، د. محمد عبد العوض " الخطط التسويقية كيفية إعدادها وكيفية تطبيقها "، معهد الإدارة العامة، الرياض 1990، ص 281



وأخيرا نقدم مخطط تنظيمي للنشاط التوزيعي (الخطة) نلتزم به الحلول الممكنة لهذه السليبات كما هو موضح في الشكل (5-15):

الشكل (5-15): يوضح العلاقات المختلفة لتسلسل النشاط التوزيعي.



المصدر: أ.د. محمد صالح الدرويش، د. محمد عبد العوض، مرجع سبق ذكره ، ص 292.

### خاتمة الفصل التطبيقي :

بحثنا في هذا الفصل الإطار العام للنشاط التوزيعي، وأسلوب ممارسته بالمؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG بوحدة مغنية، والتي تعتبر كمحطة لضخ المواد الاستهلاكية عبر قنوات توزيعية لتصل في آخر المطاف إلى أيدي المستهلك النهائي، إذ تعتمد المؤسسة بشكل كبير على الخواص في توزيع وتسويق منتجاتها إلى أسواق غير محددة، وهذا لما تفرضه حدة المنافسة من طرف المؤسسات الوطنية و المنتجات الأجنبية المتدفقة من خلال عملية الاستيراد، وفي حقيقة الأمر أن النشاط التوزيعي للمؤسسة مر بمرحلتين، حيث بدأت المرحلة الأولى منذ نشأة المؤسسة، والتي شهدت فيها ازدهارا كبيرا و تدفقا كليا لمنتجاتها نحو أسواق محددة النطاق المكاني، وكانت تعد أكثر ربحية لها وهذا نظرا لاحتكارها خمسة ولايات آنذاك، تلمسان، عين تموشنت، سيدي بلعباس، وهران وبشار، كانت تدخل ضمن المخططات الاقتصادية والاجتماعية التي كانت تمثلها المديرية العامة بالجزائر العاصمة، وكانت تهدف هذه العملية إلى تنظيم الاستهلاك والتحكم في تمولين الأسواق بالمواد الضرورية الغذائية. هذا إضافة إلى احتكار المركب بكل وحداته للسوق الوطنية، وتمثلت المشكلة آنذاك في الإنتاج أين سخرت جميع الجهود لتوسيع الطاقة الإنتاجية بغرض تلبية احتياجات السوق الوطنية.

أما المرحلة الثانية والتي بدأت مع ظهور المؤسسات المنافسة Zenior، Cevital في أواخر التسعينيات، أين أصبحت المؤسسة تعاني من مشكلة تناقص الطلب على سلعتها وتكس منتجاتها في المخازن، أين بدأ التفكير في النشاط التوزيعي كأداة تنافسية، من خلال تحريره جغرافيا وكذلك التسهيلات الممنوحة للعملاء لا سيما فيما يخص إجراءات الدفع، وهذا ما وضع المؤسسة أمام مشكلة الحقوق الضائعة، أو الذمم صعبة التحصيل أين اضطرت مرة أخرى إلى تغيير نمط الدفع الآجل بأسلوب الدفع الفوري. وقد كانت لهذه الأسباب انعكاسات سلبية على مبيعات المؤسسة من خلال تخلي بعض العملاء عن التعامل في منتجاتها، مما أفقدها جزء من قطاعها السوقي، وفي الأخير خلصنا إلى أن المؤسسة ليس لها أي خطة توزيعية واضحة المعالم والأبعاد تقوم بتنفيذها وفق منهج علمي، بل يقتصر مهامها في الإنتاج والتخزين إلى حين وقت الطلب عليه، هذا ما نفسره بغياب الأساليب العلمية كالتنبؤ بالمبيعات المستقبلية ودراسة السوق والاحتفاظ بمستويات مثلى من كمية المخزون، و تقدم أبسط الخدمات الترويجية، بالإضافة إلى تحديد القطاعات السوقية المستهدفة، هذا ما أدى بالمؤسسة إلى عدم تحقيق الأهداف العامة لها نتيجة ما يفرزه المحيط الاقتصادي لها من مخاطر متعددة.

خاتمة عامة

الخاتمة العامة :

لقد قمنا بدراسة و بحث النشاط التوزيعي بمؤسسة المواد الداسمة ENCG بمدينة مغنية، وكان الغرض من هذا هو الكشف عن واقع هذا النشاط التوزيعي، وإبراز أهم المشاكل و الصعوبات التي تؤثر في سيرورته، مع إعطاء بعض الاقتراحات والتوصيات قصد معالجتها. لم يكن بلوغ هذا الهدف وتحقيق نتيجة من هذا المستوى دون التطرق الى بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسويق بشكل عام، و المفاهيم المتعلقة بعنصر التوزيع بشكل خاص، فالنتيجة التي نسعى إلى تحقيقها هي اختبار مدى فعالية النشاط التوزيعي بالمؤسسة، حيث تكمن مؤشرات قياس هذه الفعالية في المقارنة بين المعطيات النظرية التي أوردناها في الباب النظري و المعطيات المستخرجة من الحالة التطبيقية.

لقد افرزت نتائج الدراسة التطبيقية، أنه لا يوجد نظام للتخطيط في مجال التوزيع الخاص بمنتجات المؤسسة، يتم على اثره عرضها بالكميات المطلوبة وفي الأوقات المناسبة لمجموعة من العملاء يسعون الى خدمة المؤسسة من جهة، وخدمة السوق من جهة أخرى، كما أن المقابلات الشخصية مع مدير الوحدة ورئيس الوظيفة التجارية، أوضحت عدم وجود بعض الأساليب العلمية الحديثة، كدراسة السوق و التنبؤ بمبيعات الوحدة، حيث يتم تقديره و تحديده من طرف المديرية العامة بالجزائر العاصمة في شكل رقم، مثلا هذه السنة 2005 استفادت الوحدة من 15000 طن تعتبر بمثابة الخطة السنوية لها.

كما أنه لا يوجد نظام للمعلومات يساعد على ترشيد القرارات الخاصة بالانتاج، وهذا ما نفسره بغياب جهاز أو قسم خاص يأخذ على عاتقه الدراسات السوقية اللازمة لتحديد القطاعات السوقية بكل دقة، بما في ذلك من حاجات و رغبات المستهلكين وميولهم وأفكارهم اتجاه منتجات المؤسسة والمؤسسات المنافسة.

وكذلك تشير الدراسة الميدانية إلى أن عملية التسعير الخاصة بالمنتجات النهائية تلخص في بيع المنتجات بأسعار محددة هي الأخرى من طرف المديرية العامة، كما أن النشاط الترويجي بالمؤسسة لا يحظى بأي اهتمام ولو في جزئياته، وخير مثال عن ذلك سياسة التعبئة والتغليف المنتهجة بهذه المؤسسة. ضف إلى ذلك نشاطي الدعاية والإعلان لم يأخذا بعين الاعتبار، خاصة وأن المؤسسة تشهد تناقص في الطلب على منتجاتها. إن إهمال مثل هذه الأنشطة وأخرى يفسره لنا رئيس الوظيفة التجارية بما يلي : نظرا لطبيعة السلعة المنتجة في المؤسسة وهي تعد من السلع ذات الاستهلاك الواسع، بمعنى أن هناك ضمان لتحقيق حد معين من المبيعات، ففي هذه الحالة لا تكون هناك حاجة

للإعلان، بل على العكس من ذلك فإن توفير مصاريف الإعلان يدعم المركز المالي للمؤسسة، وفي حقيقة الأمر أن هذه النظرة سلبية لما تفرضه المنافسة من قواعد واجراءات، وضرورة الأخذ بالمطالبات والتطورات الحاصلة في السوق من يوم لآخر.

كما أن المؤسسة لا تؤدي أبسط الخدمات التسويقية، والتي أصبحت كاداة تنافسية في أيدي المنتجين قصد الرفع من مبيعاتهم والزيادة في انتشارهم في الأسواق، حيث لاحظنا أن المؤسسة تقوم بعملية البيع بالشرط فيما يخص المردودات التي لا تقبلها، كما أنها توقفت عن منح التسهيلات للعملاء وأصبحت تشترط الدفع الفوري، ويمكن القول أن المؤسسة لا تؤدي مهامها على أحسن وجه، وهذا راجع الى المحيط الاقتصادي الذي تعاصره، والمتمثل في حدة المنافسة من قبل المؤسسات الخاصة منها Cevital و Zenior، بالإضافة الى السلع الاجنبية المستوردة.

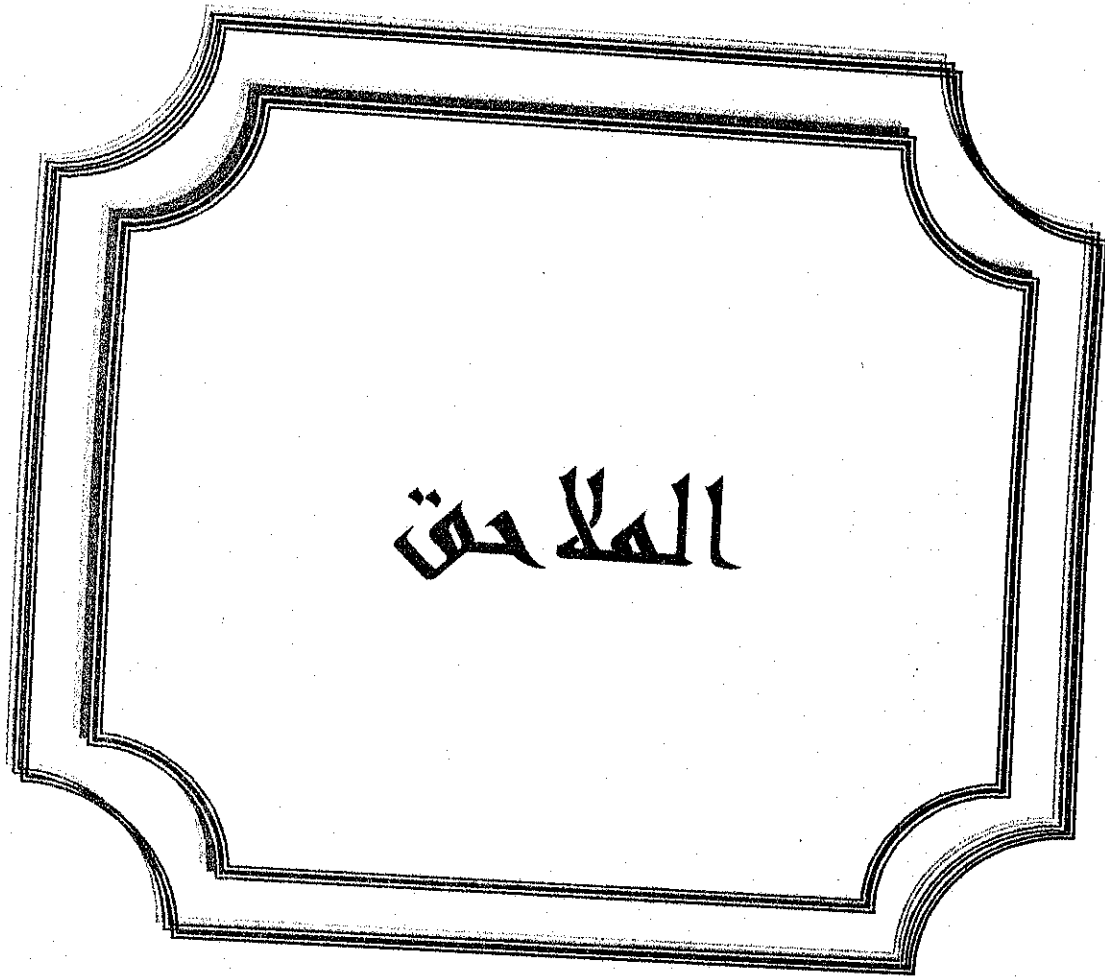
وهناك يوجد سبب آخر الذي يرجع الى عدم وجود جهاز توزيعي محكم يعمل على تدفق السلع من مقر المؤسسة الى أسواقها، ومراقبتها أثناء التدرج التوزيعي لها حتى تصل الى المستهلك النهائي، بل أوكل هذا الجهاز كلياً إلى الخواص للقيام بعملية التوزيع، وهذا ما لاحظناه في الواقع. كل هذا أدى الى ضعف مراقبة القنوات التوزيعية بل استحالت مراقبتها، وبالتالي عدم وصول المنتج الى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي عن طريق القنوات المحددة، بل تطول القناة لتشمل وسطاء آخرين يؤثرون بطبيعة الحال على أسعار البيع، وهنا نلح على أهمية التخصص في مجال التوزيع.

كما أن ضعف جودة مواد التعبئة والتغليف الخاصة بمنتجات المؤسسة نتيجة رداءة المواد الأولية المستخدمة في صناعتها، حيث تفتقر بعض المنتجات الى أبسط المعلومات، وهذا نتيجة لسوء مادة الغراء المستعملة في تثبيت تبيين السلعة، كما تعاني المؤسسة أيضاً من ارتفاع تكاليف التوزيع نتيجة تحملها لمصاريف استئجار وسائل النقل لمسافة 180 كلم، وكذلك تحملها مصاريف الاحتفاظ بالمخزون تزيد عن المستوى المرغوب في تقديمه، وهذا ناتج عن عدم استخدام الأساليب العلمية للمراقبة على المخزون.

وخلاصة القول أن المؤسسة في حاجة إلى إعادة النظر في تنظيم هيكلها التنظيمي، بوضع خريطة تنظيمية واضحة تتضمن وظائف أخرى أو جديدة تخلصها من الصعوبات التي تعيشها، وضرورة ادماج نظام للمعلومات يعمل على رصد المستجدات والتطورات التي يشهدها السوق، و محاولة استغلال الفرص و تجنب المخاطر قدر الامكان، وهذا باجراء و القيام بالتنبؤات الخاصة بالطلب على منتجات المؤسسة.

ومن التوصيات والاقتراحات ما يمكن توجيهها الى القائمين على إدارة المؤسسة، نوجزها في النقاط التالية :

- ❖ ضرورة تحويل النظر من المفهوم البيعي الذي تركز عليه فلسفة المؤسسة الى المفهوم التسويقي، وتحويل النظر الى السوق وما يجري به من تطورات، بالإضافة الى إعطاء الخدمات التسويقية أهمية أكثر مما هي عليه.
  - ❖ صيانة الأنشطة البيعية والعمل على ترقيتها من حيث النوعية، عن طريق تكوين رجال البيع يختصون بتصريف منتحات المؤسسة في مناطق محددة وبالكثافة التوزيعية المطلوبة.
  - ❖ القيام بعمليات ترويجية من أجل تنشيط الطلب على مبيعات المؤسسة، وجلب عملاء آخرين للتعامل في سلع المؤسسة.
  - ❖ القيام بعملية الإشهار في مختلف وسائل الإعلام سواء كانت السمعية أو السمعية البصرية.
  - ❖ ضرورة تحديد الكثافة التوزيعية والمناطق الجغرافية المراد خدمتها.
  - ❖ صيانة المخازن وتوفير الشروط الملائمة لعملية التخزين، وإدخال فكرة جودة المواد الأولية التي تدخل في صناعة مواد التعبئة و التغليف.
  - ❖ ضرورة إعداد أو وضع برنامج توزيعي (خطة توزيعية) من طرف إدارة المؤسسة، ويتم ذلك بإشراك العملاء في إعدادها و التزام كلا الطرفين بتنفيذ البرنامج المسطر.
- إن إنجاز مثل هذا البحث لم يكن من الأمر الهين إذ تلقينا مشاكل عديدة أغلبها يعود إلى عدم تقبل مسيري المؤسسة للاستجابة لمتطلبات هذا البحث، لا سيما فيما يخص المعلومات المهمة هذا من جهة وإلى افتقار المؤسسة لبعض المعلومات من جهة أخرى .



الملحق رقم (1)

جدول توزيع بواسون المجمع

Table Cumulative Poisson Distribution

Reorder Point B <sup>b</sup>	Stockout Probabilité										
	$\bar{M}^c = 2$	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
2	.323										
3	.143	.353									
4	.053	.185	.371								
5	.017	.084	.215	.384							
6	.004	.033	.111	.238	.394						
7	.001	.012	.051	.133	.256	.401					
8		.004	.021	.068	.153	.271	.407				
9		.001	.008	.032	.084	.169	.283	.413			
10			.003	.014	.043	.098	.184	.294	.417		
11			.001	.005	.020	.053	.112	.197	.303		
12				.002	.009	.027	.064	.124	.208	.424	
13				.001	.004	.013	.034	.074	.135	.319	
14					.001	.006	.018	.041	.083	.228	
15						.002	.008	.022	.049	.156	
16						.001	.004	.011	.027	.101	
17							.002	.005	.014	.063	
18							.001	.002	.007	.037	
19								.001	.003	.021	
20									.002	.012	
21									.001	.006	
22										.003	
23										.002	
24										.001	

<sup>a</sup> The fraction are the stockout probabilité associated with a given reorder point and an average lead time demand.

<sup>b</sup> Reorder point  $B = \bar{D}L + S = M_u$

<sup>c</sup> Average lead time demand  $\bar{M} = \bar{D}L$

المصدر : عبد الغفار حنفي ، إدارة المشتريات والمخازن ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 320



الملحق رقم (02)

جدول يوضح نسب مساحات التوزيع الطبيعي

Z	.00	.01	.02	.03	.04	.05	.06	.07	.08	.09
0.0	.0000	.0040	.0080	.0160	.0160	.0199	.0239	.0279	.0319	.0359
0.1	.0398	.0438	.0478	.0517	.0557	.0596	.0636	.0675	.0714	.0753
0.2	.0793	.0832	.0871	.0910	.0948	.0987	.1026	.1064	.1103	.1141
0.3	.1179	.1217	.1255	.1293	.1331	.1368	.1406	.1443	.1480	.1517
0.4	.1554	.1591	.1628	.1664	.1700	.1736	.1772	.1808	.1844	.1879
0.5	.1915	.1950	.1985	.2019	.2054	.2088	.2123	.2157	.2190	.2224
0.6	.2257	.2291	.2324	.2357	.2389	.2422	.2454	.2486	.2517	.2549
0.7	.2580	.2611	.2642	.2673	.2703	.2734	.2764	.2794	.2823	.2852
0.8	.2881	.2910	.2939	.2967	.2995	.3023	.3051	.3078	.3106	.3133
0.9	.3159	.3186	.3212	.3238	.3264	.3289	.3315	.3340	.3365	.3389
1.0	.3413	.3438	.3461	.3485	.3508	.3531	.3554	.3577	.3599	.3621
1.1	.3643	.3665	.3686	.3708	.3729	.3749	.3770	.3790	.3810	.3830
1.2	.3849	.3869	.3888	.3907	.3925	.3944	.3962	.3980	.3997	.4015
1.3	.4032	.4049	.4066	.4082	.4099	.4115	.4131	.4147	.4162	.4177
1.4	.4192	.4207	.4222	.4236	.4251	.4265	.4279	.4292	.4306	.4319
1.5	.4332	.4345	.4357	.4370	.4382	.4394	.4406	.4418	.4429	.4441
1.6	.4452	.4463	.4474	.4484	.4495	.4505	.4515	.4525	.4535	.4545
1.7	.4554	.4564	.4573	.4582	.4591	.4599	.4608	.4616	.4625	.4633
1.8	.4641	.4649	.4656	.4664	.4671	.4678	.4686	.4693	.4699	.4706
1.9	.4713	.4719	.4726	.4732	.4738	.4744	.4750	.4756	.4761	.4767
2.0	.4772	.4778	.4783	.4788	.4793	.4798	.4803	.4808	.4812	.4817
2.1	.4821	.4826	.4830	.4834	.4838	.4842	.4846	.4850	.4854	.4857
2.2	.4861	.4864	.4868	.4871	.4875	.4878	.4881	.4884	.4887	.4890
2.3	.4893	.4896	.4896	.4901	.4904	.4906	.4909	.4911	.4913	.4916
2.4	.4918	.4920	.4922	.4925	.4927	.4929	.4931	.4932	.4934	.4936
2.5	.4938	.4940	.4941	.4943	.4945	.4946	.4948	.4949	.4951	.4952
2.6	.4953	.4955	.4956	.4957	.4959	.4960	.4961	.4962	.4963	.4964
2.7	.4965	.4966	.4967	.4968	.4969	.4970	.4971	.4972	.4973	.4974
2.8	.4974	.4975	.4976	.4977	.4977	.4978	.4979	.4979	.4980	.4981
2.9	.4981	.4982	.4982	.4983	.4984	.4984	.4985	.4985	.4986	.4986
3.0	.4987	.4987	.4987	.4988	.4988	.4989	.4989	.4989	.4990	.4990

٢٢٥

الملحق رقم (3)

الجدول يبين تطور كل من الإنتاج والمخزون المتراكم والمبيعات الشهرية

الاشهر	المخزون	الإنتاج	المخزون المتراكم	المبيعات	المخزون النهائي
جانفي	71,174	1204,474	1275,648	879,81	395,838
فيفري	395,838	1365,642	1761,48	1267,769	493,711
مارس	493,711	1131,453	1625,164	1298,532	326,632
أفريل	326,632	1817,989	2144,621	1876,402	268,219
ماي	268,219	1714,517	1982,736	1826,069	156,667
جوان	156,667	1247,435	1404,102	1290,481	113,621
جويلية	113,621	2144,234	2257,855	2059,318	198,537
أوت	198,37	2014,537	2212,907	1856,325	356,582
سبتمبر	356,749	1851,783	2208,532	1914,747	293,785
أكتوبر	284,785	2357,806	2642,591	2390,862	251,729
نوفمبر	260,729	2169,78	2430,509	2102,709	327,8
ديسمبر	327,8	2162,534	2490,334	2336,93	153,404
2001		21182,184		21099,954	

جانفي	153,404	892,19	1045,594	884,31	161,284
فيفري	161,284	2012,198	2173,482	1957,77	215,712
مارس	215,712	2035,446	2251,158	1773,561	477,597
أفريل	477,597	1753,937	2231,534	1862,573	368,961
ماي	368,961	1385,9	1754,861	1578,447	176,414
جوان	176,414	2151,086	2327,5	1877,583	449,917
جويلية	449,917	2056,249	2506,166	2205,015	301,151
أوت	301,151	1498,521	1799,672	1611,992	187,68
سبتمبر	187,68	2128,135	2315,815	2138,995	176,82
أكتوبر	176,82	2208,469	2385,289	2148,326	236,963
نوفمبر	236,963	1494,64	1731,603	1547,792	183,811
ديسمبر	183,811	2261	2444,811	1761,979	682,832
2002		21877,771		21348,343	

87

تابع الملحق رقم (3)

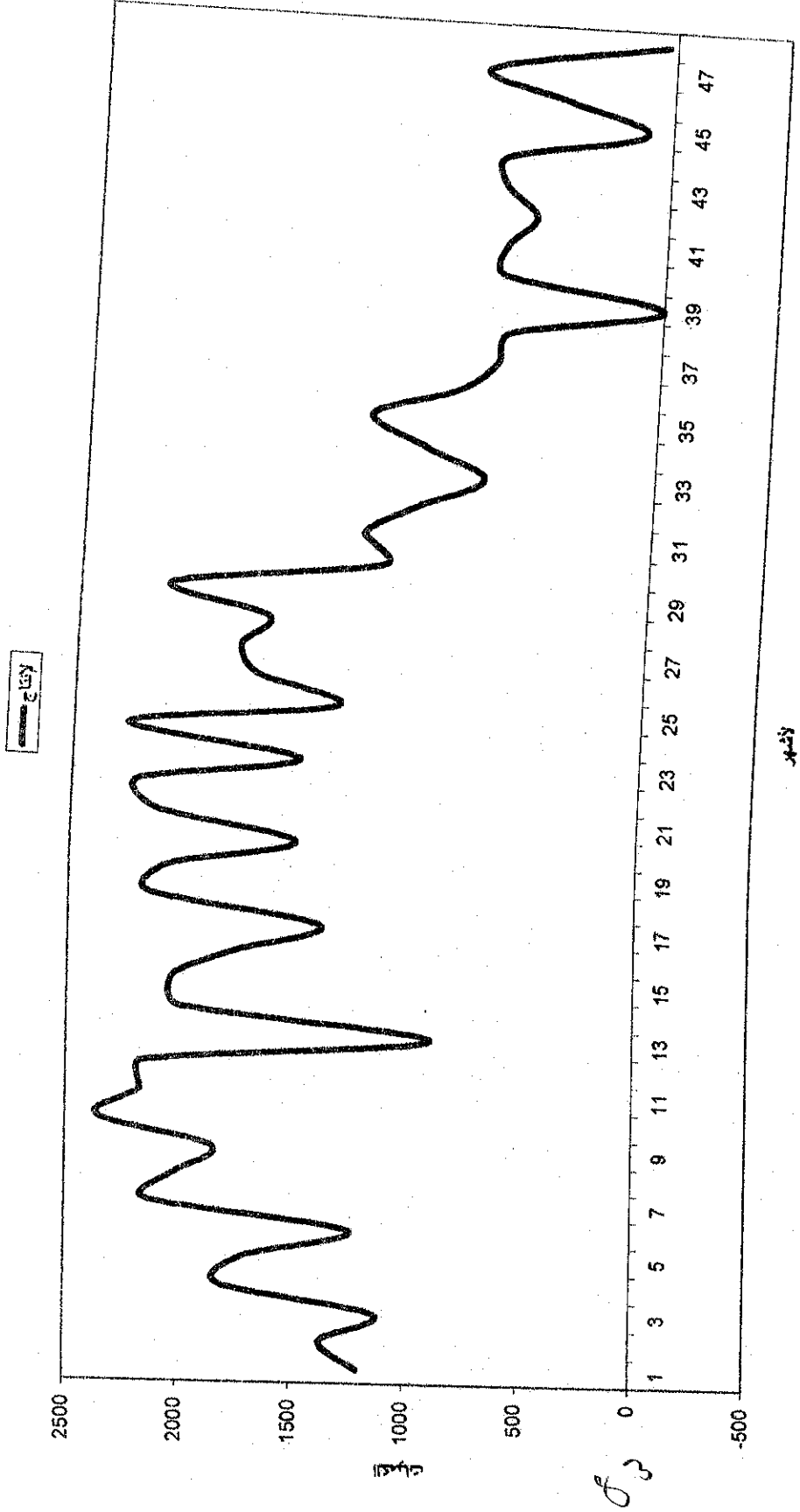
157,469	1868,675	2026,144	1343,312	682,832	جانفي
97,49	1767,565	1865,055	1707,586	157,469	فيفري
120,819	1753,865	1874,684	1777,194	97,49	مارس
97,215	1690,979	1788,194	1667,375	120,819	أفريل
137,877	2059,505	2197,382	2100,167	97,215	ماي
222,569	1082,814	1305,383	1167,506	137,877	جوان
149,434	1338,536	1487,97	1265,401	222,569	جويلية
606,276	576,449	1182,725	1033,291	149,434	أوت
723,01	637,087	1360,097	753,821	606,276	سبتمبر
769,545	975,295	1744,84	1021,83	723,01	أكتوبر
488,051	1541,799	2029,85	1260,305	769,545	نوفمبر
677,925	693,866	1371,791	883,74	488,051	ديسمبر
	15986,435		15981,528		2003

577,914	817,229	1395,143	717,218	677,925	جانفي
436,558	820,395	1256,953	679,039	577,914	فيفري
436,558	0,403	436,961	0,403	436,558	مارس
663,486	489,204	1152,69	716,132	436,558	أفريل
634,408	731,713	1366,121	702,635	663,486	ماي
550,13	665,406	1215,536	581,128	634,408	جوان
432,349	836,03	1268,379	718,249	550,13	جويلية
181,988	980,018	1162,006	729,657	432,349	أوت
152,796	146,139	298,935	116,947	181,988	سبتمبر
158,287	452,341	610,628	458,083	152,545	أكتوبر
343,162	632,334	975,496	817,209	158,287	نوفمبر
381,174	0	381,174	38,012	343,162	ديسمبر
	6571,212		6274,712		2004

82

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على الوثائق الرسمية للمؤسسة.

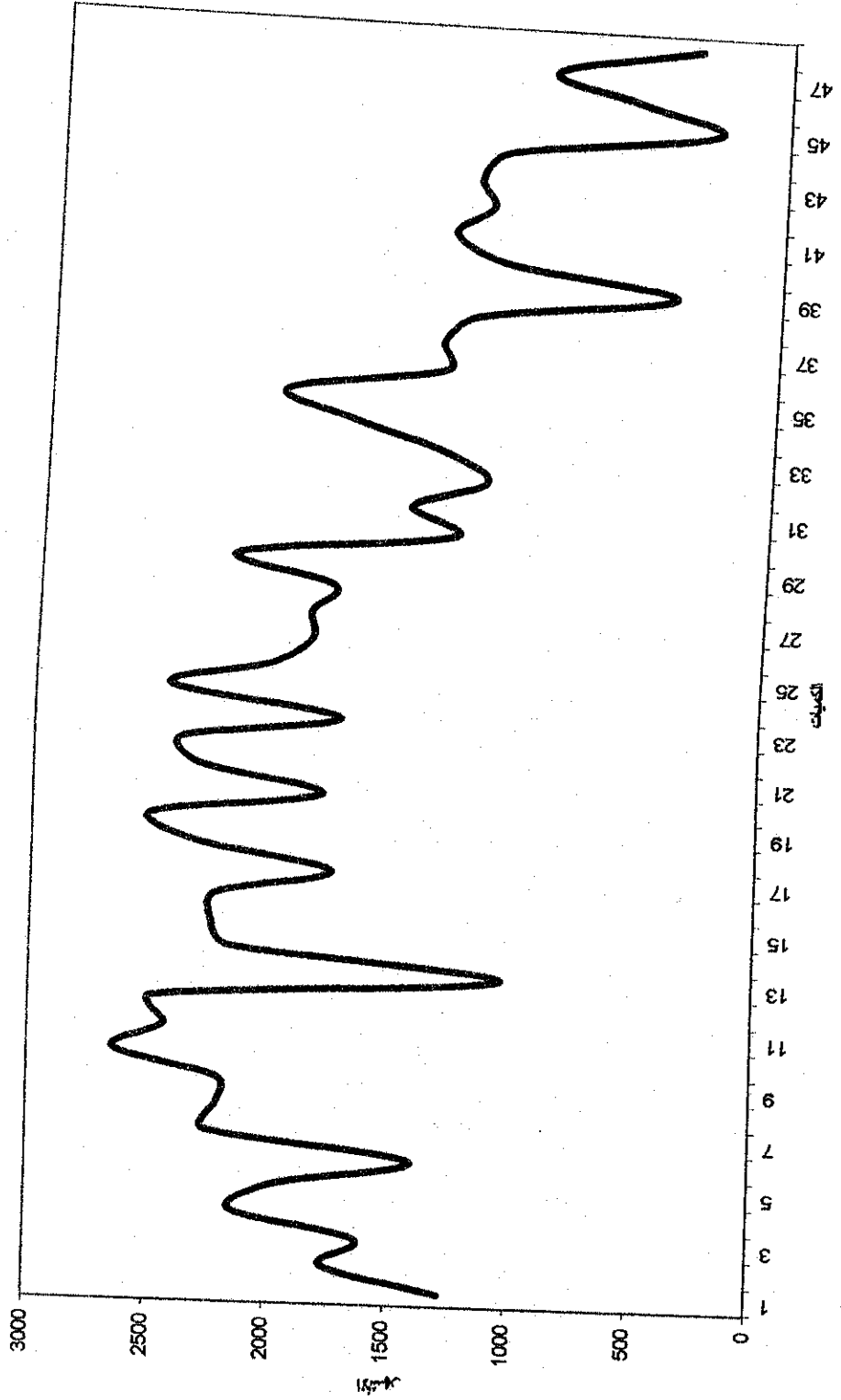
الملحق رقم (1-3)  
شكل يبين تطور الإنتاج الشهري



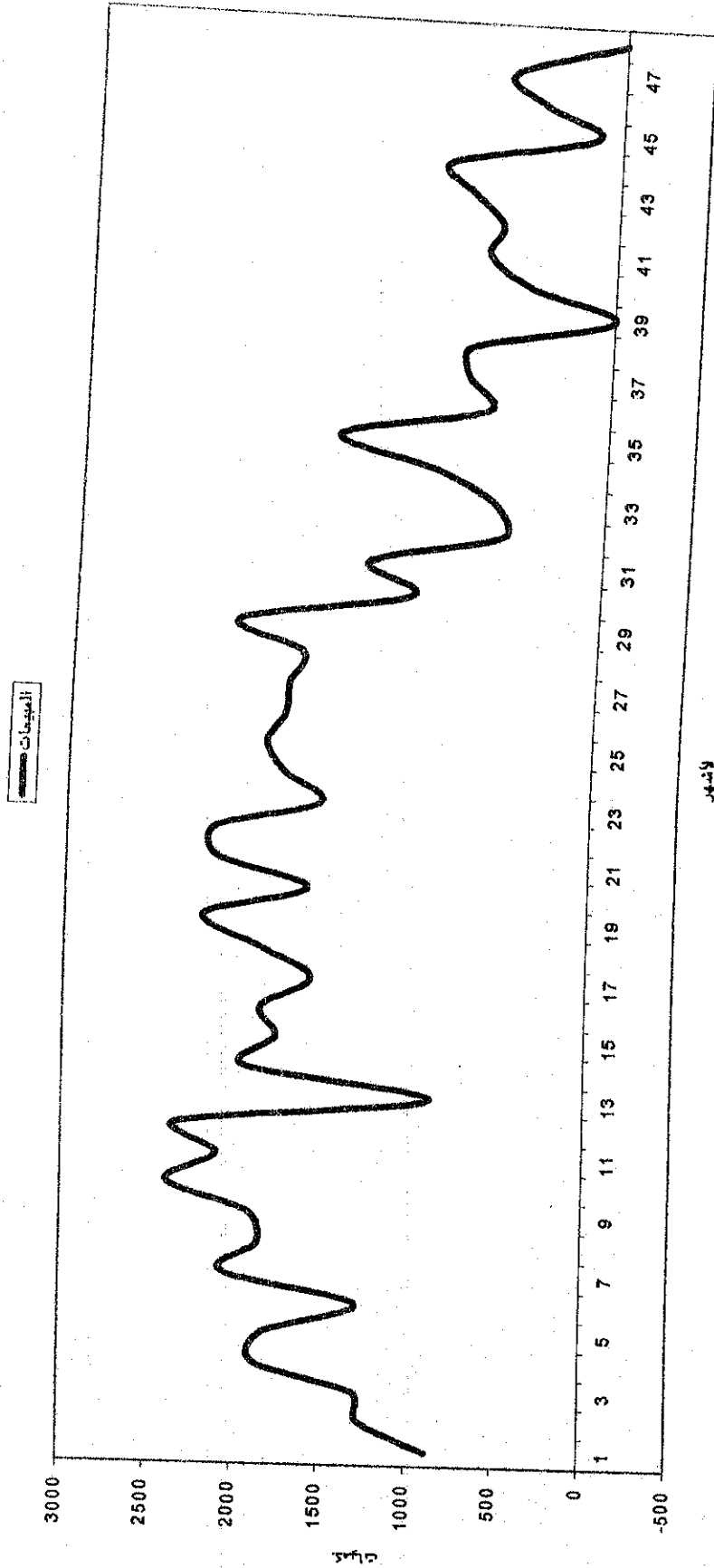
المحقق رقم (2-3)

شكل يبين تطور المخزون التراكم

المخزون التراكم



المحور رقم (3-3)  
شكل يبين تطور المبيعات الشهرية



ملحق رقم (4)

جدول : يبين تطور كل من الإنتاج اليومي و المبيعات اليومية

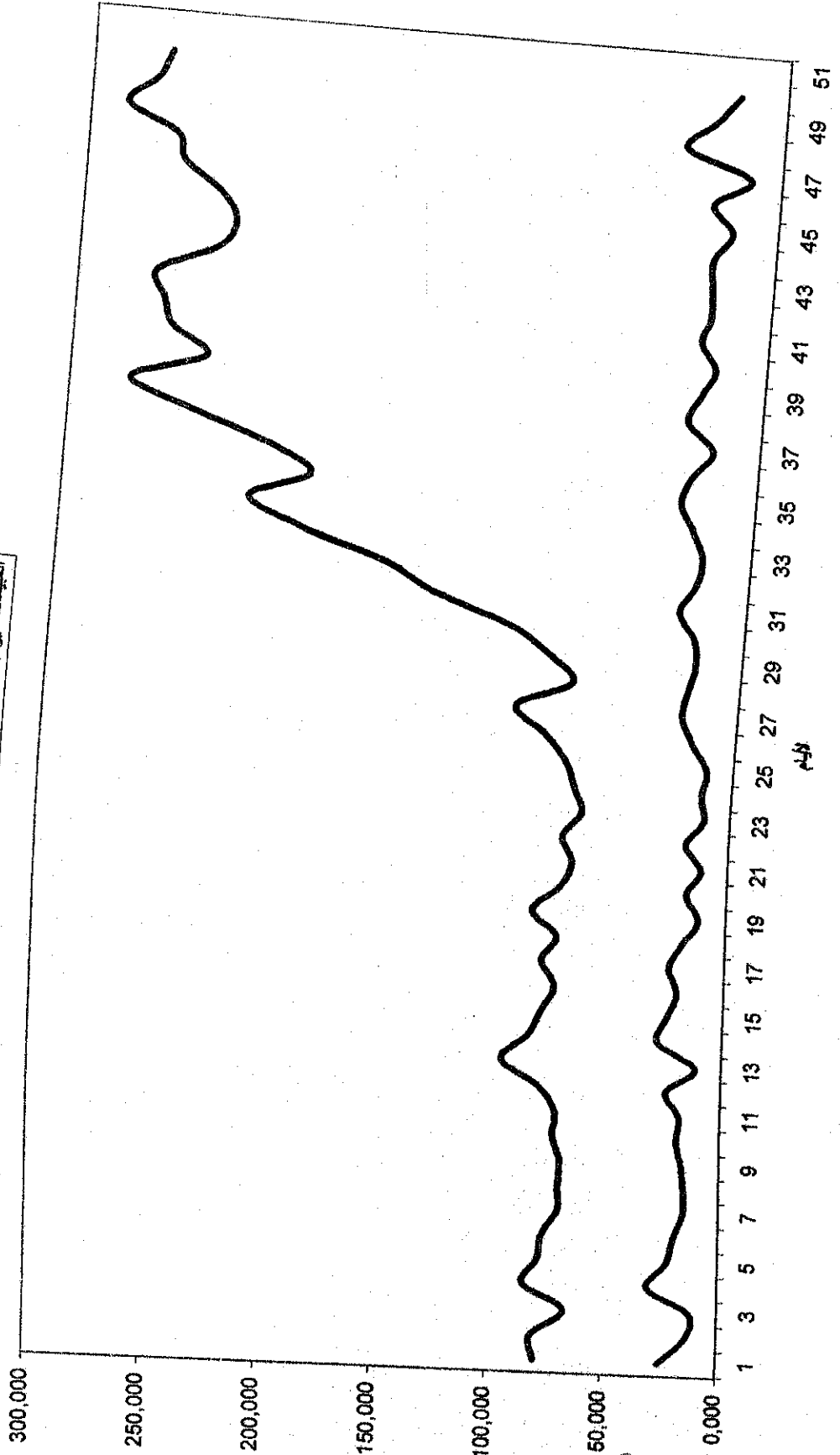
المخزون الأولي	الإنتاج اليومي	التراكم	المبيعات اليومية	المخزون النهائي
55,521	23,660	79,181	25,330	53,851
53,851	26,410	80,261	13,900	66,361
66,361	0,000	66,361	12,200	54,161
54,161	30,011	84,172	30,500	53,672
53,672	24,489	78,161	22,700	55,461
55,461	21,006	76,467	19,700	56,767
56,767	13,016	69,783	15,500	54,283
54,283	15,478	69,761	15,190	54,571
54,571	14,455	69,026	16,350	52,676
52,676	19,511	72,187	18,500	53,687
53,687	17,763	71,450	17,700	53,750
53,750	25,447	79,197	23,671	55,526
55,526	39,550	95,076	11,100	83,976
83,976	0,000	83,976	28,000	55,976
55,976	22,654	78,630	24,300	54,330
54,330	19,040	73,370	20,450	52,920
52,920	26,210	79,130	24,000	55,130
55,130	17,640	72,770	18,500	54,270
54,270	29,589	83,859	11,880	71,979
71,979	0,000	71,979	17,550	54,429
54,429	12,682	67,111	11,500	55,611
55,611	16,381	71,992	18,500	53,492
53,492	10,688	64,180	11,120	53,060
53,060	14,950	68,010	12,900	55,110
55,110	17,453	72,563	11,500	61,063
61,063	21,586	82,649	18,586	64,063
64,063	31,932	95,995	23,932	72,063
72,063	0,000	72,063	22,356	49,707
49,707	33,781	83,488	20,265	63,223
63,223	38,356	101,579	21,770	79,809
79,809	55,265	135,074	29,159	105,915
105,915	51,770	157,685	22,765	134,920
134,920	61,159	196,079	21,209	174,870
174,870	43,765	218,635	26,010	192,625
192,625	0,000	192,625	32,320	160,305
160,305	52,209	212,514	28,435	184,079
184,079	62,640	246,719	20,331	226,388
226,388	47,477	273,865	32,114	241,751
241,751	0,000	241,751	27,642	214,109
214,109	43,298	257,407	22,180	235,227
235,227	26,644	261,871	29,203	232,668
232,668	33,284	265,952	25,757	240,195
240,195	0,000	240,195	26,751	213,444
213,444	19,984	233,428	27,100	206,328
206,328	34,542	240,870	19,711	221,159
221,159	36,527	257,686	28,720	228,966
228,966	32,720	261,686	13,334	248,352
248,352	35,817	284,169	42,000	242,169
242,169	29,711	271,880	30,330	241,550
241,550	24,742	266,292	20,372	245,920

ملحق رقم (1-4)

الشكل يبين تطور المبيعات اليومية مع التراكم في المخزون

المبيعات اليومية

التراكم





الملحق رقم (05)

جدول يوضح نسب مساحات توزيع كاي تربيع

P	0.995	0.975	0.050	0.025	0.010	0.005
1	0.03927	0.09821	3.84146	5.02389	6.63490	7.8794
2	0.010025	0.050636	5.99147	7.37776	9.21034	10.5966
3	0.071721	0.215795	7.81473	9.34840	11.3449	12.8381
4	0.206990	0.484419	9.48773	11.1433	13.2767	14.8602
5	0.411740	0.831211	11.0705	12.8325	15.0863	16.7496
6	0.675727	1.237347	12.5916	14.4494	16.8119	18.5476
7	0.989265	1.68987	14.0671	16.0128	18.4753	20.2777
8	1.344419	2.17973	15.5073	17.5346	20.0902	21.9550
9	1.734926	2.70039	16.9190	19.0228	21.6660	23.5893
10	2.15585	3.24697	18.3070	20.4831	23.2093	25.1882
11	2.60321	3.81575	19.6751	21.9200	24.7250	26.7569
12	3.07382	4.40379	21.0261	23.3367	26.2170	28.2995
13	3.56503	5.00874	22.3621	24.7356	27.6883	29.8194
14	4.07468	5.62872	23.6848	26.1190	29.1413	31.3193
15	4.60094	6.26214	24.9958	27.4884	30.5779	32.8013
16	5.14224	6.90766	26.2962	28.8454	31.9999	34.2672
17	5.69724	7.56418	27.5871	30.1910	33.4087	35.7185
18	6.26481	8.23075	28.8693	31.5264	34.8053	37.1564
19	6.84398	8.90655	30.1435	32.8523	36.1908	38.5822
20	7.43386	9.59083	31.4104	34.1696	37.5662	39.9968
21	8.03366	10.28293	32.6705	35.4789	38.9321	41.4010
22	8.64272	10.9823	33.9244	36.7807	40.2894	42.7956
23	9.26042	11.6885	35.1725	38.0757	41.6384	44.1813
24	9.88623	12.4001	36.4151	39.3641	42.9798	45.5585
25	10.5197	13.1197	37.6525	40.6465	44.3141	46.9278
26	11.1603	13.8439	38.8852	41.9232	45.6417	48.2899
27	11.8076	14.5733	40.1133	43.1944	46.9630	49.6449
28	12.4613	15.3079	41.3372	44.4607	48.2782	50.9933
29	13.1211	16.0471	42.5569	45.7222	49.5879	52.3356
30	13.7867	16.7908	43.7729	46.9792	50.8922	53.6720
40	20.7065	24.4331	55.7585	59.3417	63.6907	66.7659
50	27.9907	32.3574	67.5048	71.4202	76.1539	79.4900
60	35.5346	40.4817	79.0819	83.2976	88.3794	91.9517
70	43.2752	48.7576	90.5312	95.0231	100.425	104.215
80	51.1720	57.1532	101.879	106.629	112.329	116.321
90	59.1963	65.6466	113.145	118.136	124.116	128.299
100	67.3276	74.2219	124.342	129.561	135.807	140.169

الملحق رقم (6)

القيم الحرجة D لاختبار Kolmogorov-Smirnov

N Taille de l'échantillon	Niveau de signification de D				N Taille de l'échantillon	Niveau de signification de D			
	bilatéral		unilatéral			Bilatéral		unilatéral	
	0,05	0,01	0,05	0,01		0,05	0,01	0,05	0,01
5	0,565	0,669	0,509	0,627	24	0,269	0,323	0,242	0,301
6	0,521	0,618	0,468	0,577	25	0,264	0,317	0,238	0,295
7	0,486	0,577	0,436	0,538	26	0,259	0,311	0,233	0,290
8	0,457	0,543	0,410	0,507	27	0,254	0,305	0,229	0,284
9	0,432	0,514	0,388	0,480	28	0,250	0,300	0,225	0,279
10	0,410	0,490	0,369	0,457	29	0,246	0,295	0,221	0,275
11	0,391	0,468	0,352	0,437	30	0,242	0,290	0,18	0,270
12	0,375	0,450	0,338	0,419	31	0,238	0,285	0,214	0,266
13	0,361	0,433	0,326	0,404	32	0,234	0,281	0,211	0,262
14	0,349	0,418	0,314	0,390	33	0,231	0,277	0,208	0,258
15	0,338	0,404	0,304	0,377	34	0,227	0,273	0,205	0,254
16	0,328	0,392	0,295	0,366	35	0,224	0,269	0,202	0,251
17	0,318	0,381	0,286	0,355	36	0,221	0,265	0,199	0,247
18	0,309	0,371	0,279	0,346	37	0,218	0,262	0,197	0,244
19	0,301	0,363	0,271	0,337	38	0,215	0,258	0,194	0,241
20	0,294	0,356	0,265	0,329	39	0,213	0,255	0,192	0,238
21	0,287	0,344	0,259	0,312	40	0,210	0,252	0,189	0,235
22	0,281	0,337	0,253	0,314	>40	1,36/ $\sqrt{N}$	1,63/ $\sqrt{N}$	1,22/ $\sqrt{N}$	1,52/ $\sqrt{N}$
23	0,275	0,330	0,248	0,307					

المصدر : <http://christophe.benavent.free.fr>

٤٩

ملحق رقم (7)

جدول يبين تغطية مخزون الأمان للفرق بين المبيعات ومتوسط المبيعات اليومية

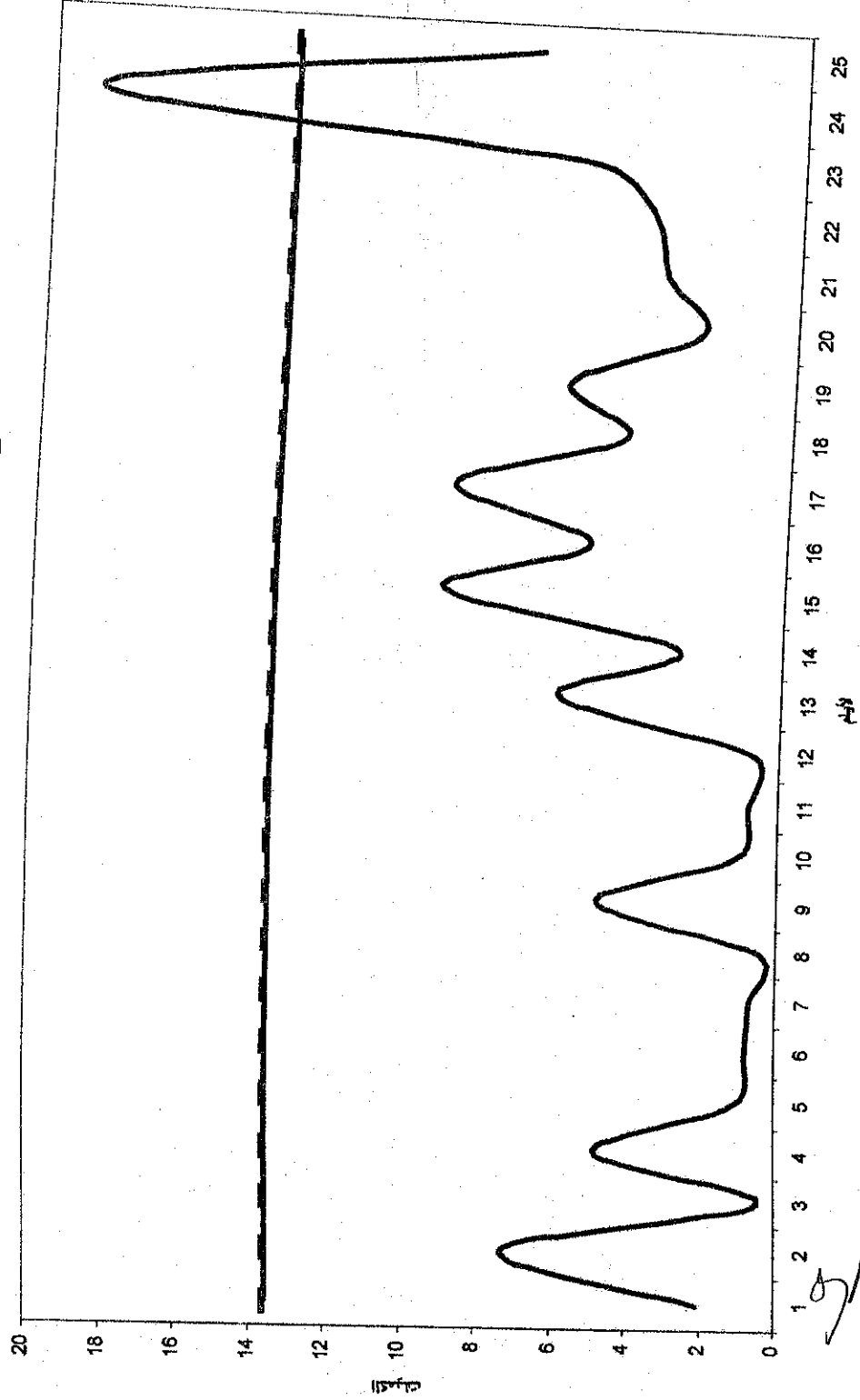
المبيعات اليومية	متوسط المبيعات	الفرق	مخزون الأمان
25,330	23,24	2,09	13,538
13,900	23,24	-9,34	13,538
12,200	23,24	-11,04	13,538
30,500	23,24	7,26	13,538
22,700	23,24	-0,54	13,538
19,700	23,24	-3,54	13,538
15,500	23,24	-7,74	13,538
15,190	23,24	-8,05	13,538
16,350	23,24	-6,89	13,538
18,500	23,24	-4,74	13,538
17,700	23,24	-5,54	13,538
23,671	23,24	0,431	13,538
11,100	23,24	-12,14	13,538
28,000	23,24	4,76	13,538
24,300	23,24	1,06	13,538
20,450	23,24	-2,79	13,538
24,000	23,24	0,76	13,538
18,500	23,24	-4,74	13,538
11,880	23,24	-11,36	13,538
17,550	23,24	-5,69	13,538
11,500	23,24	-11,74	13,538
18,500	23,24	-4,74	13,538
11,120	23,24	-12,12	13,538
12,900	23,24	-10,34	13,538
11,500	23,24	-11,74	13,538
18,586	23,24	-4,654	13,538
23,932	23,24	0,692	13,538
22,356	23,24	-0,884	13,538
20,265	23,24	-2,975	13,538
21,770	23,24	-1,47	13,538
29,159	23,24	5,919	13,538
22,765	23,24	-0,475	13,538
21,209	23,24	-2,031	13,538
26,010	23,24	2,77	13,538
32,320	23,24	9,08	13,538
28,435	23,24	5,195	13,538
20,331	23,24	-2,909	13,538
32,114	23,24	8,874	13,538
27,642	23,24	4,402	13,538
22,180	23,24	-1,06	13,538
29,203	23,24	5,963	13,538
25,757	23,24	2,517	13,538
26,751	23,24	3,511	13,538
27,100	23,24	3,86	13,538
19,711	23,24	-3,529	13,538
28,720	23,24	5,48	13,538
13,334	23,24	-9,906	13,538
42,000	23,24	18,76	13,538
30,330	23,24	7,09	13,538
20,372	23,24	-2,868	13,538

50

ملحق رقم (1-7)

شكل يبين تغطية مجزوء الأمان للفرق بين الطلب ومتوسط الطلب اليومي

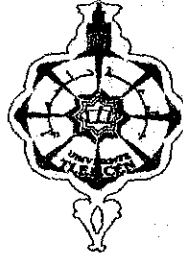
مدى مخزون الأمان الفرق بين الطلب ومتوسط الطلب



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POULPAIRE  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE ABOU-BEKR BELKAÏD  
-TLEMCCEN-

FACULTE DES SCIENCE  
ECONOMIQUES ET DE GESTION  
ET SCIENCE COMMERCIALE



جامعة أبي بكر بلقايد  
- تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير  
والعلوم التجارية

استبيان موجه لتجار الجملة يتضمن دراسة الخدمات التوزيعية  
لوحة ENCG - مقنية

- 1- منذ متى وأنت تمارس هذه المهنة : .....
- 2- منذ كم من سنة وأنت تتعامل مع وحدة ENCG :  
 أقل من 6 سنوات  أكثر من 6 سنوات
- 3- قم بترتيب زبائنك حسب أهميتهم مع وضع علامة X في حالة عدم التعامل  
 تجار الجملة  تجار التجزئة  مستهلكين نهائيين  مؤسسات أخرى
- 4- قم بترتيب علامات الزيت حسب أهميتها  
 زيت الشمسية  زيت العاطفة  زيت القطرة الذهبية
- 5- هل تتعامل بسلع منافسة؟  
 نعم  لا
- 6- إذا كان الجواب بلا انتقل الى السؤال رقم 9  
ما هي المؤسسة التي توفر لكم السلعة (الزيت)؟  
 سيفتال  زينيور  مؤسسات أخرى
- 7- هل لك المساحة الكافية لعرض كل هذه العلامات؟  
 نعم  لا  
إذا كان الجواب بنعم بكم تقدر نسبة زيت ENCG مقارنة بالزيوت الأخرى
- 8- حسب تجربتك في مجال البيع ما هو الفرق بين زيت ENCG وزيت CEVITAL ؟  
 في جودة المنتج  في الخدمات التي تقدمها CEVITAL في مجال التوزيع  
 في السعر  الفرق في سياسة التعبئة والتغليف  
 أم هناك فروقات أخرى : .....
- 9- ماهي العلامة التي تفضلها من منتجات ENCG والتي تراها منافس عنيد أمام زيت CEVITAL ؟  
 الشمسية  العاطفة  القطرة الذهبية
- 10- ما هو السبب في ذلك؟  
 السعر  جودة المنتج  وفرة المنتج  طلب الزبائن المرتفع عليها  
 التشابه الحاصل بينهما إلي حد ما

1- كيف تبدو لك أسعار زيت ENCG مقارنة سعر CEVITAL ؟

مرتفعة  مقبولة

12- فيما يخص إجراءات الدفع هل هي :

مقبولة  غير مقبولة

13- كيف يبدو لك الوقت المستغرق في الطابور من أجل تحويل الملكية (استلام الفتورة)؟

طويل  قصير

14- كيف يبدو لك الوقت المستغرق في عملية للشحن ؟

طويل  قصير

15- أين تقضي هذا الوقت ؟

داخل المؤسسة  خارج المؤسسة

16- هل سبق لك طلب السلعة ولم تأخذها نتيجة نفاذ المخزون؟

نعم  لا

في حالة الجواب بنعم حدد عدد المرات: .....

17- هل أعباء التلف والتكسير (المرنودات) خلال عملية النقل تكون على :

حسابك الشخصي  حساب المؤسسة

18- هل طلب السلعة يقتصر على حضورك الشخصي فقط ؟

نعم  لا

إذا كان الجواب بلا ما هو الأسلوب الأخر الذي تطلب به سلعتك :

عبر الهاتف  عبر الفاكس  عبر الأنترنت

عن طرق أخرى - ماهي : .....

19- هل سبق لمدير المبيعات أن زار محلّكم ؟

نعم  كم من مرة : .....

لا

20- هل سعر البيع للمستهلك النهائي هو نفس سعر البيع لتاجر التجزئة ؟

نعم  لا

21- هل لكم علم بالسعر الذي يبيع به تاجر التجزئة للمستهلك النهائي ؟

نعم  لا

22- هل سبق لكم القيام بإجتماع مع إدارة المؤسسة من أجل معالجة قضايا ما ؟

نعم  لا

23- حسب رأيك هل زيت ENCG لها القدرة على منافسة زيت CEVITAL على مستوى السوق الوطنية ؟

نعم كيف ذلك : .....

.....

.....

.....

24- ماهي الإقتراحات و التوصيات التي تراها مناسبة و تسمح للمؤسسة بتحسين خدماتها في مجال توزيع و تسويق منتجاتها ؟

.....

.....

.....

53

و شكرا

الملحق رقم (09)

جدول يبين مساهمة تجار الجملة و المؤسسات الأخرى في رقم أعمال المؤسسة

النسب	2003	2002	2001	2000	1999	1998	السنوات
	1 644 955,00	2 280 747,00	2 366 198,00	2 013 720,00	2 480 528,00	2 840 528,00	رقم الأعمال
	1318595,92	1850826,19	1963944,34	1550564,4	1864612,89	2279423,43	تجار الجملة
79%	80%	81%	83%	77%	75%	80%	النسبة
	326 359,08	429 920,81	402 253,66	463 155,60	615 915,11	561 104,57	المؤسسات الأخرى
21%	20%	19%	17%	23%	25%	20%	النسبة

94

المحقق رقم (10)  
جدول يبين التطور بالطلب لسنة 2005

FILIALE : MAGHNIA

U = TONNE

PRODUITS	ANNEE	JANV.	FEV.	MARS	1er TRIM.	AVRIL	MAI	JUIN	2em TRIM.	JUILLET	AOUT	SEPT.	3em TRIM.	OCT.	NOV.	DEC.	4em TRIM.
* HUILES ALIMENTAIRE	15 000	1 250	1 250	1 250	3 750	1 250	1 250	1 250	3 750	1 250	1 250	1 250	3 750	1 250	1 250	1 250	3 750
* SAVON DE MENAGE	15 000	1 250	1 250	1 250	3 750	1 250	1 250	1 250	3 750	1 250	1 250	1 250	3 750	1 250	1 250	1 250	3 750
* SAVON DE TOILETTE																	
* COPEAUX DE SAVON	500	40	40	42	122	42	42	42	126	42	42	42	126	42	42	42	126
SAVONS.SAVONNETTE	15 500	1 290	1 290	1 292	3 872	1 292	1 292	1 292	3 876	1 292	1 292	1 292	3 876	1 292	1 292	1 292	3 876
* MARGARINES																	
* P.V.A																	
* GRAISSE VEGETALE																	
S/TOTAL MARGARINE																	
* GLYCERINE	500	40	40	42	122	42	42	42	126	42	42	42	126	42	42	42	126

95



# قائمة المراجع

\* قائمة المراجع والمصادر \*

\* الكتب باللغة العربية :

- د. محمد فريد الصحن، "التسويق"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999.
- د. محمد عبد الله بد الرحيم، "التسويق المعاصر"، مطبعة جامعة القاهرة، 1988.
- د. محمد عبد الله عبد الرحيم، "إدارة القنوات التسويقية"، مركز التعليم المفتوح جامعة القاهرة، 1993.
- د. بكرى عطية، "مقدمة في التسويق؛ الوصفي والتحليلي"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1988.
- د. محمد صادق بازرعة، "إدارة التسويق"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1975.
- د. هاني حامد الضمور، "طرق التوزيع"، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2000.
- د. هاني حامد الضمور، "إدارة القنوات التوزيعية"، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 1999.
- د. أحمد عادل راشد، "مبادئ التسويق وإدارة المبيعات"،
- د. طلعت أسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال"،
- د. محمد سعيد عبد الفتاح، "التسويق"، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
- د. مصطفى زهير، "دراسات في إدارة التسويق"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998.
- د. محمد الناشد، "التسويق وإدارة المبيعات: مدخل تحليلي كمي"، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، الطبعة 1 و 2، 1978 و 1983.
- د. محمود عساف، "أصول التسويق"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1980.
- د. حسن أحمد توفيق، "إدارة المبيعات"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994.
- د. صالح الشنواني، "الإدارة التسويقية الحديثة"، دار الجامعات المصرية، 1988.
- د. صالح الشنواني، "إدارة التسويق والمبيعات"، دار الجامعات المصرية، 1984.
- د. خميسني شيحة، "التسويق المحاسبي"، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998.
- د. محمد صالح الحناوي، "إدارة التسويق؛ مدخل الأنظمة والاستراتيجيات"، دار الجامعات المصرية، 1984.
- د. محمد حسين أصغر، "أسس التسويق الحديث"، دار الرسالة للطباعة، بغداد، 1986.
- د. جميل توفيق؛ عادل حسن، "مبادئ التسويق وإدارة المبيعات"، الدار الجامعية، القاهرة، 1985.
- د. ناظم حيدر، "مدخل إلى دراسة التسويق"، مطبعة جامعة دمشق 1964.
- د. عمر وصفي عقيلي؛ قحطان بدر العبدلي؛ أحمد راشد الغدير، "مبادئ التسويق"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1994.

- د. عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- د. زكي خليل المساعد، "التسويق في المفهوم الشامل"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1997.
- د. عبد الغفار حنفي، "إدارة المواد والإمداد"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- د. عبد الغفار حنفي، "إدارة المشتريات والمخازن"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- د. علي الشرقاوي، "المشتريات وإدارة المواد والمخازن" الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1998.
- د. محمد ماضي توفيق، "إدارة وضبط المخزون"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998.
- د. محمد ماضي توفيق، "التخطيط ومراقبة الإنتاج"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1992.
- د. جميل عبد العزيز محيّم، "إدارة المشتريات والمخازن"، دار النشر العلمي ومطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1994.
- د. جلال بكير، "الإدارة العلمية للمشتريات والمخازن"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1979.
- د. صالح محمد الدويش محمد عبد الله العوض، "الخطط التسويقية: كيفية إعدادها وطيفية تطبيقها"، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990.
- د. ضياء مجيد الموسوي، "النظرية الاقتصادية؛ التحليل الاقتصادي الجزئي"، المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
- \* الكتب باللغات الأجنبية :

- Yves chirouze, «le Marketing, tome 2 le choix des moyens de l'action commerciale», OPU Alger, 1988.
- Marc.V ; Nelley.J, «la distribution», édition de Boeck Université, 2002.
- P.Kotler ; B.Dubois, «Marketing management : analyse planification and contrôle», publi-union, 10ème édition, 2000.
- J.Lendrevie ; D.Tingo ; R.Lanfer, «Marcator : théories et pratique du marketing», Dalloz gestion, 2ème édition, 1979.
- J.P.Flipo, «pratique de direction commercial Marketing», édition organisation, Paris 1981.
- D.Lindo, «le Marketing», édition Fernand Nathan, Paris, 1989.
- J.Haw, «Distribution», édition Organisation, Paris, 1978.
- J.Vigny, «Distribution», Dalloz, 3ème édition, 2000.

- Garard Cliquet ; A.Fady ; C.Bassrt, «le management de la distribution», Dunod, Paris, 2000.
- Philippe Baux, «Mercatique gstion commerciale», édition Organisation, Paris, 1981.
- H.Pottier, «élément de Marketing», Dalloz, Paris, 1974.
- Pierre Claude Tracol, «les canaux de distribution», Dunod économie, 1972.
- Armand dayan , «manual de la distribution : fonction, structure, évolution», 2ème édition d'Organiation, Paris, 1979.
- Claude le Bœuf, «Techique de commercialisation», Paris, 1979.
- P.Kotler, «Marketing management», 9ème édition , prentice Hall, 1997.
- J.Hebfée ; J.Orsani, «Marketing», Vuibert gestion, Paris, 1988.
- R.Darmon;M.Laroche;V.Petrof,«le marketing fondement et application», la collection de Mc Graw Hill, 1982.
- H.Boyd ; W.Massy, «Marketing management», Harcourt Brace, 1972.
- A.Olmi ; F.July «la réduction des coûts de la distribution par la recherche opérationnelle», édition Organisation, Paris, 1971.
- J.Bouq, «l'analyse des frais de distribution», Dunod, Paris, 1969.
- Robert Jaumaille, «la gestion des stocks», 3ème édition, Dunod, Paris, 1985.
- P.G.Jerrat, «Dictionnaire Méthodologie du Marketing», édition Organisation, Paris, 1985.
- L.Ganault ;A.Lauret, «Technique et pratique de la gestions des stocks», édition Dalmas, Paris, 1980.
- Belacel Mohamed saïd, «la gestion des stocks», édition gestion, Alger, 1994.
- J.P.Védrine ; E.Bringuier ; A.Brisard, «Techniques Quantitatives de gestion», édition Vuibert, 1985.
- D.Barczyk ; R.Evrard, «la distribution», édition Nathan, 1997.

- 📖 Ghosh.A, «Retail managment», the day den press, chicago, 1990.
- 📖 B.Berman ; J.Evan, «Retail managment», Mac millan publishing, 1992.
- 📖 W.Stantan ; R.Bskirk, «managment of the sales force», Home Wood, Richard Irwin, 1994.
- 📖 W.Pride ; O.Ferrell, «Marketing Basic concept and decision», Houghton Mifflin, Boston, 1991.
- 📖 W.Zikmund ; M.Amico, «Marketing», West publishing camany, 4éme édition, 1993.

\* رسائل الماجستير :

- 📖 الطالب زيدان محمد، "التوزيع في المساحات الكبرى"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1992.
- 📖 الطالب كوربالي بغداد، "التويق والسياسة التوزيعية"، رسالة ماجستير، جامعة وهران، 1994.
- 📖 الطالبة غناني فريدة، "طرق وأساليب التنبؤ بالطلب في السوق"، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، 2002.
- 📖 الطالب سعدون بوكبوس، "تنظيم التموين وتسيير المخزونات في المؤسسات الصناعية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1987.
- 📖 الطالب قارون عمران، "تخفيض تكاليف النقل البحري باستخدام البرمجة الخطية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1997.
- 📖 الطالب علي كساب، "استخدام بحوث العمليات في الإنتاج الصناعي"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1986.

\* دوريات :

- 📖 A.Goubil, «Une nouvelle notion de la logistique industrielle», Revue Problèmes économique, N°19740, Octobre 1993.
- 📖 D. Miraoui.A, «séminaire du Marketing des services», 2002-2003.

\* الجرائد :

- جريدة الخبر، ليوم الخميس 2004/10/14 ص 8.

\* مواقع الأنترنت :

[www.abc.marketing.con.concept.abc\\_13%](http://www.abc.marketing.con.concept.abc_13%)  
<http://www.uinctad.org/>  
[www.cocpa.org.sa/sa\\_03/14.htm](http://www.cocpa.org.sa/sa_03/14.htm)

١٦٦