الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett

كلية العلوم الاقتصادية , التجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم تجارية

التخصص:تسويق و تجارة دولية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس LM D
تحت عنوان

استراتيجية التوزيع و دورها في تنمية قوة المبيعات
" دراسة حالة مؤسسة نفطال GPL البويرة "

من إعداد الطلبة:

- حدوش لمياء
- ابراهيمي خالد

تحت إشراف الأستاذ :

- عزوز احمد

السنة الجامعية/2013/2012

تشكـــــر

أتقدم بالشكر و الإمتنان و العرفان العظيم

للاستاذ **"عزوز احمد"**

الذي لم يبخل عليا بتوجيهاته القيمة

و التي كان لها الأثر الكبير

في إخراج هذه المذكرة في صورتها النهائيــة

إلى كل عمال **مؤسسة نفطال** خاصة

نسيمة زواييد

إلى كل أسرة **الجامعة** اكلي محند اولحاج

من أساتذة وعمال

وفي الأخير

نشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة

ولو بكلمة طيبة.

لميـــاء و خالـــد

0 220406
119021

الفهرس

الفـــــهـــرس

كلمة الشكر

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة عامة.....أ

الفصل الأول: مبادئ التسويق و دور سياسة التوزيع لتحليل المبيعات في المؤسسة

مقدمة الفصل الأول 01

المبحث الأول:مبادئ و أساسيات التسويق و مكانتها في

المؤسسة.....**02**

المطلب الأول: ماهية التسويق.....**02**

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول

المؤسسة.....**15**

المطلب الثالث: أهمية وعناصر المزيج التسويقي

للمؤسسة.....**19**

المبحث الثاني: إستراتيجية

التوزيع.....**27**

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية

التوزيع.....**27**

المطلب الثاني: بنية إستراتيجية

التوزيع.....**35**

المطلب الثالث: قنوات التوزيع.....**41**

المبحث الثالث: دور التوزيع في تنمية قوة

المبيعات.....**47**

المطلب الأول: مقدمة في إدارة

المبيعات.....**47**

المطلب الثاني: تخطيط المبيعات البيعية.....**50**

خاتمة الفصل الأول.....57

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الغاز و البترول المميع نفطال GPL البويرة

مقدمة الفصل الثاني 60

المبحث الأول:مؤسسة الغاز و البترول المميع نفطال GPL البويرة.....**61**

المطلب الأول : شركة نفطال الأم و إمكانياتها **61**

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لشركة نفطال.....**64**

المطلب الثالث :مؤسسة نفطالGPL البويرة و إمكانياتها.....**66**

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال GPLالبويرة.....**68**

المبحث الثاني: التسويق في مؤسسة نفطال GPLالبويرة.....**77**

المطلب الأول: تقديم دائرة التسويق و مصلحة المبيعات ل GPL البويرة.....**77**

المطلب الثاني: مهام دائرة التسويق و مصلحة المبيعات ل GPL البويرة **77**

المطلب الثالث: دراسة المزيج التسويقي ل GPL البويرة **78**

المطلب الرابع : التنسيق بين عناصر المزيج التسويقي في GPLالبويرة.....**79**

المبحث الثالث: استراتيجية التوزيع ل GPL البويرة.....**80**

المطلب الأول:سياسة التوزيع ل GPL البويرة

....**80**

المطلب الثاني: التوزيع المادي ل

GPLالبويرة.....**80**

المطلب الثالث: قنوات التوزيع ل GPL البويرة

.....**80**

المطلب الرابع : تقييم عام لمؤسسة نفطال

GPLالبويرة.....**83**

خلاصة الفصل الثاني.....85

- **قائمة الملاحق**
- **الخاتمة العامة 86**
- **قائمة المراجع 89**

قائمة الأشكال والجداول

قائـــمة الأشـــكال

الشكل	العنـــوان	الصفحة
1	التصورات الخاصة بتعريف ***Kotler***	7
2	المبادلة	8
3	السوق	9
4	تدفقات المبادلة في الاقتصاد المعاصر	9
5	الممثلين الرئيسيين في الجهاز التسويقي	10
6	الأنشطة الرئيسية داخل المؤسسة وطبيعة	23
7	البيئة التسويقية الكلية وعلاقتها بالبيئة التسويقية الجزئية للمؤسسة	25
8	قيمة وفائدة الوسطاء والموزعين	36
9	دور وفائدة الوسيط في عملية توزيعية	36
10	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال الأم	66
11	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال	69
12	قناة التوزيع المباشرة في GPL	81
13	قناة التوزيع غير المباشر	82

قائـــمة الجـــداول

الشكل	العـنـــوان	الصفحة
1	التعاريف المختلفة للتسويق	6
2	قناة توزيع طويلة	44
3	قنوات التوزيع القصيرة	45
4	قنوات توزيع مباشرة	46
5	عدد الموظفين في شركة نفطال لسنة 2010	63
6	منتجات شركة نفطال	66
7	الإمكانيات البشرية لمؤسسة نفطال	68
8	إمكانيات تمركز التمييع بسيدي خالد	61
9	إمكانيات تمركز التمييع ببني سليمان	72
10	امكانيات المستودع الرئيسي بالقادرية	72
11	امكانيات المستودع الرئيسي بمزغنة	73

المقدمة

المقدمة العامة

يشهد العالم اليوم تطورات هائلة ومتعددة الأوجه والجوانب تشمل كافة مرافق الحياة بمفاصلها المختلفة وعلومها المتعددة ومن ضمنها علم التسويق بكافة أبعاده ومداخله وفلسفاته المتعددة.

إن تبني المفاهيم والمداخل الحديثة لفلسفة التسويق يعتبر الحجر الأساسي لأي نجاح لمنظمات الأعمال على الصعيد المحلي أو الخارجي، لذا فإن المنظمة التي ترغب في الوصول إلى أهدافها وتحقيق رسالتها لا بد لها أن تفهم بعمق وبنظرة شاملة ومتكاملة لفلسفة التسويق الحديثة بمختلف مداخلها ومفاهيمها خاصة في هذا الوقت الذي يشهد اتجاهات نحو العالمية (**العولمة**) وبالأخص عولمة التسويق.

فالتسويق اليوم يحتل مكانة استثنائية في الهياكل التنظيمية للمؤسسات البسيطة والمتوسطة والكبيرة، ويندر أن نجد نشاطاً إبداعياً لا يشكل التسويق شريانه الحيوي، فالإبداع في التسويق يأتي من حقيقة مفادها أن المستهلكين قد أصبحوا سادة السوق لأنهم هم الذين يحددون الإستراتيجيات والنشاطات التسويقية، وفي ضوء رغبات واحتياجات المستهلك تحدد وترسم الأهداف التسويقية، بمعنى أنه على المنتجين لكي يصغوا البقاء والنمو في أعمالهم عليهم أن يدرسوا احتياجات أسواقهم حتى يتمكنوا من مدها بالسلع التي تتطلبها بأكثر الطرق كفاءة وأقل تكلفة ممكنة.

وتطور التسويق من مفهومه البيعي إلى مفهومه التسويقي والذي يعتمد أساساً على دراسة حاجات ورغبات المستهلكين له أثره الكبير في انتقال السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك، إذ أن المنتج أصبح يتمحور نشاطه ليس فقط في إيجاد توليفة مثلى للإنتاج، بل تعدى ذلك في البحث عن المستهلك لسلعته وكيفية إيصالها له بالطريقة التي تضمن للمشروع تحقيق أهدافه، هذا من جهة ومن جهة أخرى فقد أصبح المستهلك يبحث عن منتج لسلعة يحتاجها لإشباع حاجاته في ظل ملائمة وبأقل التكاليف وبالكمية والسعر المناسبين، ومن هنا وجب الجمع بيم مراكز الإنتاج ومراكز الاستهلاك من خلال القيام ببعض الأنشطة، وهذا ما يقودنا إلى الاهتمام برابع عنصر من المزيج التسويقي وهو "**التوزيع**"، هذا النشاط الذي لا يتم إلاّ من خلال أنظمة لها عدة مؤشرات

وعوامل داخلية وخارجية تحاول المؤسسة من خلالها إحكام خططها التوزيعية معتمدة في ذلك على القواعد العلمية والفنية الصحيحة.

ولإثبات ذلك ارتأينا إسقاط دراستنا على المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها ألا وهي "**نفطال**" والتي من خلالها يمكن إظهار أهمية وضرورة التركيز على هذا العنصر "**التوزيع**" من المزيج التسويقي، ومدى تأثيره على مبيعات المؤسسة، وصولاً بذلك إلى بعض التوصيات للمؤسسة لتحقيق إستراتيجية فاعلة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وبقائها.

ويرجع اختيارنا لدراسة هذا الموضوع لعدة أسباب منها:

- إبراز أهمية نشاط التوزيع بكونه عنصر مهم لتحقيق نجاح المؤسسة.
- البحث في الجهود التي تبذلها المؤسسات من أجل إيصال المنتوجات للمستهلك بما يحقق رغبته وربح المؤسسة.
- رغبة منا في إشعار المؤسسات بأهمية التوزيع ودوره في تنمية قوة المبيعات.
- شعورنا بأهمية الموضوع في ظل التغيرات الاقتصادية التي تعرفها المؤسسات المحلية ضمن التغيرات العالمية.
- توفر المعلومات والمراجع المتعلقة بهذا الموضوع.

➢ **أهمية الدراسة:**

- إيضاح دور وأهمية التوزيع بالنسبة للمؤسسات.
- الوصول إلى تبيين مزايا وأهداف ووظائف عناصر التوزيع وتأثيرها على قوة المبيعات.

➢ **إشكالية البحث:**

ما مدى تأثير إستراتيجية التوزيع على حجم المبيعات؟ وكيف يتم تسطير إستراتيجية فعالة؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية ومناقشة هذا الموضوع يجب الإجابة عن بعض الأسئلة الفرعية:

1- ما هي مكانة التسويق في المؤسسة؟

2- ماذا يقصد بالتوزيع؟ وما هي أهدافه، ووظائفه؟

3- ما هو دور مندوب المبيعات في المؤسسة؟ وما هي طرق اختياره؟

4- ما هو دور إدارة المبيعات في المؤسسة؟

5- ما هو واقع التوزيع في مؤسسة نفطال؟

- **فرضيات الدراسة:** لإثراء الموضوع محل الدراسة قمنا بصياغة عدّة فرضيات نراها أكثر الإجابات احتمالاً للأسئلة المطروحة.

1- هدف المؤسسة من عملية التوزيع هو الوصول إلى تحقيق رغبات وحاجات المستهلكين بصفة فعالة ومستمرة.

2- لتحقيق المؤسسة لغايتها من وراء التوزيع وهي تنمية قوة المبيعات وجب عليها اختيار قنوات توزيع، ومندوبي بيع قادرين على ذلك.

3- تحديد وتخطيط المناطق والحصص البيعية أمر يسهل على مندوبي البيع عملهم ويبين للمؤسسة وجهتها.

- **منهج الدراسة:** اتبعنا في دراستنا لهذا الموضوع المنهج الاستقرائي معتمدين على أدوات الوصف والتحليل للإجابة على الأسئلة والإشكالية المطروحة، وإثبات صحة الفرضيات المذكورة.
- **محتويات الدارسة:** قسمنا موضوع الدراسة إلى قسمين: دراسة نظرية ودراسة تطبيقية حيث يحتوي الفصل الأول على ثلاث بحوث و هي :

- **المبحث الأول:** تعرضنا فيه إلى مبادئ وأساسيات التسويق ومكانته في المؤسسة.

- **المبحث الثاني:** تطرقنا من خلال هذا المبحث إلى مفهوم التوزيع وإستراتيجياته ومختلف أشكال الوسطاء.

- **المبحث الثالث:** تعرضنا من خلاله إلى إدارة وتخطيط المبيعات، وكذا إدارة وتنمية القوة البيعية.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فتعرضنا من خلاله إلى دراسة حالة مؤسسة "**نفطال**" بالبويرة.

الفصل الاول

مـقـدمة الـفـصل الأول

يعتبر التسويق نشاطاً ديناميكياً وغير ساكن كما كان في بداية الثورة الصناعية ولغاية الستينات حيث جاء رجال التسويق بمفاهيم و سياسات و استراتيجيات في غاية الأهمية؛ بحيث اعتبروا التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي مؤسسة فقدرة أي من هذه الأخيرة على إنتاج السلع و تقديم الخدمات تكون محدودة ما لم يصاحبها جهد تسويقي فعّال يساعد على تحديد احتياجات المستهلك فقد تقوم أي إدارة بعملها على أحسن وجه، ولكن هذه الجهود لن تؤتي ثمارها إلاّ بالتسويق الفعّال للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للمستهلك؛ و لقد أصبح الصراع كبيراً بين المؤسسات في دنيا الأعمال خاصة في السنوات الأخيرة من أجل الحصول على أسواق جديدة أو زيادة حصصها السوقية سواء في الأسواق المحلية أو العالمية، ولأنها تقيس في حقل كبير من المتغيرات البيئية السريعة والمستمرة لا بد إذن من البحث عن أداة للربط بين هذه المؤسسة والبيئة، وهي الخطة الشاملة والتي تسمى بإستراتيجية التسويق وبالتالي أصبح الشغل الشاغل للمدراء التسويق والتفكير في الإستراتيجيات التسويقية المناسبة لطبيعة كل سوق حتى تتمكن المؤسسة من اختراقها أو الحفاظ على ما وصلت إليه بالدفاع عن حصتها في السوق ، و سنلقي الضوء على أحد أبرز النشاطات التي تمثل الواجهة الأمامية للمؤسسات الاقتصادية و الخدمية و التي من خلاله ترتبط في علاقات تبادلية مع البنية المحيطة، هذا النشاط لا زال في موقع لم يعط فيه العناية و الاهتمام المطلوبين، خاصة في الدول النامية التي لا زالت تعاني من مشاكل إدارية و تسويقية أحدثت و تحدث آثاراً سلبية على أداء المؤسسات في هذه الدول مع أنّ هذا النشاط يسهم في تحقيق أهداف تلك المؤسسات و التي من بينها الربح، و هذا النشاط هو"البيع" بمفهومه الحديث.

وهذا ما سنتعرض إليه في هذا الفصل حيث سنتطرق إلى مبادئ و أساسيات التسويق و مكانتها في المؤسسة ثم استراتيجية التوزيع الى دوره في تنمية قوة المبيعات .

المبحث الأول: مبادئ و أساسيات التسويق و مكانتها في المؤسسة

يعتبر التسويق أساس للتفرقة بين المؤسسات الناجحة والفاشلة، أو الرائد في الصناعة، أو السوق التابعة، إذ لم يعد في واقعنا المعاصر قاصراً على مجرد البيع والدعاية، بل أصبح نشاطاً متكاملاً يتسم بالتعقيد؛ وفي هذا المبحث سنناقش بالتفصيل الى مفهوم التسويق و المؤسسة ثم عناصر المزيج التسويقي وهذا كله لتقديم عالم التسويق كنشاط إبداعي مفعم وفاعل في نشاط الأعمال.

❖ المطلب الأول: ماهية التسويق

يعد التسويق من مجالات الدراسة والبحث إذ يعتبر من أقدم الأنشطة الإنسانية حيث بدأ مع بداية المجتمعات الأولى كما أنه أصبح محل الاهتمام في عصرنا الحالي.

✓ **الفرع الأول : مـراحـل تــطـور الـتسـويــق.**

إن البداية الأولى لنشأة التسويق كانت في عام 1650 والتي كانت متمثلة في إنشاء أول المحلات والمتاجر وفي منتصف القرن التاسع عشر عرفت شركات **هارفيستر** العالمية التسويق وأشار **سيروس ماكروميك** إلى أن التسويق يعد من أهم وظائف المؤسسة حيث يعتبر جوهر أو مركز النشاط الرئيسي بل الوحيد في المؤسسة، وظهر مصطلح **التسويق** لأول مرة كمقرر دراسي في إحدى الجامعات في أوائل القرن العشرين وفي عام 1910 درس بعنوان أساليب التسويق في جامعة أخرى، كما ظهر في أوائل القرن العشرين قسم التسويق وبحوث التسويق في المؤسسات الصناعية والتجارية الأمريكية لاستيعاب أهمية هذا النشاط وفي الوقت الحالي تهتم به المؤسسات اهتماما كبيراً وعلى رأسها المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح مثل الشرطة والمستشفيات.

---

(1) اسماعيل السيد، "مبادئ التسويق"، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، طبع ونشر وتوزيع سنة 1998-1999، ص 19.

لم تكن هناك حاجة فعلية لسياسات تسويقية فاعلة قبل الثورة الصناعية فالإنتاج في ذلك الـوقت كـان محدوداً بمحدودية الطلب والإمكانـات الإنتـاجية ولكن فترة ما بعد الثورة الصناعية وما ترتب عليها من الاتساع في التخصص والإنتاج الكبير، جعلت الاهتمام بالتسويق ضرورة أساسية لمواجهة الطلب الكبير على السلع والخدمات، وكذلك وسائل تصريف هذه السلع باتت تفوق الطلب بكثير.

إلاّ أنَ هذا التطور الإنتاجي الكبير قد نتجت عنه بعض السلبيات، فقد وجد رجال التسويق أنّ هناك زيادة في تكاليف النقل والتوزيع، وهذا أدى إلى الاهتمام بدراسة تكاليف التسويق ذلك أنَ المنافسة الشديدة تطلب توفير السلع للمستهلكين بأسعار مقبولة

بعد هذا الاستعراض الموجز لمراحل تطور التسويق، يصبح من الضروري تسليط الضوء على بعض المفاهيم الرئيسية التي يمكن أن توجه النشاط التسويقي. [1]

- **أولاً: المـفـهـوم الإنـتـاجـي.**

كانت المنظمات التي مـرت بمرحلة الثورة الصناعية تعمل في ظل التوجه الفكري الإنتاجي ووفقاً لهذا التوجه الفكري فإن المفهوم الإنتاجي يعني أنه على المؤسسة أن تقصر إنتاجها وتوزيعها على تلك المنتجات التي تتصف عملية إنتاجها بأكبر درجة من الكفاءة، ومثل هذه الفلسفة الفكرية قامت على أساس الفرض الاقتصادي الشهير والقائل بأن العرض يخلق الطلب الخاص به، ويعني ذلك أنّ على المؤسسة أن تركز على جهودها في عملية الإنتاج، حيث أنّ هذا الإنتاج يكفي وحده لخلق الطلب عليه في السوق، فليس هناك ما يدعو إدارة الـمؤسسة إلى أن تتعرف، أو حتى أن تـفكر فـي تفضيل رغبات المستهلكين في السوق. [2]

(1) اسماعيل السيد، "مبادئ التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 19.

(2) عمرو خير الدين، "التسويق المفاهيم والاستراتيجيات"، مكتبة عين شمس القاهرة، 1997 ص 34، 35 .

- **ثانياً: المـفـهـوم الـبيعـي.**

فيما يخص هذه الفترة، فـإن العرض أخـذ في التزايد بحيث أصـبح متعادل مع الطلب أو يزيد عنه قليلا، لهذا فإن المؤسسات بدأت في تبني منهج التوجه نحو البيع وذلك ببذل مجهودات بيعية لتصريف الإنتاج المتدفق من المصانع، ويلاحظ أنّ المؤسسات التي تتبنى هذه الفلسفة تركز على النشاط الترويجي بصفة عامة، والإعلان والبيع الشخصي على وجه الخصوص مستخدمة في ذلك الإعلان المكثف وأساليب الضغط في البيع محاولة منها بيع ما تم إنتاجه بالفعل.

- **ثالثاً: المـفـهـوم الـتسـويـقي.**

إنّ كل الذين لديهم سلعة أو خدمة، أو فكرة يريدون بيعها، يحتاجون إلى معرفة الدوافع الحقيقية للشراء، وكذلك إلى معرفة سلوك المستهلكين، وعـلى هـذا الأساس، فإن هذا المفهوم يتحيز للمستهلك باعتباره محور العملية التسويقية ومحـركها الأسـاسي، أي أنّ هذا المفهوم يقر بأهمية أن تـقـوم المؤسسات بتحديد رغبات السوق المستهدفة وحـاجاتـها وتكييف أوضاع المؤسسة لتقديم الإشباع المطلوب لهذه الرغبات والحاجات لكفاءة أكـبر مـن المؤسسات المنافسة

- **رابعاً: المـفـهـوم الاجـتمـاعـي لـلـتسويـق.**

بالرغم من انتشار المفهوم التسويقي بصفة خاصة في الخارج وازدياد قبول العديد من المؤسسات لاعتناقه وتطبيقه كفلسفة لنشاطهم إلاّ أنّ هذه المؤسسات التي تدعي تطبيق هذا المفهوم تتعرض الآن للعديد من الانتقادات وتنحصر هذه الانتقادات في الممارسات السلبية للشركات التي تدعي تطبيق هذا المفهوم، والسؤال الهام الذي يطرح في هذا الصدد هو هل فعلاً تهتم هذه المؤسسات بإشباع رغبات المستهلك ؟ [1] ولهذا ظهرت العديد من الكتابات الحديثة تنادي بتعديل مفهوم تسويقي يتلاءم مع احتياجات المجتمع والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه هذا المجتمع. (1)

(1) عمرو خير الدين، "التسويق المفاهيم والاستراتيجيات"، مرجع سبق ذكره ، ص 34، 35 .

✓ **الفرع الثاني: تـعـريـف الـتسـويـق أهـميـته وأهـدافـه.**

إنّ الإبداع في التسويق يأتي من حقيقة مفادها أن المستهلكين قد أصبحوا ملوك السوق وقادته لأنهم هم الذين يحددون الإستراتيجيات التسويقية للمؤسسات، ومن هنا تظهر أهمية وأهداف التسويق جلية واضحة وسنتعرض إليها بشيء من التفصيل بعد تعريف هذا النشاط.

➢ **أولاً: تـعـريـف.**

إن التسويق شأنه شأن النشاطات الديناميكية المتجددة يصعب تعريفه في إطار ضيق فلفترة طويلة من الزمن كان التسويق يعني البيع ومهاراته، وللبعض الآخر إتاحة وتوصيل السلعة في المكان والزمان الذي يرغبه المستهلك والبعض الآخر يعتبرها فن الإعلان، وكل هذه الاتجاهات تمثل جوانب أساسية للعمل التسويقي ولكنها بالطبع لا تعني التسويق بل إحدى مكوناته كما يرجع اختلاف التعاريف إلى المراحل المختلفة التي مرّ بها النشاط التسويقي، كما تبنى بعض الكتاب وجهة نظر كلية لتعريف التسويق " ***Macro marketing*** " على أنه خلق وتسليم مستوى معيشة أفضل، بينما البعض الآخر ينظر إلى التسويق من منظور جزئي " ***Micro marketing*** " على أنه مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى إشباع احتياجات المستهلكين وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال أنشطة تخطيط المنتج والتسعير والترويج والتوزيع والتي تساهم في تحقيق الإشباع المطلوب؛ كما أن كلمة التسويق ***Marketing*** هي كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني ***Marcatus*** والذي يعني السوق. وكذلك يشتق من الكلمة اللاتينية ***Mercari*** والتـي تعـني المتجـرة [1].

(1) محمد فريد الصحن، "التسويق"، الدار الجامعية طبع- ونشر- وتوزيع سنة 2001 ص 14

ويوضح الجدول (1) أمثلة من التعريفات المستخدمة في التسويق عبر الزمن.

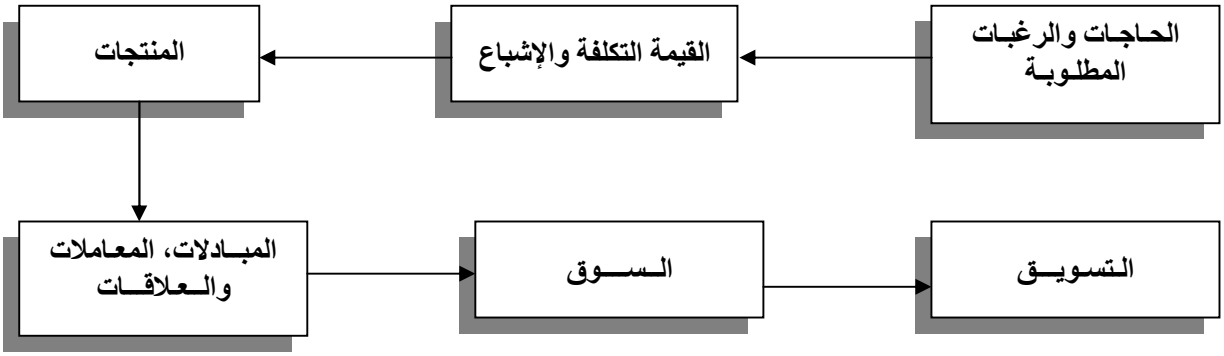
جدول (1) : التعاريف المختلفة للتسويق

التـــسويـق هـــو	المـؤلـف
❖ خلق وتسليم مستوى معيشة أفضل للمجتمع.	مازور 1974
❖ أداء أنشطة الأعمال التي تختص بانسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم.	الجمعية الأمريكية للتسويق 1960
❖ نظام كلي لتكامل أنشطة الأعمال، المصممة لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات المشبعة لرغبات المستهلكين الحاليين.	ستانتون 1971
❖ أنشطة تبادلية شاملة تؤدى بواسطة أفراد وتنظيمات بهدف إشباع الرغبات الإنسانية.	إنيز 1977
❖ نشاط إنساني يهدف إلى إشباع الاحتياجات والرغبات من خلال عمليات تبادلية.	كوتلر 1980

فبالإضافة إلى التعاريف السابقة نضيف تعريف ***Kotler*** بأن " التسويق ميكانيزم اقتصادي اجتماعي، والذي ينتج للفرد أو الجماعة إمكانية إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وذلك بخلق وسائل تبادل المنتجات بالطريقة التي تمكنهم من تحقيق هذا الإشباع " [1].

(1) " مفهوم الإستراتيجية(الإدارة التسويقية الحديثة)"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت 1973 ص 10.

الشكل (1): التصورات الخاصة بتعريف " *Kotler* "



Source : Kotler, dubois, Marketing management (8ème édition) nouveau horizon - Paris -1994 P8

كما يتوجب أنّ نشير أنّ اهتمامنا لن يكون منصب على مناقشة هذه التعاريف بقدر ما يهمنا مناقشة المفاهيم الأساسية التي يستند إليها النشاط التسويقي الذي يقودنا بدوره إلى تعاريف أخرى.

أ-**المفاهيم الأساسية للتسويق:** إنّ وظيفة التسويق أصبحت تلعب دوراً رئيسياً في المؤسسة، لهذا فإن فهم التسويق وتحديد أهميته يجب أن تسبقها محاولة لفهم حاجات ورغبات المستهلك وأن تكون على استعداد دائم لخدمة وتلبية ما يطلبه المستهلك من خلال إشباع حاجاته من السلع والخدمات.

1-الحاجات والرغبات: الحاجة ناتجة عن الإحساس بالنقص فمثلاً : للعيش لا بد على الإنسان أن يأكل، يلبس، يحمي نفسه... أما الرغبة هي وسيلة يهتم بها صاحب الامتياز لإشباع حاجة ما،الإنسان يريد أن يأكل لكنه يرغب في قطعة لحم مثلاً لإشباع حاجته، ومن هنا نلاحظ أن الحاجات محدودة العدد عكس الرغبات التي تعتبر مختلفة وغير محدودة .[1]

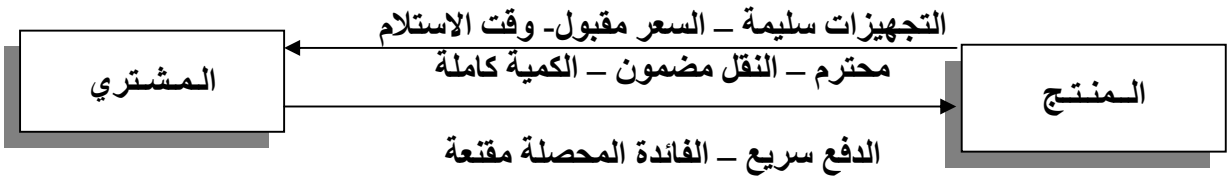
[1]- محمد فريد الصحن، "التسويق"، الدار الجامعية الإبراهيمية طبع ونشر وتوزيع ص 35.

2 -المنتجات : يشبع الإنسان حاجاتـه ورغبـاته عن طريق منتجات، وبمعنى واسع المنتوج يتلاءم مع كل التوقعات القادرة على إشباع حاجاته أو رغبته، فمفهوم المنتوج يجعلنا نفكر في خدمة ملموسة مثل : السيارة، التلفزة.....إلخ، كما أنه يستطيع أن يأخذ شكل : مادة أو خدمة، نشاط إنساني، مكان منظمة أو فكرة.

3-القيمة التكلفة والإشباع : المشكل المطروح هو كيف لمستهلك ما أن يلبي حاجته ؟ كل شخص أن يدرس ما يسمى بمعايير القرار فكل منتوج يشبع أو يلبي معيار واحد من هاته المعايير وهو يسمى بمجموعة الدوافع. وذلك حسب قدرته وطاقته على اقتنائها.

4-المبادلات المعاملات والعلاقات : إن وجود كل المنتجات والحاجات القادرة على إشباع رغبات الزبائن غير كاف لتعريف التسويق أو فهمه، فعندما نقرر إشباع الحاجات أو الرغبات فذلك يكون عن طريق المبادلات .

شكل (2): المبادلة



Source : Kotler, dubois, P10

5- السوق : مفهوم المبادلة يقودنا مباشرة إلى السوق، والذي يمكننا تعريفه بأنه مجموعة الأشخاص التي تكون حاجاتهم ورغباتهم غير مشبعة، والذين يريدون القيام بتبادل حيث أن لديهم الوسائل اللازمة لذلك.السوق مكون من مجموعة الزبائن القادرين والراغبين في إنشاء مبادلة تسمح لهم بتلبية حاجاتهم ورغباتهم. (1)

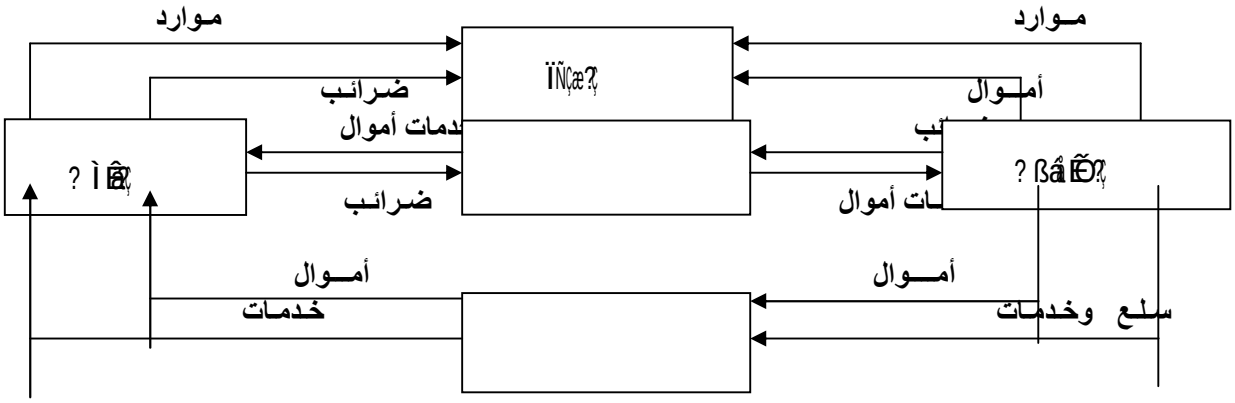
(1) محمد فريد الصحن، "التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 35.

الـشـكـل (3) : الـسـوق

Source : Kotler, dubois ouvrage précédent P12

من خلال الشكل أعلاه نجد أنّ عبارة السوق تحدد المكان الذي يلتقي فيه البائعون والمشترون لتبادل بضائعهم، فبين البائعين والمشترين علاقات تجمع بينهم والمتمثلة في تبادل السلع والخدمات مقابل النقود وبالتالي يحصل المشتري على حاجاته ورغباته من سلع وخدمات ويحصل البائع على حاجاته ورغباته من خلال العوائد والأرباح.[1]

الـشـكـل (4) : تـدفـقـات المـبـادلة فـي الاقتصاد المعـاصـر



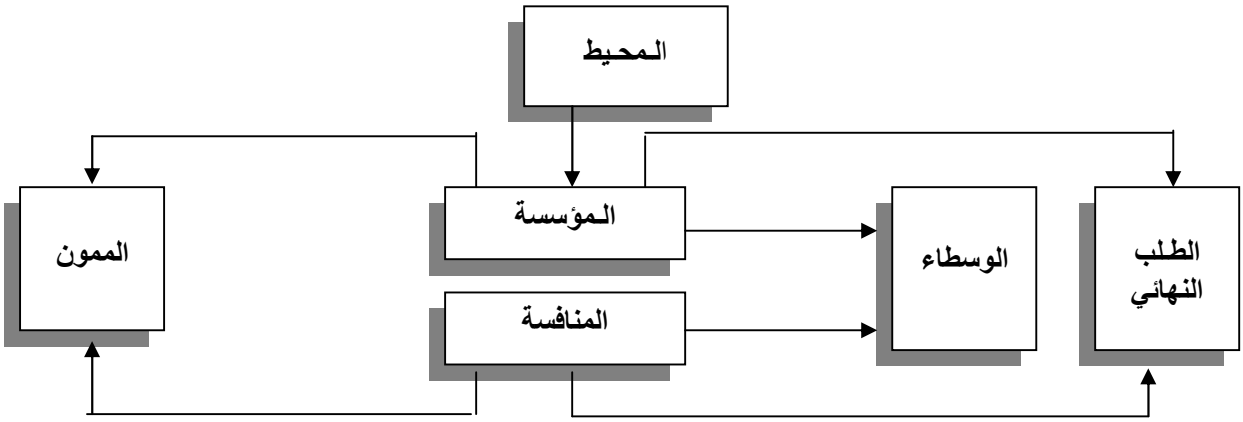
Source : Kotler, dubois, ouvrage précédent, P12

(1)محمد فريد الصحن، "التسويق"، مرجع سبق ذكره ، ص36.

وعليه فالسوق تكون دائماً متبوعة بصفة تمتاز بها مثلاً : السوق السياحي هو سوق حاجات، سوق الأحذية فهو سوق منتجات، سوق الشباب هو سوق ديمغرافي والشكل (1-4) الذي رأيناه سابقاً يبين لنا الأوصاف الرئيسية في الاقتصاد المعاصر يسيطر فيه تقسيم العمل وكذا العلاقات التي تجمع بينهم، فالمنتجون يستحوذون على كل ما يحتاجونه من السوق من موارد أو مواد أولية، يد عاملة والتي يتم تحويلها إلى المنتجات والخدمات التي تباع للوسطاء بغرض تسليمها للمستهلكين، والذين يبيعون قوة عملهم مقابل الحصول على أجر يساعدهم على امتلاك الخدمات واقتناء السلع وذلك من الموارد التي تأتي بالضرائب بغرض تحويلها إلى خدمات عمومية.

6- <u>التسويق</u> : التسويق و" **سوق البيع**" يبدوان أنهما مفهومان غير منفصلان فالتسويق يهتم بالأسواق التي تنتهي بوجود احتمالات المبادلة بغرض إشباع الحاجات والرغبات؛ فلو كان لدينا طرف أكثر ملكية من الطرف الآخر لإحداث المبادلة، فإن أحدهما سيكون التاجر والآخر الزبون الدائم فالتاجر ينتظر الرد من الزبون تحت صيغة الشراء والبيع، وغالباً ما يأخذ التاجر شكل مؤسسة والتي تقابل طلبه بالدخول إلى المنافسة. [1]

الشكل (5) : الممثلين الرئيسيين في الجهاز التسويقي



<u>Source : Kotler dubois, ouvrage précédent P12</u>

(1) محمد فريد الصحن، "<u>التسويق</u>"، مرجع سابق ، ص37.

من خلال الشكل أعلاه نرى أن المؤسسة والمنافسة كلاهما يتأثران بعوامل المحيط المتعددة القوى ونذكر منها العوامل الديمغرافية، الاقتصادية، الفيزيائية، التكنولوجية، الاجتماعية والقافية، السياسية والقانونية، أي أنّ المؤسسة في هذه الحالة حتى المؤسسات المنافسة لها تلجأ إلى الممونين أو تقوم ببيع بضائعها سواء بطريقة مباشرة أو عن طريق الوسطاء.

➢ **ثانياً: أهمية التسويق**

أ- **أهمية التسويق للمجتمع:** يؤدي التسويق في وقتنا الحاضر دوراً بالغ الأهمية في الحياة الاقتصادية للمجتمع وتأتي هذه الأهمية من الطبيعة الشمولية لوظائف التسويق التي تتضمن مراحل توفير السلع والخدمات كافة بما فيها مرحلة الدراسة قبل الإنتاج وحتى بعد بيع السلع إلى المستهلكين، إنّ التسويق ليس عملية لاحقة الإنتاج وإنّما يبدأ قبل الإنتاج ويستمر معه في جميع مراحله موجهاً له ومقرراً لقسم الهندسة والتصميم ما يريد المستهلك توافره في السلع والخدمات التي تقدم له، وبأي سعر يستطيع دفعه وفي أي الأوقات والأماكن المطلوبة ومن ناحية أخرى يمثل التسويق عنصر الحركة الاقتصادية للمجتمع ويعد مؤشراً لتطوره الاقتصادي ذلك أنّ التسويق يمكنه أن يحرك العجلة الاقتصادية في المجتمع وذلك من خلال ما يأتي:

1- رفع المستوى المعيشي للأفراد والوصول بهم إلى درجات عالية من الرفاهية الاقتصادية ، و إشباع حاجاتهم.

2- يخلق النشاط التسويقي عدداً كبيراً من الوظائف فعمليات التوزيع مثلاً تحتاج إلى أعداد كبيرة من مندوبي البيع إضافة إلى وجود فرص التوظيف لدى المنشآت التسويقية الأخرى مثل منشآت النقل والإعلان والتخزين.

3- معرفة البدائل للسلع والخدمات من خلال إجراء العرض والطلب في الأماكن المناسبة.

4 - الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات عن طريق القيام بالبحوث و ضمان استمرار تحقيق النمو الاقتصادي.

5- مواجهة المنافسة من الشركات الأجنبية أو متعددة الجنسيات داخل الأسواق الوطنية. [1]

---

[1] العيداني حبيبة، حجاج فتيحة،"إدارة القنوات التسويقية"، مذكرة ايسانس م ج المدية- 2005/2004-ص05

ب- أهمـيـة الـتسـويـق لـلـمستهلك:

1- **الـمنفـعـة الـشكـلية:** خلق المنفعة الشكلية للمنتج عن طريق إبلاغ إدارة التصميم برغبات المستهلكين بشأن السلع المطلوبة سواء من حيث النوعية، الجودة الاستخدامات، وحتى طرق التغليف.....

2- **الـمنفعـة الـزمـانية:** بتوفير منتجات المؤسسة في أيدي المستهلك وقت الشراء حتى يتسنى له البدء في استخدامها والانتفاع بها.

3- **الـمنفعـة الحيـازية:** بتوصيل السلع أو تقديم الخدمات للمستهلك أي نقل حيازة السلع من المصنع للمستهلك في مقابل معين. [1]

- **ثالثاً: أهـداف الـتسويـق.**

يمكن تلخيص أهداف التسويق فيما يلي:

أ- **هـدف الـربـح:** إنّ أهم ما تسعى إليه المؤسسة هو تحقيق الربح إذا لم نقل تعظيمه، وهذه المسؤولية ملقاة بصفة خاصة على عاتق إدارة التسويق حيث أنّها تبحث عن تعظيم حجم المبيعات، وعن الفرص التسويقية الجديدة التي تحقق الربح المطلوب والبحث عن القطاعات التسويقية المربحة.

ب- **هـدف الـنمـو:** على الرغم من الأهمية الكبرى المعطاة لهدف الربح، فإنّ أهداف النمو في المؤسسة غالباً ما تكون ذات تأثير مباشر على تحديد أهداف التسويق وتتلخص فيما يلي:

1-زيادة حجم الإيراد من المبيعات، وذلك بالبحث عن الفرص التسويقية المربحة وبالتالي زيادة الإيراد، مما يؤثر على إيجابيات القدرة الإنتاجية للمؤسسة.

2- المحافظة على حصة المؤسسة في السوق.

3- زيادة حصة المؤسسة في السوق. [2]

---

(1) (2) العيداني حبيبة، حجاج فتيحة،"إدارة القنوات التسويقية"، مذكرة ليسانس م ج المدية- 2005/2004-ص05

ج- هدف البقاء والنمو: يعتبر هذا الهدف في نظر الكثيرين الهدف الرئيسي والأول للتسويق، حيث يمكن لإدارة التسويق أن تساهم بفعالية في تحقيق هذا الهدف وهذا عن طريق:

1- التنقيب باستمرار عن فرص تسويقية جديدة.

2-تطوير نظم المعلومات التسويقية التي تؤدي إلى المساعدة في تحديد أهداف المشروع وفي عملية التخطيط واتخاذ القرارات المناسبة الخاصة بالمشروع. [1]

✓ **الفرع الثالث: وظـــائـــف الـتســويــق.**

من المعروف أن وظائف التسويق تشمل العديد من الوظائف التي يمكن إيراد بعضها على سبيل المثال وليس الحصر

1- تحديد السياسات والبرامج التسويقية المناسبة لمختلف المؤسسات العامة والخاصة.

2- تحديد الأهداف العامة والفرعية لمختلف الأقسام داخل إدارة التسويق والدوائر الأخرى وعلى ضوء تحليل نتائج التحليل الموقفي الشامل.

3- تصميم وتنفيذ مختلف التجارب الميدانية، إضافة إلى ملاحظة وتحليل الأنماط السلوكية لعينات من المستهلكين في الأسواق المستهدفة ومن خلال اتباع منهجية علمية هدفها التعرف على مواقف المستهلكين نحو ما يعرض من سلع أو خدمات.

4- تصميم وتنفيذ كافة المنتوجات أو الدراسات المرتبطة بالمستهلكين أو المنافسين وظروف الصناعة بشكل دوري ومنتظم.

5- تجميع وتحليل وتفسير البيانات التي يتم جمعها لمعالجة مشاكل تسويقية تعاني منها بعض الجهات أو الأقسام داخل الشركة وبطريقة تكاملية وبالتنسيق مع الأقسام الأخرى.

---

(1) العيداني حبيبة، حجاج فتيحة،"إدارة القنوات التسويقية"، مرجع سبق ذكره ص05.

6- إجراء اختبارات السوق للسلع الجديدة وبهدف التعرف على مشاعر المستهلكين المحتملين حولها.

7- تعديل السلع الحالية وإلغاء السلع التي أصبحت غير أساسية أو غير مقبولة من وجهة نظر المستهلك وبطريقة علمية ومتدرجة.

8- تحديد كافة السياسات المرتبطة بتحديد اسم الماركة وجميع الضمانات والخدمات الواجب تقديمها مع السلع المباعة، بالإضافة إلى تحديد أحجام وألوان وأشكال العبوات للمزيج السلعي وذلك باستخدام أو اعتماد أسلوب الدراسات العلمية لاختيار الأفضل من وجهة نظر المستهلكين.

9- تحليل أسعار المنافسين مع تحديد وتطوير الفرق والسياسات المناسبة للتسعير والمتوافقة مع أهداف الشركة من جهة ومع إمكانات وتوقعات المستهلكين من جهة أخرى وذلك بهدف وضع هياكل سعرية تتفق مع إمكانات الشراء المتاحة والظروف التنافسية.

10- تحليل مختلف الأنواع من منافذ التوزيع واختيار المنفذ أو المنافذ المناسبة لطبيعة عمل الشركة أو طبيعة السلع التي تطرحها، مع العمل على تطوير وتعديل شبكة التوزيع وحسب المتغيرات.

11- تطوير وتنفيذ أفضل الإجراءات لمناولة ونقل وتخزين السلع التي تم صنعها والرقابة عليها وبما يضمن سير العملية الإنتاجية والتسويقية المرتبطة بتوزيع السلع التي تم إنتاجها.

12- تحديد أهداف الترويج وأدواته الممكن استخدامها يضاف إلى ذلك اختيار توقيت ومحتوى وشكل الحملات الترويجية المراد توجيهها للمستهلكين المستهدفين في الأسواق ومراجعة المزيج الترويجي لهذه الماركة السلعية أو الخدمية وعلى أسس موضوعة بهدف إعادة التقييم لمحتوى البرامج الإعلامية.

13- قياس مدى فاعلية الإعلان بهدف إعادة التقييم لمحتوى البرامج الإعلانية.

14- البحث عن رجال البيع المؤهلين والعمل على اختيار وتصميم مختلف برامج الحوافز شالمناسبة لهم وبصورة منتظمة. [1]

---

[1] محمد ابراهيم عبيدات " مبادئ التسويق. مدخل سلوكي " دار المستقبل للنشر والتوزيع عمان الأردن الطبعة 3-1999 ص30، 31.

15- تحديد أنواع ومحتوى مختلف وسائل تنشيط المبيعات كالمسابقات والمعارض والندوات والعينات المجانية والكوبونات والإعلام وغيرها مع تحديد مواعيد وكيفية استخدامها وكما هو مألوف في الدول المتقدمة صناعياً وتسويقياً.[1]

❖ المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول المؤسسة.

إنّ المؤسسات المختلفة التي نراها في الواقع اليوم، لم تظهر بأشكالها الحالية من أول مرة، بل كان ذلك نتيجة لعدَة تغيرات وتطورات متواصلة، ومتوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية، ، كما أن المؤسسة تمثل النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي للمجتمعات .

✓ الفرع الأول: مـفـهـوم المـؤسســـة.

لقد شغلت المؤسسة حيزاً معتبراً في كتابات وأعمال الاقتصاديين، كما أنّها لعبت دوراً بالغ الأهمية في تحريك النشاط الاقتصادي، فقد تعددت واختلفت التعاريف حول المؤسسة ومن هذه التعاريف نجد :

- **التعريف الأول:** المؤسسة هي الوحدة الإنتاجية التي تقوم على أساس العمل الجماعي للعاملين فيها، والمزودين بالموجودات المادية (الأصول المادية) وبالموجودات المالية (الأصول المالية) والتي تهدف إلى مزاولة الإنتاج وإعادة الإنتاج الموسع وتزويد المواطنين باحتياجاتهم [2].
- **التعريف الثاني:** المؤسسة هي القالب الذي ينظم الناس فيه شؤونهم في علاقاتهم بعضهم مع بعض، وهي جهاز عمل يشتمل على تركيبات ونظم وأدوات[3].

---

(1) محمد ابراهيم عبيدات " مبادئ التسويق. مدخل سلوكي " مرجع سبق ذكره ،ص30، 31.

(2) صمويل عبود، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1984 ص 59 .

(3) عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة 2، الجزائر 1993 ص 25.

- **التعريف الثالث:** يعرف ***François Peraux*** المؤسسة بأنّها شكل إنتاج بواسطته وضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلف عناصر الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار.[1]

✓ **الفرع الثاني: وظـــــائـــف المـــــؤسسة.**

للمؤسسة وظائف مختلفة تختلف حسب طبيعة النشاط الذي تعمل فيه، ويمكن تقسيمها إلى وظائف الاستغلال ووظائف توفير عوامل الإنتاج.

➢ **أولاً: وظـائـف الاستـغـلال.**

و هي من الوظائف الأساسية التي يعتمد عليها نشاط المؤسسة الاقتصادية باختلاف أنواعها، وتتمثل في كل من وظيفة التموين الإنتاج والتسويق.

أ-**وظيفة التموين :** التموين من الوظائف التي تنطلق بها مختلف العمليات والأنشطة المؤسسة الأخرى عند التنفيذ، فهي تمثل الخطوة الأولى من هذه الأنشطة وتحتل أهمية كبيرة، وبذلك شغلت العديد من المختصين في اقتـصاد المؤسسة والإدارة واقترحوا وسائل وطرق تنظيم ومتابعة لمختلف جوانب هذه الوظيفة، وتتفرع هذه الوظيفة إلى وظيفتين فرعيتين هما:

1 - **مهام وظيفة الشراء:** و هي إرسال الطلبيات إلى الموردين ثم متابعة هذه الطلبيات حتى استلام المواد المطلوبة ومراقبتها لتسليمها إلى مصلحة التخزين.

2- **مهام وظيفة التخزين:** وهي مجموعة مهام تبدأ من المراقبة عند دخول المواد إلى المخزن للتأكد من موافقة ما دخل مادياً مع ما هو مسجل في الفواتير، ثم تحفظ المخزونات وترتب، وتتابع بانتظام بالتنسيق مع كل من قسمي الشراء والإنتاج وحتى قسم المبيعات[2].

---

[1] عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"،مرجع سبق ذكره ، ص 25.

[1] ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة الطبعة 2، الجزائر 1998، ص 10.

ب- **وظيفة الإنتاج:** تعتبر من أهم الوظائف في المؤسسات الصناعية وهي تتعلق بخلق المنافع الشكلية للمواد والخامات وذلك بتحويلها إلى سلع يمكن أن تشبع حاجات ورغبات المستهلكين.

ت- **وظيفة التسويق:** تنطوي هذه الوظيفة على كل الأنشطة التي تبذل عند انسياب السلع من مراكز إنتاجها إلى مراكز استعمالها أو استهلاكها.

ومن ثم فإنّ هذه الوظيفة الحيوية التي تعتبر المحور الرئيسي في مؤسسات الأعمال تنطوي بدورها على وظائف هامة مثل: البيع والنقل. وتتعلق وظيفة البيع بتحويل ملكية السلع أوالخدمات من المنتج إلى الوسطاء أو المستهلكين، أمّا وظيفة النقل فتعمل على خلق المنفعة المكانية للسلع[1].

- **ثانياً: وظائف توفير عوامل الإنتاج.**

تتمثل وظائف توفير عوامل الإنتاج في ثلاث و ظائف وهي :

أ- **وظيفة الأفراد:** تتعلق هذه الوظيفة بالحصول على القوة العاملة في المؤسسة وجعلها قادرة وراضية ومتعاونة في تنفيذ الأعمال. ويستلزم هذا القيام بأنشطة مختلفة مثل: المحافظة على علاقات طيبة بين المؤسسة والعاملين فيها، وضع نظام التعيين والترقية والفصل.

ب- **الوظيفة المالية:** تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الحيوية لكل مؤسسة، لأن جميع مؤسسات الأعمال تحتاج إلى الأموال حتى يمكنها القيام بنشاطها. وتتعلق هذه الوظيفة بالنشاط المالي للمؤسسة، أي الحصول على الاحتياجات المالية من المصادر المختلفة، وهذه المصادر قد تكون دائمة أو مؤقتة، كما قد تكون ملكية أو اقتراض.[2]

---

(1) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 313-318.

(2) جميل أحمد توفيق، "إدارة الأعمال"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1986 ص 489

ت- **الوظيفة المحاسبية:** تتضمن هذه الأخيرة وظائف جمع البيانات المالية وتسجيلها وتبويبها وتلخيصها ومراجعتها وعرضها تفسيراً. فهناك تداخل بين الوظيفة المالية والوظيفة المحاسبية عملياً، فالإدارة المالية تهتم بأنشطة الوظيفتين، ومن الممكن أن تعهد الوظيفة المالية كلها لشخص واحد يسمى **بأمين الخزينة** أو **الأمين المالي** في حالة مؤسسة صغيرة، ولكن عندما تتسع أنشطة الوظيفة المالية يحتاج الأمر غالباً إلى فصل الأنشطة المحاسبية وأنشطة الرقابة المالية لكي يشرف عليها مراقب مالي بجانب أمين الخزينة الذي يشرف على الأنشطة النقدية والاستثمارات والتمويل.[1]

✓ **الفرع الثالث: أهـداف المـؤسســـة.**

تسعى المؤسسة بمختلف أنواعها إلى تحقيق عدّة أهداف تختلف وتتعدد حسب اختلاف نشاطها، ويمكن تلخيص أهدافها فيما يلي:

- أولا : **الربحية:** وهـو الربـح الصافي الـذي تحققه المؤسسة ويعتبر من المعايير الأساسية لصحة المؤسسـة اقتصاديـاً.
- **ثانيا :الـنـمـو:** ويتحقق ذلك من خلال العمل على زيادة حجم المبيعات.
- **ثالثا : المسؤولية الاجتماعية**: وتتمثل فيما يلي :

1- الـعـائـد على المستثمرين: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أرباح سنوية بهدف توزيعها على المستثمرين.

2- إرضـاء الـزبـائن: من خلال تقديمها لمنتوجات ذات جودة وأسعار معقولة.

3- إرضاء العاملين: على المؤسسة أن تضمن للعامل مستوى من الأجر يسمح بتلبية حاجاته والحفاظ على بقائه.

4- إرضاء المجتمع: تسعى المؤسسة إلى تلبية رغبات المجتمع المتنوعة والمتجددة باستمرار.

5- الـبـقـاء: ويعتبر الهدف الأساسي للمؤسسة بحيث أنّه من الشروط الأساسية لبقاء المؤسسة في السوق نجد شرطين هما : الربح والنمو .[2]

---

[1] جميل أحمد توفيق، "إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره ، ص 489.

[2] عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.ص 20

❖ المطلب الثالث: المزيج التسويقي وأهميته في المؤسسة.

تعتبر المؤسسة من أهم العناصر التي توجه التنمية الاقتصادية لأي بلد مهما كان، إلاّ أنّها تواجه عالماً ذات تقلبات مستمرة، فيجب عليها الاستمرار والسير والنمو وفقاً لمتطلبات البيئة. ولتضمن المؤسسة هذا الاستمرار وتحقيق النجاح والتميز يجب عليها اعتماد أسس تسويقية صحيحة بالدرجة الأولى.

✓ الفرع الأول: أهمـيـة التسويق بالنسبة للمؤسسة

يعتبر التسويق كوظيفة من أبرز الوظائف الإدارية لأي مؤسسة ومعياراً مميزاً لنجاحها وتقدمها، فقدرة أي مؤسسة بإنتاج سلع أو تقديم خدمات تكون محدودة ما لم ترافقها جهود تسويقية تساعدها على تحديد احتياجات المستهلك ورغباته والذي يعتبر في الآونة الأخيرة مركز اهتمام المؤسسات.

وإذا أردنا التعمق أكثر في مدى أهمية التسويق كوظيفة أساسية وماذا ستجنيه من فوائد ومنافع تسمح لها بتحقيق أهدافها وتتمثل في:

1- تساعد الدراسات التسويقية وبحوث التسويق في إمكانية تقدير حجم الإنتاج الممكن تصريفه في السوق.
2- استغلال الفرص التسويقية التي تستمدها المؤسسة من بحوث التسويق واكتشاف حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق التي تنشط فيها.

كما يخلق الأنشطة والدراسات التسويقية عدداً من المنافع المتعلقة بالسلع وهي:

1- **المنفعة المكانية:** تزويد المستهلك بالشكل المرموق الذي يرغبه.
2- **المنفعة الإمتلاكية:** تزويد المستهلك بالسلعة المراد اقتناؤها في الوقت المناسب.
3- **المنفعة الرمزية:** والمتعلقة بالنفسية والسلوك الذي يبديه المستهلك اتجاه السلعة أو الماركة. [1]

---

[1] سليم صخري، هشام ولد خاوة، "كيفية إختيار قنوات التوزيع في المؤسسة" م ج المدية 2001- 2002- ص 16.

✓ **الفرع الثاني: عناصر المزيج التسويقي.**

إنّ المزيج التسويقي يتكون بخليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة السلعة بما يتناسب مع طلبات ورغبات المستهلك، ثم دراسة وتحديد السعر المناسب والتنافسي، ثم الترويج لها لدى المستهلكين لجذبهم والتأثير عليهم، ثم توزيعها وإيصالها إلى المكان والزمان المناسب.

➢ **أولاً: تـعريـف المـزيـج التسويـقي.**

يعرف **SYLVIE, MARTIN, VEDRINE** المزيج التسويقي بأنه: " مجموعة من المتغيرات المطبقة في السوق والتي يكون لها أثر على سلوك المستهلك، هذه المتغيرات هي: المنتوج، سعره، توزيعه، اتصاله، إنّ اختيار إحدى عناصر هذه المتغيرات يكون ضرورياً خاصة أثناء تخصيص الموارد وحسب الإستراتيجية المتاحة والوسائل المتاحة"[1].

ويعرف **محمد فريد الصحن** المزيج التسويقي على أنه: " خليط من الأنشطة التسويقية التي يمكن التحكم فيها بواسطة المؤسسة والموجهة إلى قطاع سوق معين، ويتعلق المزيج التسويقي بالإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة في تخطيط أوجه النشاط التسويقي المتعلق بالمنتجات التي سيتم تقديمها إلى السوق" [2].

➢ **ثانياً: أهـمية المـزيـج الـتسويـقي.**

إن للمزيج التسويقي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة لأنّه يسهل لها الوصول إلى أهدافها المسطرة وبالنسبة للمستهلكين لأنّهم سيجدون ما يتلاءم مع زبائنهم المتنوعة والمختلفة.

---

(1)ALGER.1994.P17 SYLVIE, MARTIN JEANPIERE "MARKETING", CHIHAB CYROLE

[1] محمد فريد الصحن ،مرجع سبق ذكره ،ص 42،ص 44

1- **المزيج التسويقي أكثر فعالية:** إذ أنّ كل مزيج تسويقي مخصص إلى قسم معين من السوق، ومن ثم تكون فعاليته كبيرة لأنّه يتناسب مع رغبات المستهلكين، وذلك بالسعر الذي يشتري به والذي يتدعم بالحملات الاشهارية والعمليات الترويحية للمبيعات، التي تجذبه حول المنتوج وبالتالي يقتنيه.

2- **المزيج التسويقي أكثر مردودية:** وهذا لأنّ المؤسسة من خلاله سوف تركز إهتماماً على المشترين الذين يجدون فيه منفعة معينة،وبالتالي تكاليف ذلك تنخفض لأنّ المؤسسة سوف تستعمل الوسائل التي سوف تمكنها من الوصول إلى هؤلاء الزبائن،ومن ثمة تقوم بتصميم المزيج التسويقي المناسب الذي يحقق للمؤسسة مردودية تخدمها.

- **ثالثاً: مكونات المزيج التسويقي.**

تستخدم المؤسسات عادة أربع أدوات أساسية لوضع إستراتيجياتها التسويقية موضع التنفيذ ويطلق على هذه الأدوات **4 P** حيث أن كل واحد منها يبدأ بحرف **P** وهي تتمثل في: المنتج **Product**، المكان **Place**، السعر **Prie** ، والترويج **Promotion** ، ويطلق على السياسات المختلفة التي تتبعها المؤسسة بشأن هذه الأدوات الأربعة اسم المزيج التسويقي، وتستخدم هذه الأدوات الأربعة الأساسية بغرض التأثير على درجة استجابة السوق، فمن خلالها يمكن للمؤسسة أن تقدم برنامجاً تسويقياً يقابل احتياجات المستهلكين ويعطي للمؤسسة بعض المزايا التنافسية.

1- **المنتج "السلعة":** هي " مجموعة من الخصائص والصفات الملموسة والغير ملموسة التي تتميز أو ترتبط بها والتي من خلالها يتم إشباع حاجات ورغبات المستهلكين " توجد قرارات موضوعية وأخرى شكلية ينبغي لمدير التسويق أخذها بعين الاعتبار عند تصميم السلعة، فالقرارات الموضوعية للسلعة ترتبط بمكونات ومحتويات السلعة نفسها ووزنها، أما القرارات الشكلية فقد تكون اسم الماركة " **العلامة التجارية** " المعطاة للسلعة، العبوة، حجمها، مقدار ونوعية التعليمات المكتوبة على السلعة، تاريخ الصنع. [1]

[1] محمد فريد الصحن ،مرجع سبق ذكره ،ص 42،ص 44

2- - **السعر:** يقوم مدير التسويقي باتخاذ القرارات التسعيرية المناسبة والتي تتضمن تحديد السعر، ووضع السياسات السعرية، وتنمية بعض استراتيجيات التسعير بما في ذلك الاختيارات المتعلقة بالخصومات الممكن منحها. كما أنّ للسعر العديد من العوامل في تحديده مثل : التكاليف والمنتوجات، الطلب، المنافسة، الظروف السياسية والاجتماعية.....إلخ.

3-الترويج: هو التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات وفي تسهيل بيع السلع أو الخدمات أو في قبول فكرة معينة . وتعد القرارات المتعلقة بنشاط الإعلان، والبيع الشخصي، والنشر، والعلاقات العامة، مثل المعارض التجارية، وعرض المنتجات داخل المتاجر وخارجها في نقاط تجمعات الأفراد، قرارات تتعلق بالمزيج الترويجي.

4- التوزيع: هو أحد العناصر المهمة في المزيج التسويقي، وهو يضم مجموعة من القرارات التي تتعلق باختيار وتنسيق وتقييم قنوات التوزيع، تنمية العلاقات مع الموزعين، والقرارات، المتعلقة بالنقل والتخزين. [1]

- ✓ **الفرع الثالث: البيـئة التسويـقية.**

تعتبر المؤسسة نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالبيئة التي تعمل فيها وتعتمد فاعليتها على مدى التأثير الذي يحدثه التفاعل بين الإثنين

- ➢ **أولاً: تعريف البيئة التسويقية.**

تعرف البيئة التسويقية بأنّها كافة القوى الموجودة في المحيط الخارجي الذي تزاول فيه المؤسسة أعمالها، وتؤثر على قدرة إدارة التسويق فيها على اتخاذ قرارات ناجحة بشأن بناء وتطوير علاقات تبادل ناجحة مع السوق، كما أنّها يمكن أن تتضمن عناصر دفع للمؤسسة أو عناصر تعطيل وإعاقة لمسيرتها[2].

---

[1] محمد فريد الصحن ،مرجع سبق ذكره ، ص 43،44

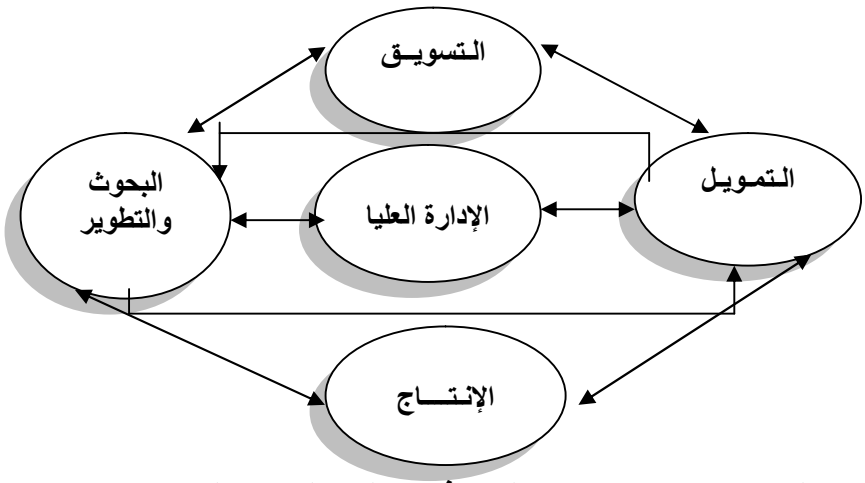
[2] ناجي معلا، رائف توفيق، "أصول التسويق مدخل إستراتيجي"، دائرة المكتبة الوطنية ، الطبعة 1998، ص 31.

➢ **ثانياً: البيئـة الـتسويـقية الجـزئـية.**

تعرف البيئة التسويقية الجزئية بأنّها القوى الوثيقة الصلة بالمؤسسة التي تؤثر على قدرتها على خدمة أسواقها. وتتكون هذه البيئة من المؤسسة نفسها، والمؤسسات التسويقية (كمنافذ التوزيع والموردون، والمنافسين، والجمهور العام) هذا، وسنولي كل عنصر من هذه العناصر قدراً من الشرح الموجز.

أ- **الـمـؤسسـة:** إنّ الوظيفة الأساسية لإدارة التسويق في مؤسسة الأعمال هي العمل على توفير سلع أو خدمات، تستطيع بواسطتها تلبية حاجات ورغبات جمهور مستهدف من المستهلكين وتحقيق الربح.

الشكل (6) : الأنشطة الرئيسية داخل المؤسسة وطبيعة العلاقة بينها



المصدر : ناجي معلا، رائف توفيق، نفس المرجع السابق ص 34

ويوضح الشكل الطبيعة المتداخلة بين هذه الأنشطة بما فيها النشاط التسويقي، حيث تقوم إدارة التسويق باتخاذ القرارات ضمن إطار الخطط والبرامج التي تكون قد وضعتها الإدارة العليا، كما أنّ ما تضعه من خطط يجب أن تتم الموافقة عليه من قبل الإدارة العليا قبل تنفيذها. يضاف إلى ذلك، فإنّ إدارة التسويق تقوم بأنشطتها جنباً إلى جنب مع الإدارات الأخرى في المؤسسة، فالقرارات التسويقية لها أبعاد مالية توجب الاتصال والتنسيق مع الإدارة المالية، كما أنّ أبعاداً فنية تتعلق بالمواصفات والجودة تفرض على إدارة التسويق التنسيق والاتصال مع إدارة البحوث والتطوير.[1]

[1] ناجي معلا، رائف توفيق، "أصول التسويق مدخل إستراتيجي"،مرجع سبق ذكره ، ص 31.

ب- **الـمـوردون:** وهم الأفراد والمؤسسات الذين يقومون بتزويد المؤسسة بمستلزمات أعمالها من موارد وتجهيزات وغير ذلك لإنتاج السلع أو الخدمات التي تقوم بإنتاجها أو تسهيل عملياتها التجارية. فمؤسسة إنتاج السيارات مثلاً تحتاج إلى الحديد، والإطارات، والكراسي وغيرها والقطع اللازمة وكل هذه المواد لها موردون، وهؤلاء يؤثرون على أداء إدارة التسويق.[1]

ج- الوسطاء التسويقيون: تتكون هذه المجموعة من كافة المؤسسات التي يمكن أن تساعد المؤسسة في تسويق ما تنتج من سلع وخدمات إلى المستهلكين النهائيين. وتضم هذه المجموعة: الوسطاء ومؤسسات النقل المادي، بالإضافة إلى مؤسسات الخدمات التسويقية، والمصارف التجارية، وشركات التأمين والائتمان.

د- الـعـمـلاء: يتكون جمهور عملاء المؤسسة من مؤسسات تسويقية تقوم بشراء السلع أو الخدمات لإعادة بيعها، مقابل هوامش ربح تحددها لنفسها. كذلك قد يتكون جمهور عملاء المؤسسة من المؤسسات والأجهزة الحكومية التي تشتري السلع الأساسية كالأرز والسكر، بحيث تقوم مؤسسات الوزارة بإعادة توزيع هذه السلع على الجمهور ،وفق سياسات وخطط معينة ترتبط بإستراتيجية الأمن الغذائي للدولة مثلا ،كما قد تتعامل المؤسسة مع أسواق دولية مختلفة .

ه- الـمـنـافـسون: و المؤسسة الناجحة هي التي تكون أقدر من غيرها على تلبية حاجات المستهلكين و رغباتهم وتبني الإستراتيجيات التسويقية التي يتبناها منافسوها في التعامل مع نفس جمهور المستهلكين أو يمكنها من الحصول على المزايا التنافسية الكافية لإعطائها مكانة متميزة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة الأخرى.

و- الـجـمـهـور الـعـام: يتكون الجمهور العام للمؤسسة من مجموعة الأفراد الذين يكون لهم مصلحة حقيقية أو محتملة في نجاح المؤسسة و قدرتها على تحقيق أهدافها ، و تشمل: [1]

1- مؤسسات المال و الائتمان و التأمين و بيوت الاستثمار .....إلخ

2- وسائل الإعلام، وهي تلك الوسائل التي تنقل من خلالها الأخبار و المعلومات إلى الرأي العام.

---

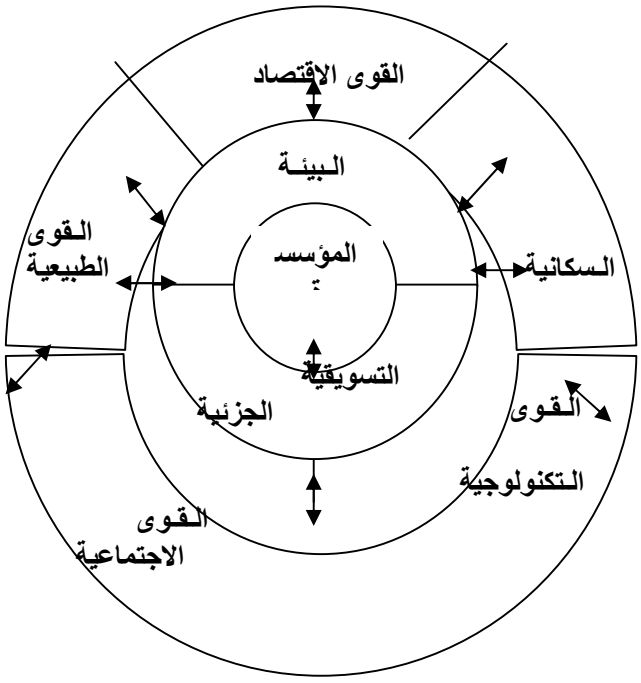
[1] ناجي معلا، رائف توفيق، "أصول التسويق مدخل إستراتيجي"، مرجع سبق ذكره ، ص 32.

3- المؤسسات و الهيئات الحكومية التي ترتبط بالنشاط الذي تؤديه المؤسسة فيما يتعلق بسلامة منتجاتها، و صحة دعاواها الإعلانية.

4- الهيئات الجماهيرية الضاغطة،و هي الهيئات الأهلية المكونة من أفراد المجتمع النشيطين في الدفاع عن حقوق الجمهور **ثالثاً: البيئـة الـتسويـقية الـكـلية.**

تضم كافة القوى البيئية التي تزاول فيها المؤسسة أعمالها والتي تؤثر على بيئتها الجزئية، وتتمثل في العوامل السكانية والاقتصادية والطبيعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية وتؤثر هذه العوامل على المؤسسة، من خلال ما تصيغه من فرص، وما تفرضه من تهديدات، على المؤسسة أن تراقب حركة هذه العوامل واتجاهاتها، حتى تستطيع أن ترد على ما ينتج عن هذه العوامل من آثار. [1]

الشكل (7) البيئة التسويقية الكلية وعلاقتها بالبيئة التسويقية الجزئية للمؤسسة.



المصدر: ناجي معلا، رائف توفيق مرجع سبق ذكره، ص 39.

ويوضح الشكل أعلاه البيئة التسويقية الكلية وعلاقتها بالبيئة التسويقية الجزئية للمؤسسة.

[1] ناجي معلا، رائف توفيق، "أصول التسويق مدخل إستراتيجي"، مرجع سابق ، ص 32.

أ- البيئة السكانية: تشير البيئة السكانية إلى السكان ومجموعة المؤشرات المرتبطة بهم، كالمكان والعمر، والجنس والمهنة. ويلعب التركيب السكاني والتغيرات التي تتم بين عناصره دوراً هاماً في صياغة ووضع الخطط والبرامج التسويقية. فالتغير الذي يحدث في التكوين العددي للسكان وأنماطهم الحياتية ينعكس على الواقع الذي تتعامل معه المؤسسة.

ب- البيئة الاقتصادية: تلعب الحالة الاقتصادية التي تسود السوق (كساد/ورواج/وتضخم) دوراً هاماً في تحديد كثير من القرارات التسويقية، فمثلاً: يعتبر الدخل القومي أحد العوامل الاقتصادية التي يجب أن تؤخذ في الحسبان، عند تقرير السياسة التسعيرية في المؤسسة.

ج- البيئة التكنولوجية: يمثل التقدم التكنولوجي إحدى القوى الرئيسية المحددة لنمط حياتنا. ويعتبر التسويق من أكثر مجالات الحياة الإنسانية تأثراً بالإنجازات العلمية وذلك بالنظر إلى ما تنطوي عليه هذه الإنجازات من ابتكارات واختراعات تؤثر بشكل مباشر على تحسين وتطوير السلع والخدمات الحالية وابتكار المنتجات الجديدة، وما توفره من فرص تسويقية كبيرة، وتساعد المجتمع للوصول إلى مستويات أعلى من الرفاهية.

د- البيئة السياسية والقانونية: ترتبط عوامل البيئة السياسية بالنظام السياسي في الدولة والفلسفة التي يتبناها ذلك النظام في حكم وإدارة شؤون تلك الدولة، والتي تنعكس على ما تسنه من قوانين وأنظمة وتشريعات، يتطلبها تنظيم الأنشطة والفعاليات المختلفة التي تتم في نطاق حدودها. ولما كان التسويق هو أحد هذه الأنشطة، فإنّه سيتأثر بالتأكيد بالأطر القانونية والتشريعية التي يحددها النظام السياسي القائم في الدولة.

ه-البيئة الثقافية و الاجتماعية: تتكون البيئة الثقافية من كافة المؤسسات و القوى التي تؤثر على القيم الأساسية للمجتمع،و إدراكات أفراده و تفضيلاتهم و سلوكهم. [1]

---

[1] ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص49

المبحث الثاني: إستراتيجية التوزيع.

أصبح التوزيع في عصرنا وظيفة أساسية في الاقتصاد والتجارة فالاستخدام السيئ لهذه الأخيرة سوف يؤدي إلى وجود ظل في سوق المنتجات والخدمات ويكون سبب في نقص المنتجات ومصدر للتوتر، إذاً فالتوزيع يترجم الحالة الاقتصادية.

❖ المطلب الأول: مفهوم استراتيجية التوزيع

✓ الفرع الأول : تعريف الإستراتيجية و التوزيع

قبل الخوض أو التطرق إلى مختلف مفاهيم التوزيع والإستراتيجية ينبغي أولاً إظهار أهم المراحل التي مرّ بها التوزيع.

➢ **أولاً: لمحة تاريخية عن التوزيع.**

قبل أن يصل التوزيع إلى صورته الحالية، مرّ بمراحل عديدة يمكن إيجازها فيما يلي:

أ- **الانتقال من مرحلة التجارة إلى مرحلة التوزيع:** مرت هذه المرحلة بأربع فترات رئيسية:

- **الفترة الأولى:** من القرون القديمة حتى نهاية القرون الوسطى، تميزت هذه المرحلة بسيادة دول البحر المتوسط على النشاط التجاري، مع تفضيل الاستهلاك داخل العائلات تماشياً مع توفير الاحتياجات الاقتصادية بالإضافة إلى التطور الكبير في ميدان العمران وتوسيع المدن إبتداءاً من القرن الحادي عشر هذا من جهة ومن جهة أخرى توسيع الرقعة الجغرافية للنشاط الاقتصادي، إلاّ أن المبادلات بقيت ضعيفة.
- **الفترة الثانية:** من القرن السادس عشر إلى قيام الثورة الصناعية، إن أهم ما ميز هذه الفترة الرأسمالية التجارية التي أدت إلى جمع ثروة هائلة في يد الدول، وهذه الخاصية مهدت إلى قيام الثورة الصناعية والاكتشافات الجغرافية التي أدت بدورها إلى زيادة المنتجات المعروضة في السوق. [1]

[1] ناجي معلا، رافق توفيق، مرجع سبق ذكره، ص49

- **الـفـترة الثـالـثة:** من الثورة الصناعية إلى الحرب العالمية الأولى 1914، الثورة الصناعية والآثار المترتبة عليها، وما أفرزته بالنسبة للتجارة، حيث أنه ولأول مرة تطرح مشكلة تصريف المنتجات وذلك بسب أن الإنتاج أصبح يفوق العرض، بالإضافة إلى انتشار ظاهرة النزوح الريفي وتمركز الأفراد في المدن.
- **الـفـترة الـرابـعة:** من الحرب العالمية الأولى إلى يومنا هذا، ظهور المنافسة أدت بأوربا إلى فقدان مكانتها تدريجياً في الميدان الصناعي والتجاري، كما أصبح الاستهلاك الشغل الشاغل لمسيري المؤسسات، حيث أصبح عليهم تصريف منتجاتهم مما أدى بتوزيع الأسواق وانتقالها إلى المرحلة العالمية، وأصبح مفهوماً بالغ الأهمية يجب التحكم فيه.

➢ **ثانياً: تـعـريـف الـتـوزيـع.**

إن لمفهوم التوزيع العديد من التعاريف نذكر منها:

- **الـتـعـريـف الأول:** يعرف كل من ***PH.Kotler*** ***B.Dubois*** على أنه "مجموعة الأنشطة التي تتم من الوقت الذي تدخل فيه السلعة بشكلها الاستعمالي إلى المخزن التجاري أو المحول الأخير حتى الوقت الذي يستعملها فيه المستهلك".[1]
- **الـتـعـريـف الـثـانـي:** ويعرف كل من ***Yves. Chirouse*** على أنه هو مجموعة من النشاطات منفذة من طرف المنتج وهذا من نهاية مرحلة الإنتاج إلى غاية وصول السلعة إلى المستهلك الأخير، والمعدة للاستهلاك في المكان والزمان وبالأشكال والكميات المناسبة لرغبات المستهلكين[2].
- **الـتـعـريـف الـثـالـث:** ويرى ***J.P Bertrand*** بأن التوزيع هو "النشاط الذي يسمح بتوزيع أي إيصال أو تسليم السلع والخدمات إلى المستهلكين"[3].

---

(1) بلحاج محمد الأمين، شراطي محمد، "دراسة الوظائف الأساسية لمؤسسة اقتصادية"، م ج م، 2002، 2003، ص03.

(2) ناجي معلا، رافق توفيق، "أصول التسويق مدخل إستراتيجي"، مركز طارق للخدمات الجامعية، ط1، الأردن، سنة 1998، ص229 .

(3) P.Bertrand, «Techniques commerciales et marketing », Berti éditions, Alger, 1994, p15.

➢ **ثالثاً: تـعـريـف الإسـتـراتـيـجية ومـزاياها ومـراحل إعـدادها.**

للإستراتيجية مزايا عديدة تعود بالنفع على جميع المؤسسات التي تتبناها وتطبقها، ولهذا سنتطرق إلى هذه المزايا ولكن قبل ذلك سنتعرض إلى تعريف الإستراتيجية.

أ- **تـعـريـف الإسـتـراتـيـجية:** يعد تعريف الإستراتيجية قديماً في الفكر البشري، حيث كلمة إستراتيجية اشتقت من كلمة يونانية ***Strategia*** التي تعني علم الجنرال ***Strategoes***، وكان يقتصر هذا المصطلح على الجانب العسكري والتي نعني بها فن قيـادة الحرب وتوجيهها، ومن هذا نجد أنه هناك عدة تعاريف للإستراتيجية منها:

- يراها ***Porter*** على أنها: "فن بناء مزايا تنافسية مستديمة" كما يؤكد على أن الإستراتيجية هي : "خلق المواءمة بين أنشطة المنظمة والتكيف مع البيئة"[1].

- وعرف ***Peter Drucken*** الإستراتيجية على أنها: "عملية اتخاذ القرارات المستمرة بناءاً على معلومات ممكنة عن مستقبل هذه القرارات وآثارها في المستقبل، وتنظيم المجهودات اللازمة لهذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة"[2].

- ونجد ***Andrews*** يعرفها على أنها: "الأنشطة والخطط التي تقررها المنظمة على المدى البعيد، بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت"[3].

- الإستراتيجية كما يراها ***Crawler***: "تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين، وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة أو الوحدات الإنتاجية وتنويع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة، والإستراتيجية: "خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة وتحديات البيئة التي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة"[4].

---

(1) (2) فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص15.

(3) ثابت عبد الرحمان إدريس، د.جمل الدين مرسي، الإدارة الإستراتيجية، مطابع الولاء الحديثة، الطبعة الأولى، 2001، 2002، ص22.

((4) A.D, Grawler. Sr, Strategy and Stucture, cambridge, MTTT Press 1962, p13.

ب- **مـزايـا الإسـتراتيجـية:** نجد أن للإستراتيجية عدة مزايا نذكر منها ما يلي:

1_ توفر أسلوب متميز لتشكيل وخلق المستقبل.

2_ تساعد الإستراتيجية على ابتكار أنشطة فريدة وتشكيل منتجات ذات قيمة عالية للمستهلك والعمل على الاستمرار في التمييز والتميز.

3_ توفر الإطار الشامل والكامل للمنظمة والتي من خلالها يتم تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة ككل، وبصورة واضحة مع الربط بين تاريخ المنظمة ومستقبلها.

4_ حماية المزايا التنافسية عن طريق دعم كل الأنشطة والتنسيق بينها ودعم بعضها البعض.

5_ تحقيق أفضل درجة ممكنة لاستغلال الموارد البشرية، المالية، التكنولوجية وجوانب القوة التي تميز المنظمة في ظل المتغيرات التي تعمل فيها.[1]

- **ثالثاً: مـراحـل إعداد الإسـتراتيـجـية.**

هناك اختلاف وتباين بين مختلف الكتاب والباحثين في وضع مراحل إعداد أو صياغة إستراتيجية المؤسسة ، وبعد إطلاعنا على عدة مراجع يمكننا أن نأخذ المنهج التالي لإعداد الإستراتيجية.

- **مـرحلـة I: مرحلة وضع الإستراتيجية:** وتتضمن هذه المرحبة دراسة البيئة الداخلية بما توفره من جوانب قوة وضعف والبيئة الخارجية بما تحتويه من فرص وتهديدات، وهذه الدراسة لتحديد وتحليل العناصر الإستراتيجية في كيلهما وتجميع وتحليل المعلومات الضرورية للتخطيط الإستراتيجي، كما نجد أن هذه المرحلة تشمل على جوانب أخرى ككيفية توزيع الموارد ومجال الأعمال الجديد التي يمكن للمؤسسة الدخول فيها، أو التكامل مع مؤسسات أخرى أو تكوين مؤسسات مشتركة. [2]

---

[1] W.Gleck and R.Janch, Business Policy and Strategic Management, 4th ed, Anckland, Megrgin Mill Int,1984, p8

[2] ناجي معلا، رافق توفيق، مرجع سبق ذكره، ص49

- ✓ **مـرحلـة II: تنفيذ الإستراتيجية:** في مرحلة التنفيذ يتطلب القيام بمجموعة الخطوات التالية:

1. الاحتواء على هيكل تنظيمي مناسب وهذا يتطلب وضع البرامج التنفيذية،الموازنات الخاصة ببرنامج تنفيذي.
2. يجب أن تتلاءم وتتناسب الإستراتيجيات مع السياسات التنظيمية الحالية للمؤسسة.
3. تلاؤم وتناسب تنفيذ الإستراتيجية مع مختلف النظم التي تعتمد عليها المؤسسة، على سبيل المثال: نظام الأجور،نظام المعلومات، نظام الرقابة.....إلخ.

- ✓ **مـرحـلـة III: تقييم الإستراتيجية:** فبعد أن تقوم بتحديد الإستراتيجية وتنفيذها نأتي إلى عملية تقييم الإستراتيجية فهي تعتبر آخر مرحلة من مراحل إعداد الإستراتيجية، وتعتبر من التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة المؤسسة وهذا راجع لتنوع أساليب الرقابة والتقييم الذي يؤدي إلى صعوبة اختيار النوع الملائم.[1]

- ✓ **الفرع الثاني: أهـمـية وأهـداف الـتـوزيـع وأبـعـاده.**

تكمن أهمية وأهداف التوزيع في تقريب وموازنة العرض والطلب في شروط ترضي المنتج والمستهلك .

- ➢ **أولاً: أهـمـيـة الـتـوزيـع.**

يعتبر التوزيع من أهم القرارات التسويقية الهامة التي تتخذها المؤسسة، حيث يعد من أهم عناصر المزيج التسويقي، التي تبنى عليها إستراتيجيتها في غزو الأسواق، وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، ويقول في هذا الصدد "***Armand sayan***" إن التسويق أدواره متعددة، وهي تعود بالفائدة على المنتج والمستعمل أو المستهلك النهائي على حد سواء". و الدور الذي يلعبه التوزيع في التوفيق بين الطرفين بواسطة النشاطات تظهر أهميته في:

أ - **المنفعة الزمنية:** تعمل على توفير وتوزيع السلع في الأوقات التي يرغب فيها المستهلك.

ب- **المنفعة المكانية:** السلعة من مكان ما إلى حيث يوجد المستهلكين الذين يرغبون فيها.[2]

---

[1] فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره ص20

[2] العيداني حبيبة، حجاج فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص23.

ج - المنفعة الملكية (الحيازية): تتمثل في نقل ملكية السلعة من البائع إلى المستهلكين وذلك بعدة إجراءات لازمة لذلك.

د - المنفعة الشكلية: حيث تساعد بحوث التسويق على التعرف على مطالب ورغبات المستهلك وكميتها ووقت إنتاجه.

ه - المنفعة الإعلامية: بصفة عامة يعرف بالمنتوجات ويقنع المستهلكين ويجعلهم يقررون الشراء، و يقوم بها الوسطاء.[1]

➢ **ثانياً: أهـداف الـتـوزيـع.**

ويمكن إدراج الأهداف التوزيعية على نوعين من الأهداف هما:

أ- **الأهداف الأساسية:** تتمثل في:

1- زيادة الكميات و من عدد المستهلكين لهذه المنتوجات.

2- الرفع من رقم الأعمال للمخطط التسويقي للمؤسسة وبلوغ أهداف مخطط البيع.

3- تطوير المنتجات التي كانت مجهولة عند المستهلكين و سرعة دوران السلع المرغوب فيها.

4- اختراق الأسواق عن طريق التعريف بهذه المنتوجات.

ب- الأهداف الثـانـويـة: ويمكن ذكرها في النقاط التالية:

1- إنشاء علاقات صلة مع الموزعين.

2- تحسين صورة المؤسسة المنتجة أمام المستهلكين.

2 - الرفع من المنفعة التي يحصل عليها الموزع عند بيعه لمنتوج ما. [2]

---

[1] [2] العيداني حبيبة، حجاج فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص23.ص24

➢ **ثالثاً: أبـعـاد الـتـوزيـع.**

يمثل المنتجون والـوسطاء والمستهلكون الأطراف الرئيسية في قناة التوزيع، ولكل منهم دوره ومسؤوليته وكذلك مساهمته في عملياتها؛ وسنتناول فيما يلي هذه الأطراف الرئيسية:

أ- الـمـنـتـجـون: لا جدال في أن المنتجين البارعين هم الذين يرسمون خطط وإستراتيجية توزيعية فاعلة لتحقيق أهداف مرسومة، بمعنى أن مسؤولية إدارة قناة التوزيع تقع على عاتق المنتجين.

ب- الـوسـطـاء: هؤلاء يكونون في الغالب على نوعين: تجار جملة أو تجار تجزئة (مفرد) ويتخصص الوسطاء في أداء عمليات أو تقديم خدمات تتعلق مباشرة بشراء السلع وبيعها في عملية انسيابها من المنتج إلى المستهلك. ويعتبر المنتجون الوسطاء بمثابة امتداد لتنظيمهم البيعي والتسويقي ولأهمية الوسطاء، سوف نحاول تسليط الضوء تفصيلياً على أنواعهم ووظائفهم.

ج- الـمـسـتـهـلـكـون: يمكن القول بأن قناة التوزيع تنتهي عند تاجر التجزئة حيث تكون المنتجات متاحة للمستهلك، غير أن المستهلك قد يشتري أحياناً بالجملة من المصنع أو من متاجر الجملة، يطلب المستهلك من منفذ التوزيع إشباع حاجته إلى الراحة والخدمة والاختيار، وحيث أن جميع المتاجر لا تشبع هذه الحاجات بنفس الدرجة أو الطريقة .[1]

✓ **الفرع الثالث: وظـائـف الـتـوزيـع.**

اختلف الكتاب في تصنيف وظائف التوزيع، إذ لا يمكن أن نجد تصنيفاً يمكن تطبيقه بطريقة شاملة وجامعة على جميع المؤسسات. و يؤدي التوزيع عدة وظائف متخصصة بالنسبة لكل من المنتج أو المستهلك وتتمثل في:

أ- **الـبـحـث عـن الـزبـائـن:** أي وضع التوزيع في إطار منظم وهذا بالبيع في المكان والوقت المناسب للمستهلك أين يجد ما يريده ويبحث عنه، حيث ليس على المنتج القيام بالبحث عن الزبائن إذا كان لا يقوم بعملية التوزيع وإنما هي من وظائف الموزع.[2]

---

[1] عبد القادر بن حفري، فيصل حميدية، عبد الله بوقلقال، "دور سياسة التوزيع في تحليل المبيعات في المؤسسة"، م ج م، طبعة 2005، ص18.ص 20

[2] محمد إبراهيم عبيدات، هاني حمود الضمور، "الاتجاهات الحديثة في إدارة المنشآت التسويقية "، مؤسسة المعالي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، سنة 1988، ص157

ب- وظيفة النقل: يساعد النقل على تحقيق المنفعة المكانية للسلع وهذا بواسطة الوسائل المعتمدة في ذلك والمتمثلة في:السكك الحديدية "القطارات" ، النقل المائي ، النقل بالسيارات ، النقل الجوي ،النقل بالأنابيب.

وبطبيعة الحال فإن هذه الوسائل إما أن تكون ملكاً للمؤسسة أو تقوم باستئجارها ويعود اختيار أفضل وسيلة لنقل منتجات المؤسسة وإيصالها للزبائن على عدة عوامل أهمها : طبيعة السلع ، الوقت اللازم لنقل المنتجات من نقطة الشحن إلى نقطة التسليم ، ثمن السلعة ، إمكانات المشروع المادية .

ج- وظيفة التخزين: "التخزين هو الوظيفة التسويقية للاحتفاظ بالمنتجات، وهو يؤكد على منفعة الوفرة ، إذ يعمل التخزين على تحقيق المنفعة الزمنية للسلع، وهذا بالمحافظة عليها لحين وقت الحاجة إليها، كما يعمل على صيانتها وحمايتها من الحوادث والأخطار التي من الممكن أن تتعرض لها.

د-وظيفة تقسيم السلع: يقوم بتقسيم السلع من كميات كبيرة إلى كميات صغيرة حسب رغبة المستهلك.

ه-**وظيفة التمويل:** إن المنتج لا ينتظر حتى تباع السلعة للمستهلك النهائي ليحصل على الأموال ولكن يبيعها إلى الموزع.

و-وظيفة الإعلام: يلعب التوزيع دوراً إعلامياً وإخبارياً للمستهلكين وهذا من خلال وضع أسعار بعض الأنشطة الترويجية والإشهار في مكان البيع.

ي-وظيفة تقديم الخدمات: توجد بعض الوظائف لا يستطيع المنتج القيام بها فلهذا فإن الموزع هو الذي يتكفل بها مثل: خدمات ما بعد البيع، تركيب المنتجات، عرض السلع. [1]

---

[1].بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، "إستراتيجيات التسويق "، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 1999، ص177

❖ المطلب الثاني: بنية إستراتيجية التوزيع.

يعتبر التوزيع عنصراً هاماً داخل إستراتيجية التسويق، وسنحاول في هذا المبحث أن تعرض إلى إستراتيجية التوزيع وإدارتها ومكوناتها المختلفة ثم نصل في النهاية إلى التوزيع المادي. هناك ثلاثة عناصر رئيسية داخل المزيج التوزيعي وهي:

1 - علاقات التوزيع: في نقطة معينة أو أكثر تنقل ملكية السلع وهذا لابد من تنظيمه بطريقة معينة.

2- التوزيع المادي: يجب أن تنقل السلعة إلى منطقة معينة في وقت معين لكي تسلم للمستهلك، وهذا يتضمن النقل والتخزين والرقابة على المخزون.

3-الأنشطة المساندة: مثل تجميع المعلومات التسويقية، تمويل أنشطة التسويق، التنميط والتدريج وهذا كله يساعد عملية التوزيع.[1]

✓ الفرع الأول: تشكيل نظم التوزيع وإستراتيجية التوزيع.

➢ أولاً: تشكيل نظم التوزيع.

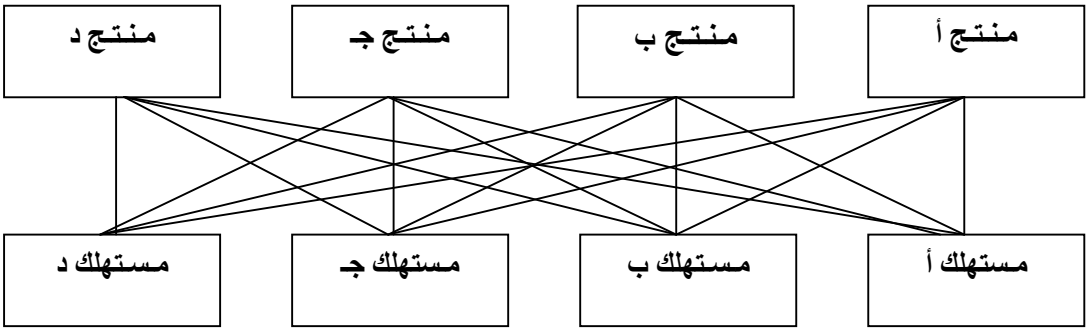
يخدم التوزيع الناجح كلاً من المستهلكين والموردين خاصة إذا تحققت السرعة المطلوبة في توصيل السلعة إلى السوق. وأحسن طريق توزيع ليس هو أقصر طريق أو أقصر مسافة تفصل بين المنتج والمستهلك.ولكن هناك اعتبارات أخرى ومهمة تؤثر في اختيار هذا الطريق وأهمها: التكلفة، الوقت، الخطر، وهناك وظائف عديدة لابد من مباشرتها داخل قنوات التوزيع وهي:الشراء، البيع، النقل، التخزين، التنميط والتدريج، التمويل، تحمل المخاطر، تجميع المعلومات التسويقية. والسؤال هنا: كيف يؤدي الوسطاء أعمال التوزيع بكفاءة وفاعلية ؟ قد يتعرض البعض للوهلة الأولى ويقول إن الاعتماد على الوسطاء يعني إضافة إلى التكلفة الكلية لكل من المنتج والمستهلك.

ولكن يجب ألا تتسرع في الحكم، ويجب أن ندرس قيمة وفائدة الوسطاء والموزعين إذا نظرنا إلى الشكل الآتي:

---

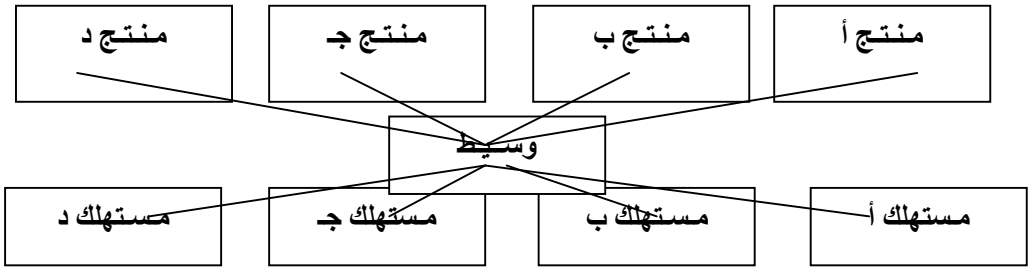
(1) محمد سعيد عبد الفتاح ، "ادارة التسويق" ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، مصر ، 1995، ص 473 .

شكل (8): قيمة وفائدة الوسطاء والموزعين



المصدر: محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر 1995، ص476

شكل (9): دور وفائدة الوسيط في عملية توزيعية



المصدر: محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، ص475

يتضح من الشكل (2.2) أن هناك أربعة منتجين لنفس السلعة عليهم أن يتعاملوا مع أرابعة من المستهلكين. يعني هناك 16 علاقة أو عملية تتم بينهم، ولكن في الشكل (2.2) يجمع الوسيط كلاً من المنتجين والمستهلكين بعضهم مع بعض وهنا توجد 08 عمليات أو علاقات فقط. [1]

- **ثانياً: إستراتيجية التوزيع.**

تنوه أهمية وضرورة وضع إستراتيجية التوزيع في الكثير من الشركات الأعمالية وغير الأعمالية. يتمسك بعض المدرين بطرق التوزيع التقليدية التي درجوا عليها فترة طويلة من الزمن رغم ما حدث من تغير في الظروف السوقية.

(1) محمد سعيد عبد الفتاح، "إدارة التسويق"، مرجع سبق ذكره. ص474

في كثير من الأحوال لا يوجد من يهتم داخل التنظيم بتحمل مسؤولية تطوير طريقة التوزيع، والمدخل البناء أن ننظر إلى قنوات التوزيع كنظام متكامل ثم نضع إستراتيجية تضمن الأداء الناجح لوظائف التوزيع داخل هذا النظام. ومهما كانت ظروف السوق أو السلعة، ترغب المنشأة في أن تختار طريق التوزيع الذي يضمن لها تنفيذ إستراتيجيتها التسويقية، والظروف الآتية تجبر المؤسسة على تغيير إستراتيجية التوزيع:

1- في حالة قيام شركة جديدة.

2- عند تقديم منتج جديد أو خط منتجات جديدة.

3- عندما تغير الشركة من إستراتيجية التسويق أو عندما تقرر توجيه منتجاتها إلى أسواق جديدة.

4- عندما تصل السلعة إلى مرحلة جديدة في دورة حياتها.

- **دور إستراتيجية التوزيع:**

والسؤال الهام في إستراتيجية التوزيع: من الذي يشكل السوق الذي نرغب في بلوغه ؟ هناك علاقة قوية بين اختيار الأسواق واختيار المنافذ، وإذا لم تستطع المنافذ الموجودة أن تصل بنا إلى الأسواق المقصودة فلا بد أن تراجع الشركة من إستراتيجيتها التسويقية.

1- السوق: تحدد طبيعة السوق إستراتيجية التوزيع، ينجح التوزيع المباشر عندما يتوفر عدد كبير من العملاء المحتملين وبالتالي مبيعات كبيرة محتملة، وعندما يتركز العملاء في مكان واحد، و العكس.

2-السلعة: تفرض خصائص السلعة قرارات اختيار طريق التوزيع، مثلاً السلع سريعة التلف تتطلب التوزيع المباشر بسبب مخاطر التأخير ومشاكل المناولة.

3-التنظيم: إذا كانت المنشأة كبيرة الحجم ولديها إمكانيات مالية ضخمة وتنتج خطاً واسعاً ومتنوعاً من المنتجات، تستطيع أن تتجه إلى التوزيع المباشر. [1]

[1] محمد سعيد عبد الفتاح، "إدارة التسويق"، مرجع سبق ذكره. ص47

4-الـوسـطـاء: يستطيع كل من تجار الجملة والتجزئة خدمة قطاعات مختلفة من المستهلكين، يتبع كل منهم أساليب مختلفة في الإعلان، التخزين، الائتمان، عدد مرات الشحن والتسليم.

5-الـمـنـافـسون: فكل منتج يسعى أن تعرض سلعته عند جميع التجار الذين يعرضون سلع المنافسين. ولقد قال الأستاذ **Kotler** "تحدد منافذ التوزيع التي يستخدمها المنافسون ما يجب على المنتج أن يتلقاه أكثر مما يقلد".

6-الـبيئـة: تعيد التغيرات في البيئة التسويقية التشكيل إستراتيجية التوزيع في حالة الكساد الاقتصادي يتحول المنتجون إلى أقصر وأرخص طريق للتوزيع. كما أن للاختراعات والتقدم التكنولوجي أثر كبير في الاختيار.[1]

❖ **الفرع الثاني: مـديـــات واحتيـــاجـــات الـتـــوزيـــع.**

➢ **أولاً: مـديـات الـتـوزيـع.**

يمكن قياس مديات التوزيع والتعرف على أهم احتياجات التوزيع من خلال:

⇦ مدى التغطية الجغرافية لقنوات التوزيع.

⇦ كثافة التوزيع في منطقة جغرافية معينة أي عدد الوسطاء الذين يدفعون بالسلعة أو الخدمة

تستطيع المؤسسة أن تختار ما بين التوزيع الشامل أو المحدود ويعتمد اختيارها على كيفية الاستفادة من جهود الوسطاء، ويمكن الاختيار بين ثلاثة أنواع من التوزيع وهي: التوزيع الشامل أو المركز، التوزيع الانتقائي أو المحدود، والتوزيع عن طريق الوكلاء الوحيدين، والمتغير الأساسي الذي يحدد الاختيار هو مدى انتشار السلعة داخل السوق.

التوزيع الشامل أو المكثف: هذا النوع من التوزيع قد يلاءم السلع الاستهلاكية أو المواد الأولية منخفضة الثمن والتي تشترى بشكل مكرر، والتي تتسم أسواقها بدرجة عالية من المنافسة نتيجة النمطية.[2]

---

[1] بشير العلاق وآخرون، "إستراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص186

1-التوزيع الانتقائي أو المحدود: ويمكن توضيح هذه السياسة استخدام أكثر من وسيط وحيد وأقل من الاستعانة بجميع الوسطاء المستعدين لعرض السلعة. بمعنى آخر يختار المنتج عدداً قليلاً من التجار يكونون مستعدين على العمل على تحقيق مبيعات ضخمة، وتستخدم هذه الطريقة في توزيع عدد كبير من السلع الاستهلاكية خاصة سلع التسوق والسلع الخاصة.

2-التوزيع عن طريق الوكلاء الوحيدين أو الوحيد: يعطي المنتج في بعض الحالات إلى أحد الموزعين توكيلاً وحيداً لتوزيع سلعته في منطقة معينة أو في سوق معين، ومعنى ذلك أن المنتج لن يوزع سلعته عن طريق آخر داخل هذا السوق. [1]

- **ثانياً: احتياجات التوزيع.**

يتجه المنتج إلى اختيار أحد الوسطاء عن قناعة أنه هو الذي يستطيع أن يقوم بالخدمات المطلوبة منه بأحسن طريقة وأحسن من المنتج ذاته وأحسن من أي موزع آخر. وعند تحديد خدمات التوزيع، يجب على المنتج أن يتذكر المزيج الذي يحدد العلاقات التجارية والتي تشكلها العناصر الآتية:

1- سياسة السعر: غالباً ما يحدد المنتج قائمة بأسعار منتجاته وفي نفس الوقت يستطيع أن يمنح خصماً خاصاً لبعض الموزعين أو بالنسبة لطلبات ذات حجم معين.

2- شروط البيع: وأهم شرط هو شرط الدفع والضمانات التي يمنحها المنتج.

3- وكالة وحيدة في منطقة معينة: يطلب الموزع من المنتج أن يضمن له أنه لن يعطي أي حق لموزع آخر لتوزيع نفس السلعة في منطقة معينة أو بالقرب من منطقته.

خدمات ومسؤوليات متبادلة: ويتم الاتفاق عليها في العقود التي تبرم بين الأصيل وبين الوكيل.[2]

---

[1] بشير العلاق وآخرون، "إستراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص186 ، ص 188

✓ **الفرع الثالث: إستراتيجية التوزيع المادي:**

يمكن تعريف التوزيع المادي وفقاً للمفهوم التسويقي الذي يعمل فيه هذا التوزيع، ويرتبط التوزيع المادي بنظام التسويق أي بكل الخطوات التسويقية منذ أن كانت السلعة مادة خامة حتى وصلت إلى سلعة تامة الصنع. ويناسب هذا التعريف المصانع الجديدة والإنتاج الجديد حيث لا توجد أنظمة توزيع سابقة. أما التعريف الضيق للتوزيع المادي فهو الذي يناسب المؤسسات المستقرة التي يكون لها ارتباطات مع المصانع الأخرى وموردين ووسطاء. وفي هذا يعني التوزيع المادي نقل وتخزين السلع المختلفة لخدمة أسواق معينة.

أ-التوزيع المادي كنظام: هدف التوزيع المادي كنظام هو توصيل السلعة المناسبة إلى الأماكن والوقت المناسب وبأقل تكلفة، للوصول إلى نظام متكامل يرضي العميل والمورد من خلال التنسيق بين تخصيص المواد، البرمجة والرقابة، تمكنت مؤسسات كبيرة من تخفيض نفقات التوزيع المادي وحسنت من الخدمة عندما حاولت تحليل هذا النظام وأدخلت عليه بعض التعديلات.

ب-أهمية المعلومات في التوزيع المادي: يحتاج العاملون في إدارة التوزيع المادي إلى الكثير من المعلومات عن المخزون، النقل، التخزين، الوحدات المعدة للشحن. والواقع أن أهم تلك المعلومات هي المتعلقة بالكمية المخزونة المتوفرة في كل موقع ومكان.

ج-تنظيم التوزيع المادي: أيقنت الإدارة في السنوات الأخيرة أهمية تحديد مسؤولية أعمال التوزيع المادي، وطالما أخذ دور التوزيع المادي مكانه الصحيح فقد وضع على قدم المساواة مع بقية الإدارات داخل الخريطة التنظيمية. ولكن مازلنا نجد بعض المؤسسات تقسم وظائف التوزيع المادي بين عدة إدارات، وفي ظل هذا التنظيم تنظر كل إدارة إلى أعمال التوزيع المادي من جهة نظرها. [1]

[1] محمد سعيد عبد الفتاح ، ادارة التسويق ، نفس المرجع السابق، ص493

د-مستقبل التوزيع المادي: ستؤثر التغيرات في البيئة التسويقية دون شك في مستقبل التوزيع المادي، ويمكن تقديم بعض الخطوط العريضة لهذه الاتجاهات المستقبلية في الآتي:

1-الاتجاه ناحية مصالح المستهلكين: يطلب العملاء ويلحون في خدمة أحسن وجودة أفضل.

2-زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات المختلفة.

3-تقديم أنواع جديدة من السلع.

4-التقدم في طرق الاتصال.

5-الاعتماد أكثر على الكمبيوتر .[1]

❖ المطلب الثالث: قنوات التوزيع.

بعد أن تطرقنا إلى إستراتيجية التوزيع سنتناول في هذا المطلب الى قنوات التوزيع حيث سنتطرق إلى المفهوم والأهمية والأهداف والوظائف لهذه القنوات، وأخيراً سنتناول أيضاً عرضاً لمختلف الأسس التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عن اختيارها لقناة التوزيع المناسبة إلى جانب المعايير المتنوعة، والتي يتم بها تقييم القنوات التوزيعية.

✓ الفرع الأول: مفهوم قنوات التوزيع وأنواعها.

حتى تصل السلعة إلى المستهلك النهائي في أحسن الظروف، فإن ذلك يتطلب الاعتماد على القنوات التوزيعية التي تعمل على سد الفجوة بين المنتج والمستهلك.

➢ أولاً: مـفـهـوم قـنـوات الـتـوزيـع.

تتضمن قنوات التوزيع العديد من التعاريف المتميزة و التي يمكن ذكر أبرزها فيما يلي:

---

[1] محمد سعيد عبد الفتاح ، ادارة التسويق ، نفس المرجع السابق، ص493

أ- يعرف كل من الدكتور ناجي معلا و رائف توفيق قناة التوزيع بأنها" مجموعة مترابطة من الوسطاء الذين يتولون القيام بالأنشطة المتضمنة تحريك السلعة من مكان إنتاجها إلى أماكن استهلاكها أو استعمالها، و عن طريقهم يتم خلق المنافع الزمنية و المكانية و الحيازية للسلعة"[1]

ب- يعرف الدكتور سعيد عبد الفتاح قنوات التوزيع بأنها" مجموعة من المنشآت التوزيعية تشارك بنصيب في أنشطة التسويق و التي تنطوي على تحرك السلع و الخدمات من مناطق الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك"[2].

ت- يعرف الدكتور إسماعيل السيد قناة التوزيع بأنها" مجموعة من المنظمات أو الأفراد الذين يشاركون في تحويل السلع و الخدمات و ذلك في حركة تدفقها من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين أو منظمات الأعمال"[3].

➢ **ثانياً: أنـواع قـنـوات الـتـوزيـع.**

تختلف قنوات التوزيع التي يمكن استخدامها من قبل المنتج لإيصال السلع إلى المستهلك، فنجد قنوات لتوزيع السلع الاستهلاكية وقنوات لتوزيع السلع الصناعية.

أ- **قـنـوات تـوزيـع الـسلـع الاستهلاكية:** يتم توزيع المنتجات وإيصالها إلى المستهلكين النهائيين كما هو موضح في الشكل (2- 12)) على حسب القنوات التالية:

1- منتج ← مستهلك: وهي تعد أقصر قنوات التوزيع حيث لا يوجد تدخل وسيط ويتم البيع بواسطة البيع الشخصي، البريد، الأنترنت،..... وهي تصلح للسلع سريعة التلف أو غالية الثمن.

2- منتج ← تاجر التجزئة ← مستهلك: وتستعمل هذه الطريقة في حالة الاستغناء عن تجار الجملة، ويكون هذا المسلك أكثر نجاحاً عند توافر تجار التجزئة الذين يشترون بكميات كبيرة.[4]

---

[1] ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص230.
[2] محمد سعيد عبد الفتاح ، ادارة التسويق ، مرجع سبق ذكره ، ص585
[3] اسماعيل السيد ، التسويق ، مرجع سبق ذكره ، ص314
[4] محمد سعيد عبد الفتاح ، ادارة التسويق مرجع سبق ذكره ، ص580

3- منتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← مستهلك: هي تعد من أقدم القنوات استعمالاً حيث تعتبر قناة تقليدية في توزيع السلع وخصوصاً السلع الغذائية.

4- منتج ← وكيل ← تاجر التجزئة ← مستهلك: أكثر ما تستخدم هذه القناة من قبل المنتجين الذين يتضح لهم أن استعمال وكيل له أكثر فعالية من تاجر الجملة.

5- منتج ← وكيل ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← مستهلك: تعتبر هاته القناة من أطول القنوات المستعملة وتستخدم تسويق السلع سهلة المنال (الميسرة).

قنوات توزيع السلع الصناعية: ويكون توزيع السلع الصناعية في الحالات التالية[1]:

1- المنتج الصناعي ← المستعمل الصناعي: وهي تستخدم عادة لتوزيع السلع الصناعية الضخمة.

2- المنتج الصناعي ← موزع ← مستعمل صناعي: وتستخدم هذه الطريقة لتوزيع السلع الصناعية صغيرة الحجم في غالب الأحيان.

3- المنتج الصناعي ← وكيل ← موزع صناعي ← مستعمل صناعي: وهي أطول قناة توزيع تستعمل خصيصاً للمواد المساعدة.

4- المنتج ← وكيل ← مستعمل صناعي: وتستخدم هذه الطريقة بالنسبة للمؤسسات التي ليس لها إدارات تسويق، كما تتناسب مع المؤسسات التي تدخل غمار منافسة جديدة.

❖ **الفرع الثاني: مـــزايـــــا وعيـــوب قـــنـــوات التـــوزيـــع.**

سنتطرق في هذا الفرع إلى مزايا وعيوب قنوات التوزيع الطويلة و القصيرة :

---

[1] محمد سعيد عبد الفتاح ، ادارة التسويق، مرجع سبق ذكره ، ص580

- **قنـوات الـتوزيـع الـطويـلة:**

الجدول رقم (2): قناة توزيع طويلة

مــزايــا	عـيـوب
▪ نقص في فريق المبيعات ▪ تغطية جغرافية مكثفة ▪ تنظيم المبيعات بفضل تخزين الوسطاء للمنتجات ▪ مرونة تمويل الإنتاج ▪ انخفاض تكاليف التسعير والنقل	▪ خطورة إنشاء عكسي للسوق المستهدف ▪ فقدان الاتصال بتجار التجزئة ▪ عدم وفاء تجار الجملة ▪ التبعية إزاء تجار الجملة ▪ ارتفاع الأسعار وهامش الربح ▪ إرسال مباشر لبعض تجار التجزئة ▪ ضرورة ترويج المنتجات بالقرب من تاجر التجزئة وتاجر الجملة

Source : Yves fimon, Podrick Joffer, OPTC, p264.

يوضح الجدول أعلاه أهم المزاياوالعيوب عند استعمال قنوات التوزيع الطويلة أي الاعتماد على عدد كبير من الوسطاء.(1)

Yves fimon, Porfrick Joffer, "Encyclopédie des marchés financières" ouvrage précédent , p264-265(1)

- **قـنـوات الـتـوزيـع الـقـصيرة:**

جدول رقم (3): قنوات التوزيع القصيرة

الـمـــزايـــا	الـعـيـوب
▪ اقتصاد هامش الربح لتجار الجملة ▪ التعاونية الجيدة مع تجار التجزئة ▪ تحويل الخطر لعدم الولاء ▪ حسن خدمات ما بعد البيع والمنتجات الخاصة ▪ أحسن معرفة بالسوق ▪ الولاء مأمن في حالة وجود حق الامتياز ▪ تطور سريع لشهوة العلامة والإنشاء الجغرافي في حالة وجود حق الامتياز	▪ تكاليف المبيعات جد مرتفعة ▪ تعسر تجـار التجزئة المتمثل في نقص السيولة المالية ▪ مردودية مشكوك فيها لبعض تجار التجزئة ▪ تخزين جد مهم ▪ ضرورة الإسهام الترويجي نحو المستهلكين ▪ مساعدة في التسيير ومساعدة التقنية في حالة وجود حق الامتياز

Source : Yves fiman et les autres ouvrage précédent, p264

يوضح هذا الجدول (2-2) حالة المبيعات التي لا تحتاج إلى الوسيط بين المنتج وتاجر التجزئة: مبيعات تاجر التجزئة محصورة، فهناك مبيعات عن طريق حق الامتياز، وهناك مبيعات عن طريق موزعين متخصصين في نوع واحد من المنتجات، خط واحد من الإنتاج. (1)

- **قـنـوات الـتـوزيـع مبـاشـرة:**

(1) ouvrage précédent , p264-265"Encyclopédie des marchés financières"Yves fimon, Porfrick Joffer,

الجدول رقم (4) قنوات التوزيع مباشرة

مـزايـــا	عـيووب
• معرفة احتياجات المستهلكين المستهدفين • تقديم جد سريع للمنتجات الجديد. • خدمات بالبطاقة للزبائن. • ربح جزئي من هامش الربح الوسطاء. • المقصون(سعر تنافسي).	• التخزين بكمية كبيرة. • تنظيم و تسيير جد صعب للبائعين. • سعة مالية مهمة. • عرض منتجات محدودة للمؤسسة.

Source : ouvrage précèdent page 265 .

يكون البدء غالباً عن طريق تصريح الزبون بتقديم المنتجات بتكاليف مناسبة و المتمثل في إبعاد الوسطاء و ينحصر هذا النشاط في المنتجات القلاحية و هذا وفق شعار من المنتجين إلى المستهلكين.

و في جميع الحالات المنتج يستعمل أكثر من فناة و بطول مختلف فإنشاء حلقة توزيع متفرعة و متنوعة تسمح بالوصول إلى تقسيم المشترين حسب عادات الشراء المختلفة أو وضع قنوات تنافسية. [1]

❖ الفرع الثالث: أسس اختيـــار قـــنـــوات الـــتوزيـــع و مـــعـــأيـــير تـقييـمـها.

يتوقف نجاح اختيار قنوات التوزيع، على مقدار ما يبذله المنتج من جهد في الدراسة الدقيقة و البحث السليم، قبل اتخاذ القرار.

➢ أولاً: أسس اختيـار قـنوات الـتوزيـع.

يستند رجل التسويق في اختياره لقناة التوزيع المناسبة و التي تتصف بدرجة عالية من الكفاءة من أجل تصريف منتجات المؤسسة إلى عدة أسس و اعتبارات هامة حيث يمكن ذكرها في:

1-الـتفكير الاستـراتيـجـي: يقتضي هذا التفكير ضرورة نظر المؤسسة إلى أي عضو من أعضاء القناة التوزيعية على أنه شريك له أهمية كبيرة في تسويق المنتجات، و ليس اعتباره مجرد عضو في القناة، كما يتضمن التفكير الاستراتيجي فكرة الشراكة بين المنتج و الموزع.[2]

[(1)] Yves fimon, Porfrick Joffer, "Encyclopédie des marchés financières", ouvrage précédent , p264-265

[2] إسماعيل السيد، التسويق ، مرجع سبق ذكره، ص319، 320 بتصرف.

2- خصـائـص الـشركـة: إن الشركة التي تتمتع بموارد مالية و إدارية و تسويقية ملائمة يمكنها تقليل اعتمادها على الوسطاء و ذلك باستخدام القوى البيعية التابعة لها و الخاصة بها، و الاستفادة من مخازنها و منح الائتمان لعملائها.

3- خصـائـص الـمستـهلك: يعتبر المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي عاملاً في اختيار قناة التوزيع، فالمعلومات التي تشير إلى من هم المستهلكين أو المستخدمين و أين يتمركز مكان تواجدهم، و ما هي حاجاتهم و رغباتهم و عادات الشراء التي يتميزون بها. تعد كلها من المعلومات الهامة و الضرورية عند اختيار المنتج لقناة التوزيع.

4- خصـائـص الـمنـتج: إن خصائص المنتج تؤثر تأثيراً كبيراً على قرار اختيار قناة التوزيع، ويمكن ذكر خصائص المنتج فيما يلي: خـصـائـص الـمنـتج ، قيمة الوحدة من المنتوج ، حـجـم الـمنتـوج ، قـابـلية الـمنـتوج للـتلف والـفسـاد ، الـتركـيبة الـفنـية للمـنتـوج.

5- خصـائـص الـسوق: إن المعرفة الجيدة بخصائص السوق تساعد المنتج بصفة كبيرة على اختيار انسب المسالك التوزيعية لتصريف السلع والخدمات، إذ تلعب خصائص السوق دوراً أساسياً في قرار اختيار المنتج لقناة التوزيع.[1]

المبحث الثالث:دور التوزيع في تنمية قوة المبيعات

سنتطرق في هذا المبحث الى مقدمة في إدارة المبيعات مع تبيان الاختلاف الموجود بين إدارة المبيعات و إدارة التسويق ثم كيفية تخطيط هذه المبيعات .

❖ المطلب الأول :مقدمة في إدارة المـبـيعـات.

أصبح من المتعارف عليه في الحياة العملية أنّ المسؤولين التنفيذيين في إدارة التسويق هم الذين يتولون مهمة تصميم البرنامج التسويقي و نشاطاته المختلفة.

✓ الفرع الأول : مـــفـــهـــوم إدارة المـبـيعـات.

تعتبر إدارة المبيعات أحد فروع علم التسويق الذي يشمل على فروع أخرى مثل الإعلان و تجارة التجزئة و تجارة الجملة و دراسة السوق. و تعرف إدارة المبيعات بأنها "الجهة المسؤولة عن القيام بأعمال التخطيط، التنفيذ و الرقابة على برنامج البيع الشخصي المصمم لإنجاز و تحقيق الأهداف البيعية للمؤسسة.

---

[1] إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص319، 320 بتصرف.

و يمكن تعريف علم إدارة المبيعات بأنه تطبيق المبادئ العلمية على أعمال البيع و يشمل ذلك:

1- تنظيم أعمال البيع و يدخل ضمن ذلك إدارة الأفراد الذين يقومون بأعمال البيع مثل البحث عن مندوبي البيع و اختيارهم و التعاقد معهم و تحديد مرتباتهم و معاناتهم و تدريبهم و الإشراف عليهم و تشجيعهم على زيادة مجهوداتهم.

2- تخطيط أعمال البيع أي وضع السياسات البيعية المختلفة مثل سياسة إعداد السلعة و سياسة التسعير و السياسات الخاصة باختيار طرق البيع و تنشيط المبيعات.

3-الرقابة على أعمال البيع و يدخل في ذلك تحديد مناطق البيع و تحديد خط سير مندوبي البيع لكل منهم و الرقابة على أعمالهم عن طريق التقارير التي يرفعونها و تقييم النتائج التي يحققونها، و كذلك يدخل ضمن ذلك تحليل تكاليف البيع و إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات. "[1]

⇦ **<u>الفرق بين إدارة المبيعات و إدارة التسويق</u>:** من خلال تعريف إدارة المبيعات يتضح لنا أنها معنية باتخاذ القرارات الإستراتيجية و التنفيذية للخطة التسويقية مثال ذلك قد يكون لمدير المبيعات التنفيذي دور في تصميم و تطوير برنامج التسويق الشامل للمؤسسة، و قد يساهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمتغيرات التي قد تحدث على خطوط الإنتاج، و تعرف إدارة التسويق على أنها الإدارة المسؤولة عن تحليل، تخطيط، و تنفيذ، و الرقابة على البرنامج المصممة من أجل خلق و بناء و المحافظة على المنافع و الفوائد المتحققة من جراء عملية التبادل بين المؤسسة و عملائها، و الـعـلاقـات مع الأسواق المستهدفة و ذلك بغرض تحقيق أهداف المؤسسة"، من خلال هذه المقارنة يتضح لنا أن النشاط البيعي يعتبر جزءاً من النشاط التسويقي في المؤسسة الحديثة.[2].

✓ <u>الفرع الثاني</u> : تـنــظــيـــم إدارة المــبيعـــات.

من أهم الموضوعات التي يجب الاستفادة منها موضوع التنظيم ذلك لأن التنظيم الجيد يعتبر الأخطار السليم الذي بموجبه تمارس النشاطات المختلفة في إدارة المبيعات ويهدف هذا المطلب إلى بيان طبيعة إدارة المبيعات والاعتبارات التنظيمية لهذه الوظيفة وكذلك تحديد مواصفات التنظيم الجيد للمبيعات وتحديد خطوات التنظيم، وبيان الأنواع المختلفة لتنظيم المبيعات.

---

[1] بمحمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، "<u>إدارة المبيعات والبيع الشخصي</u>"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الأولى، 1999م، ص17

[2] علي ربابعة، فتحي ذياب، "<u>إدارة المبيعات</u>"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1997 م-1417 هـ، ص04.

1-طبيعة إدارة المبيعات والاعتبارات التنظيمية: عند تصميم هيكل تنظيمي للمبيعات فإن من الضروري الاهتمام بحجم المنشأة طبيعية وعدد السلع المباعة ، التوزيع الجغرافي وطريقة التسويق ، الوضع المالي وسياسات البيع وتجدر الإشارة هنا إلى أن إدارة المبيعات ذات الهيكل التنظيمي المحدد قد لا يكون هذا التنظيم مناسب لإدارة مبيعات أخرى . نتيجة لما واجهه مدراء البيع من المنافسة الحادة وكذلك ارتفاع النفقات البيعية المتزايدة، وإذا كان لابد من تنظيم إدارة المبيعات على أسس علمية حديثة فلابد من تحديد نطاق عمل إدارة التسويق وكذلك نطاق إدارة المبيعات، فإدارة التسويق تمارس نشاطا واسعا يتضمن رسم الخطط وتنفيذها والرقابة على الجهود البيعية بينما إدارة المبيعات هي جزء محدد من أنشطة كثيرة مناطة بإدارة التسويق. [1]

2-مواصفات التنظيم الجيد لإدارة المبيعات: من أجل الحصول على تنظيم جيد ومحكم وفعال لإدارة المبيعات وبالتالي للمؤسسة ككل، وجب توفر مواصفات دقيقة ومدروسة، تؤدي بمتبعها ومطبقها إلى نجاح أكيد،والتي يمكن ذكرها في النقاط التالية:

أ- إفساح المجال لخلق طبقة من المختصين والخبراء.

ب- التأكد من أن جميع النشاطات الضرورية قد تم إنجازها.

جـ- تـحـقيق الـتـوازن والـتنسيق.

د - التحديد الواضح للسلطة.

هـ- الـمحافظة عـلى الـوقـت. [2]

✓ الفرع الثالث: وظـــيـــفـــة مـــديـــر المـــبيعـات.

مدير المبيعات مسؤول تنفيذي موجود في العديد من المؤسسات البيعية الكبرى والتي تبيع العديد من السلع في أسواق عديدة و هو مسؤول بشكل أساسي عن توحيد جهود المؤسسة والمتعلقة بالتسويق، لذا نجد وظائفه تتحدد من خلال النقاط الآتية:

1- **إدارة وقت العمل البيعي:** تحكم الإدارة مدى كفاءة مدير المبيعات من خلال استثماره و إدارته لوقته ووقت الباعة وقد أثبتت دراسة أن جزء كبير من وقت مدير المبيعات يقضيه في عملية البيع ذاتها منافسا بائعيه، و حقيقة مدير المبيعات يجب أن يعلم أنه ليس بائعا، و أن استثمار وقته في أعمال أخرى تدعم العمليات البيعية قد يكون مثمرا آلاف المرات إذا ما قورن باستخدام هذا الوقت في البيع المباشر.

---

[1] محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، بتصرف، مرجع سبق ذكره، ص34.

[2] محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، بتصرف، مرجع سبق ذكره، ص34 .

2-الأعبـاء الإداريـة: تمثل الأعباء الإدارية وفقا لإحدى الدراسات نحو 34 % فقط من وقت المدير و الأعباء الإدارية هي ممارسة للعملية الإدارية (تخطيط ، تنظيم ، توجيه، رقابة) بشكل كامل في المجال البيعي و بالتالي فإن هذا الوقت لا يمثل الحجم المطلوب لمدير البيع، و اعتقد أن المؤسسات الـعربية تـفتـقر بشكل كبير إلى هذا النوع من الدراسات، و الذي سوف يوضح أن الجوانب الفنية الخاصة بالعملية البيعية ذاتها مازال يستحوذ على الوقت الكبير من مديري المبيعات.

3 – توجيه العمل البيعي و الرقابة عليه: تتركز مسؤوليته الأساسية في توجيه العمل البيعي و الرقابة عليه بما في ذلك رجال البيع الذين يتبعونه، و هو في سبيل ذلك يضع الأهداف و يعد الخطط اللازمة و يقوم بتنفيذ البرامج البيعية و هو لا يستطيع أن يؤدي ذلك إلا من خلال معرفة متكاملة بطبيعة المنتجات التي يتعامل فيها، و كذا السوق وما به من مشترين و منافسين، مع ضرورة معرفته بفن البيع و مهاراته باعتباره مقيم و ناقل للمعرفة[1].

- **شـروط نجـاح مـديـر المبيعات:** حتى يتمكن مدير المبيعات من أداء مهامه على أحسن و أكمل وجه و حتى يستطيع تحقيق النجاح لنفسه بالدرجة الأولى و للمؤسسة بالدرجة الثانية يجب أن تتوفر فيه بعض الشروط و التي يمكن ذكرها فيما يلي:

1- أن تكون لديه الرغبة في العمل الإداري.
2- أن تكون لديه القدرة ليقود و يحفز الآخرين.
3- أن يكون مخططا للأعمال.
4- أن تكون لديه قدرات تنظيمية.
5- أن تكون لديه معلومات و خبرات مالية متكاملة.
6- أن تكون لديه القدرة على اختيار و تدريب و حفز و تنمية المتعاملين في فريق البيع.
6- أن يؤمن بأن التطورات في الأدوات الحديثة ضرورة لممارسة العمل الإداري. [2]

❖ المطلب الثاني: تـخـطيط الـمـبيعات.

التخطيط أحد الوظائف الرئيسية للإدارة حيث يتولى تحديد الأهداف والسياسات والبرامج والإجراءات واتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل أو بآخر على مستقبل المؤسسة، ولإنجاح عملية التخطيط وتفعيل دوره لا بد من تحديد الهدف والوصول إليه بأنسب الطرق الممكنة.

---

[1] محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، بتصرف، مرجع سبق ذكره، ص34 .
[2] طلعت أسعد عبد الحميد، "مدير المبيعات الفعال"، القاهرة، المتحدة للإعلان، الطبعة الأولى، 1997 م، ص 31 ،32.

✓ الفرع الأول: الـــتـــنـــبؤ بالمـــبيـــعـــات وأهـمـيته.

يرى الأستاذ هنري فايول أن التنبؤ بالأشياء قبل حدوثها هو جوهر الإدارة، فالقيام بعملية التنبؤ بشكل صحيح يوصلنا إلى الهدف المطلوب، إذا قمنا فعلاً بإتباع الطرق السليمة والصحيحة واعتمدنا على الأسس العلمية والطرق الرياضية والإحصائية لعملية التنبؤ.

إن التفكير المنظم السابق لعملية التنفيذ والاستعداد والتهيؤ للمستقبل قائم على التنبؤ والاحتمالات التي تضعها الجهات الإدارية على ضوء الإمكانات المتاحة، والغرض الأساسي من عملية التنبؤ بالمبيعات هو الوصول إلى رقم المبيعات التقديرية سواء كان هذا الرقم يعبر عن كمية أو قيمة لفترة زمنية قادمة. [1].

- **متطلبات التنبؤ بالمبيعات:**

1- الاهتمام والإلمام بمختلف السجلات التاريخية الماضية المتعلقة بعملية التنبؤ والمبيعات.

2- حصر العوامل المؤثرة على المبيعات في السابق مثل: الدخل، الدعاية، جودة السلعة والسعر.

3- وضع تصور النشاط المستقبلي للمبيعات.

4- مراجعة وتصحيح التنبؤات والتقييم للتغذية العكسية في المستقبل.

5- تحديد الطلب التابع والطلب المستقل.

6- الاهتمام والمعرفة الكاملة بالسلع المنافسة والبديلة ومدى تطورها.

7- مراعاة دورة حياة السلعة أثناء التنبؤ بالمبيعات.

8- معرفة مرونة الطلب.

- **المستويات الأساسية للتنبؤ بالمبيعات:** هناك عدة مستويات أساسية للتنبؤ بالمبيعات وتتمثل فيما يلي:

1- التنبؤ بالمستوى الاقتصادي العام.

2- التنبؤ بالسوق الكلي (مبيعات الصناعة).

3- التنبؤ بنصيب المؤسسة من السوق (مبيعات المؤسسة). [2]

---

[1] طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره،ص 33.

[2] ناجي معلا، "الأصول العلمية في إدارة المبيعات"، الطبعة الثانية، 2000، ص177، 179

✓ الفرع الثاني: المـيـــزانـــيـــة الـتـــقـــديـــريـــة للمبيعات.

أثبتت جميع التجارب أن نجاح نظام الميزانيات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في عملية التنبؤ بالمبيعات المستقبلية وتعتبر ميزانية المبيعات التقديرية أساسا لإعداد ميزانية المشتريات والإنتاج ومرشدا للتوسع في المؤسسة باعتبارها المورد الرئيسي للأرباح والمقبوضات النقدية التي يعتمد عليها لتمويل خطط المؤسسة وعليه سنولي اهتماما لدراسة الميزانية التقديرية للمبيعات في هذا الفرع.

- **أهمية الميزانية التقديرية للمبيعات:**

1- تعتبر نقطة الأساس في إعداد الميزانيات الأخرى في المشروع.

2- تحقيق الأهداف البيعية بأقل التكاليف والحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح.

3- تنمية المبيعات عن طريق حفز مندوبين البيع لبلوغ الهداف المحددة فيها.

4- وضع الخطة الشاملة للمؤسسة حيث تعتبر أساسا لإعداد خطط الإدارات الأخرى.

5- التنسيق بين جهود مندوبين البيع والمناطق البيعية.

6- أداة للرقابة على تنفيذ الخطط ومعرفة نقاط الضعف والعمل على علاجها في الوقت الملائم.

7- تـقييم جـهـود مندوبين البيع وتحديد مسؤولية الفروع والمناطق البيعية عن النتائج التي توصلوا إليها.

- **النواحي التي يجب أن توضحها الميزانية التقديرية للمبيعات:**

1- المبيعات الشهرية أو الفصلية.

2- مبيعات كل صنف على حده.

3- مبيعات كل قسم من الأقسام.

4- مبيعات كل منطقة من المناطق البيعية.

7- مبيعات كل مندوب من مندوبي البيع .

---

(1) ناجي معلا، "الأصول العلمية في إدارة المبيعات"، مرجع سابق ، ص180 ، 182

مراحل إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات : قبل البدء في وضع الميزانية للمبيعات لابد من إتباع المراحل التالية[1].

1- دراسة السوق: تتعلق دراسة السوق بتحديد ما ستبيعه المؤسسة من السلع ولمن ستبيع وأين تبيع وكيف تبيع وسعر البيع. يوجد قسم خاص لتحليل السوق في المؤسسات الكبيرة وغالبا ما يقوم مدير المبيعات بهذا الدور في المشاريع الصغيرة وتتضمن دراسة السوق النواحي التالية:

أ- دراسة السلع: دراسة تفصيلية وبكافة الأنواع التي يقوم المشروع بإنتاجها وتوزيعها والتعرف على أرقام المبيعات السابقة والحالية والربح المتوقع من كل منها.

ب- دراسة المستهلكين: تتضمن دراسة العملاء (المستهلكين) ما يلي:

- ✓ التعرف على العملاء الحاليين والمرتقبين.
- ✓ التعرف على طرق التوزيع الملائمة لفئات العملاء ولكل سلعة.
- ✓ معرفة التسهيلات والخدمات المقدمة إليهم وتكاليفها.
- ✓ تحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على سلوك المستهلك.

تفيدنا دراسة العملاء في عملية تحديد الأرباح المتوقعة من فئات العملاء

جـ - دراسة مناطق البيع: تهدف دراسة المناطق البيعية إلى:

- تحديد كميات المبيعات المتوقعة من السلع والخدمات المختلفة في المناطق البيعية وتحديد الأرباح المتوقعة من كل منطقة بيعية.
- التكاليف التي يتحملها المشروع نتيجة توزيع السلع على المناطق المختلفة.
- معرفة وتحديد الجهود الإعلانية والترويجية اللازمة لكل منطقة بيعية.
- التعرف على المنافسين في كل منطقة وأثرهم على سياسات المؤسسة

د- دراسة مندوبين البيع: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- مجهودات مندوبين البيع وتقييمها.
- الصعوبات والمشاكل التي تواجه مندوبين البيع والعمل على تذليلها.

---

(1) محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص211

هـ - دراسة سياسات التوزيع و شروط البيع والتسليم.

و – دراسة الائتمان للعملاء.

ز – دراسة سياسات المنافسين.

2- <u>الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة في إعداد الميزانيات التقديرية للمبيعات</u>: يسعى رجال التسويق من جراء هذه العملية إلى تحديد حجم المبيعات المتوقع الذي يحقق أكبر ربح ممكن للمؤسسة حيث يلجئون إلى استخدام أكثر من طريقة واحدة للتنبؤ بالمبيعات حيث ، وفي المؤسسات الكبيرة تقع مسؤولية التنبؤ بالمبيعات وإعداد الميزانية التقديرية لها على عاتق مدير المبيعات.

3- <u>اعتماد الميزانية التقديرية للمبيعات</u>: تمثل الميزانية للمبيعات الخطة التي يجب على إدارة المبيعات إتباعها بشأن توزيع السلع التي تنتجها المؤسسة، ويتوقف على إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات إعداد الميزانيات الأخرى الخاصة بالإنتاج والمشتريات والتمويل، لذلك لابد من إعداد ميزانية المبيعات التقديرية مسبقا ومراجعتها وإقرارها من قبل مجلس إدارة المشروع بعد عرضها على لجنة خاصة تقوم بدراستها. [1]

✓ <u>الفرع الثالث</u> :تخـطـيط وتحـديد المـنـــاطــق والحـــصص الـــبيعية.

يتضمن هذا الفرع تعريف المنطقة والحصة البيعية، ودراسة العوامل والنقاط التي يجب مراعاتها عند تحديد المنطقة والحصة البيعية ، والتي على أساسها تتمكن المؤسسة من التخطيط والتحديد الجيد والسليم للمناطق والحصص البيعية بما يضمن لها البقاء والاستمرار والتمكن من السيطرة على الأسواق لأطول فترة ممكنة.

- **<u>مـفهوم المنطقة البيعية</u>:** تعرف المنطقة البيعية بأنها أي منطقة جغرافية يتواجد فيها عدد معين من العملاء الحاليين أو المرتقبين يكفي لتشغيل مندوب بكامل طاقته، أو تجمع عدد معين من العملاء الحاليين أو المرتقبين الذين يمكن تقديم خدمات اقتصادية لهم بطريقة فعالة بواسطة مندوب بيع[1].

- **<u>العوامل التي يجب مراعاتها عند تحديد مناطق البيع</u>:** بالرغم من عدم وجود معايير أو أسس ثابتة يتم بناءا عليها تحديد المناطق البيعية إلا أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية لتحقيق مبدأ تكافؤ المناطق البيعية:

[1] محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص212

- **إمكانيات البيع في السوق:** إن تحديد إمكانيات البيع يستخدم كمعيار لقياس مدى نجاح مندوبين البيع في تحقيق الأهداف المطلوبة منهم، وتقوم الإدارة عادة بالمقارنة بين إمكانيات البيع في المناطق المختلفة في السوق للعمل على إيجاد التوازن بينها حتى يتمكن مندوبين البيع من تحقيق نتائج متشابهة أو متقاربة في مختلف المناطق.

- **المنافسة:** إن ازدياد حدة المنافسة بين المشروعات يتطلب تصغير مساحة المنطقة البيعية وزيادة جهود مندوبين البيع وتدريبهم، أما إذا كانت المنافسة قليلة فيتطلب ذلك زيادة حجم المنطقة البيعية.

- **وسائل النقل والمواصلات:** إن توفر المواصلات يسهل على مندوبين البيع عمليات الانتقال في المناطق البيعية حيث أنه كلما كانت المواصلات مؤمنة ومتوفرة بشكل كبير كلما تمكن مندوبين البيع
من تغطية مناطق أكثر اتساعاً، وتوفر الكثير من الوقت، ومن الممكن أن يكون أحيانا خط مواصلات
واحد يربط أكثر من منطقة بيعية مع بعضها البعض. (1)

- **خطوات تحديد المناطق البيعية:** تمر عملية تحديد المناطق البيعية بثلاث خطوات وهي:

1-تجميع كافة البيانات والمعلومات اللازمة لمعرفة توزيع المبيعات الكلية من السلعة على المناطق المختلفة مثل (عدد السكان، توزيع الدخل، عدد الموظفين .....).

2- تحديد المناطق البيعية التي تناسب حدودها وحجمها ظروف المؤسسة التي تسمح بتشغيل عدد كاف من مندوبين البيع المؤهلين.

3- تحديد الحصة التسويقية للمؤسسة في كل منطقة من المناطق التي تم تحديدها وتعتمد بذلك على خبراتها وقدرتها على تحليل الأسواق والمنافسة ومركزها في السوق.

- **كيفية تحديد المناطق البيعية:** تمر عملية تحديد المناطق البيعية ببعض الإجراءات وهي [2].

1- اختيار العوامل التي على أساسها يتم تقسيم السوق الخاص بالمؤسسة إلى مناطق بيعية ويتم تحديدها بناء على المبيعات المتوقعة حيث تعتمد على طبيعة السلعة و نوعها .

---

[1][2] محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 227

2- تحديد المبيعات المتوقعة في كل منطقة من المناطق الجغرافية التي تم تحديدها كمناطق بيعية.

3- تحديد المناطق البيعية في ضوء، حجم المبيعات المتوقعة لكل منطقة جغرافية و عدد مندوبين البيع اللازم لتغطية المنطقة و درجة كفاءتهم.

مـفهـوم الحصص البيعية: تعبر الحصة البيعية عن الأداء المتوقع للمهام الكلية المسندة إلى كل مندوب بيع أو أي مستوى تسويقي آخر (مكتب، فرع، إقليم جغرافي، نوع معين من العملاء أو الموزعين).ولذلك يمكن تعريف الحصة البيعية بأنها عبارة عن رقم مبيعات مخطط في شكل وحدات طـبيعية أو نـقديـة يـتم إسناده إلى مندوب بيع في منطقة بيعية محددة له لتحقيقه خلال فترة زمنية محددة.[1]

- **أهداف تحديد الحصص البيعية**: توجد مجموعة من الأهداف يتم تحقيقها من وراء تحديد الحصص البيعية وهي[2]

1- **تقييم فاعلية أداء مندوبين البيع:** إن تحديد أو تخصيص حصص بيعية معينة لكل رجل من مندوبين البيع يساعد الإدارة في عملية تقييم فاعلية أدائه و ذلك من خلال مقارنة الحصص التي أوكلت إليه مع ما قام به فعلاً وقياس الانحرافات بين المخطط و الفعلي و أسبابها .

2- الرقابة على تكاليف البيع: تساهم عملية تحديد الحصص البيعية في الحد من التكاليف البيعية حيث تتم عملية ربط مصاريف حصص المبيعات المخططة مع تكاليف تحقيق هذه المبيعات على أن تبقى هذه التكاليف في حدود نسبة معينة من المبيعات باستمرار.

3-تحفيز مندوبين البيع على تحقيق الأهداف البيعية: يجب على إدارة المؤسسة أن توكل أو تسند إلى كل مندوب بيع الحصص التي تراها مناسبة و ذلك بالاعتماد على كفاءته و قدرته البيعية و ذلك لتشجيعه و إقناعه بأنه يمكنه عمل ما أسند إليه و محاولة دفع مبالغ أو أجور إضافية له مقابل الأعمال الإضافية التي يقوم بها، وهذا ما يدفعه إلى العمل بجد أكبر للحصول على إيراد أكبر و الذي سيؤدي في النهاية إلى زيادة حجم المبيعات.

---

(1) (2) محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 236 ، 235

خـلاصـة الـفـصـل

نستخلص مما سبق أنّ المؤسسات تلعب دوراً رئيسياً في التنمية الاقتصادية لكونها تمثل القاعدة العريضة للأنشطة الاقتصادية، كما أنّ هذه الأخيرة تفرض على نفسها تبني إستراتيجية من أجل ضمان البقاء والاستمرار ولكن لا توجد إستراتيجية محددة لكل المؤسسات، كما نجد أنّ التسويق يلعب دوراً هاماً في التخطيط الإستراتيجي والذي تتبع من خلاله المؤسسة عدة خطوات من أجل تحقيقه ومن أجل التكييف مع البيئة الخارجية والداخلية في نفس الوقت وهذا باستغلال الفرص ومواجهة المخاطر وكذلك مواجهة القرارات التسويقية خاصة قرارات المزيج التسويقي في حد ذاته وهذه القرارات تحتاج إلى جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن البيئة والأسواق والمنافسين وأذواق المستهلكين لترويج منتوجاتهم وتعظيم أرباحها كما رأينا أنّ التسويق يشمل التسويق على جميع المجهودات التي ترمي إلى خلق المنافع الزمانّية والمكانية والحيازية للسلع والذي يتم من خلال إستراتيجية توزيع مناسبة وهذا ما سنتناوله في الفصل الموالي بكل تفاصيله.

كما إن التسويق يركز على خدمة المستهلك للوصول إلى الهدف والتوزيع يمثل قلقاً كبيراً لمديري التوزيع، فهو عبارة عن الطريق التي تسلكه السلع منذ خروجها من مراكز الإنتاج حتى وصولها إلى المستهلك النهائي مروراً بحلقة أو أكثر من حلقات التوزيع، ولا يكون هذا التوزيع ناجحاً وفعالاً إلاّ إذا تم اختيار وتبني إستراتيجية توزيع مناسبة للمؤسسة، وهذا من خلال توافق وتناسب إستراتيجية التوزيع مع الإستراتيجية التسويقية بما فيها إستراتيجية الترويج والتسعير والتواجد الجيد لنقاط البيع، وفعالية الإستراتيجية تكمن في سرعة المراقبة والإجابة على جميع الطلبات الحالية والمتوقعة، وذلك باستخدام تقنيات المساعدة مثل: الإحصاء، بحوث العمليات، تحليل البيانات، الترجمة للحالة الاقتصادية.

وفي الأخير يتبين لنا أنه على المؤسسات التركيز على إدارة المبيعات من أجل تقوية الانطباع الجيد والصورة الحسنة على المؤسسة ومنتجاتها لدى المستهلك بصفة خاصة والمجتمع الذي تنشط فيه بصفة عامة، كون هذه الإدارة هي وسيلة الربط بين المؤسسة والمستهلك من خلال الاتصال المباشر عن طريق البيع الشخصي مع المستهلك، ومحاولة توفير السلعة مع تحقيق

المنافع المطلوبة من خلال التنبؤ بالمبيعات وتخطيطها، حيث أن كل ذلك يتم من خلال أداة الربط وهم مندوبين البيع الذين يتوجب على المؤسسة الحرص على انتقائهم من خلال الاختيار والتعيين الجيد، وتعويضهم ومكافأتهم لتحقيق الأهداف المرجوة وتحفيزهم على الأداء الجيد للحفاظ على الزبائن وزيادتهم.

الفصل الثاني

]مقدمة الفصل الثاني

في ظل التغيرات التي تشهدها المؤسسات اليوم و انفتاح جميع الدول العالم أمام حتمية ألا وهي المنظمة العالمية للتجارة والعولمة أضحى من الضروري على جميع المؤسسات بمفاهيم المؤسسات الجزائرية مواكبة و الإطلاع على آخر المستجدات الحاصلة في المحيط الخارجي، فنجد أن وظيفة التوزيع لم تعد وظيفة يستهان بها فهي تعتبر من أهم وظائف التسويق و أيضا عنصر رئيسي من عناصر المزيج التسويقي، فإن بعض المؤسسات لا تبدو متحمسة لتركيز اهتمامها على تبني خطة توزيعية فعالة و ذات كفاءة عالية لمنتجاتها و لهذا قمنا بتسليط الضوء على واقع استراتيجية التوزيع و دورها في تنمية قوة المبيعات أو تنشيط المبيعات، وهذا من خلال تدعيم دراستنا النظرية بالدراسة التطبيقية للمؤسسة محور الدراسة من أجل إثراء الموضوع و جعله ذو قيمة، فهذه المؤسسة تمثل إحدى أهم ركائز الاقتصاد الوطني ألا وهي مؤسسة "**نفطال**" و بالتحديد مؤسسة "**نفطال**" بالبويرة « GPL » .

لذا سنحاول في هذا الفصل التعرض إلى التعريف بمؤسسة نفطال الأم و إمكانياتها و كذالك هيكلها التنظيمي في المطلب الأول و الثاني من المبحث الأول ثم نقوم بتقديم شركة « GPL » والتعرف على واقع استراتيجية التوزيع و دورها في تنمية المبيعات.

المبحث الأول: مدخل عام لمؤسسة نفطال.

سوف نتناول من خلال هذا المبحث تقديم عام لشركة نفطال الأم في المطلب الأول و الثاني ثم تقديم شركة الغاز و البترول المميع « GPL » بالبويرة .[1]

❖ المطلب الأول: تـقـديــم مـؤسســة نـفـطـال

➢ الفرع الأول : لمحـة تـاريخـيـة عـن مـؤسسـة نـفـطـال الأم

نـظـرا للأهـمـية البالغة لقطاع النفط و المحروقات في الاقتصاد الجزائري و الذي يعد العصب المحرك للنشاط الاقتصادي و خـاصة عملية التوزيع و التسويق المواد البترولية و مـشتقاتـها، فقبل الاستقلال كانت هاتان العمليتان محتكرتان مـن قبل الشركات المتعددة الجنسيات "***ESSO*** " و " ***SHELL***".

فبموجب المرسوم رقم: **491/63** الصادر في: **1963/12/31** تم إنشاء شركة" **سوناطراك**" التي تهتم بتسويق و توزيع المواد البترولية حيث و ضعت هذه الأخيرة تحت وصاية وزارة الصناعة و الطاقة، وهذا بعدما قامت السلطات الجزائرية بوضع قاعدة اقتصادية مبنية أساسا على قطاع المحروقات الذي أمم في: **24 فيفري 1971** على يد الرئيس الراحل هواري بومدين، والذي يساهم بنسبة **98 %** من الصادرات و الدخل الوطني.

و بموجب المرسوم رقم: **101/80** الصادر في: **1981/04/06** أنشأت المؤسسة الوطنية للتكرير و توزيع المنتجات البترولية " ***ERDP*** " و التي بدأت نشاطها في: **1982/01/01** حيث كلفت بمهمتين هما :

- ⇦ تكرير البترول الخام.
- ⇦ توزيع المنتجات البترولية داخل الوطن.

و بموجب المرسوم رقم: **189/87** الصادر في: **1987/08/25** انفصلت مهمة تكرير عن مهمة التوزيع و انبثق عنهما مؤسستان وهما:

- ⇦ " **نفتاك**" تهتم بتكرير المواد البترولية.
- ⇦ " **نفطال**" تهتم بتوزيع و تسويق المنتجات البترولية و مشتقاتها وطنيا و التموين الوطني بالطاقة.

كما يعود أصل كلمة نفطال ***NAFTAL*** إلى :

- ***NAFT*** : مصطلح عالمي يقصد به البترول، النفط.
- ***AL*** : الحرفين الأولين من كلمة البلد المنتج الجزائر ***ALGERIE***.

و بعد حصول نفطال على استقلالها من سونطراك غيرت من هيئاتها بموجب القرار رقم 17 الصادر في 30/08/1987 أصبحت بذلك مؤسسة ذات أسهم يقدر رأس مالها 15.650.000.000دج تقع مديريتها العامة حاليا بالشراقة .

- **شرح الرمز :**

[1] -www.naftal.dz.21/01/2011

يتكون رمزها من حرفين بالغة العربية :"م":يعني مؤسسة و"ن":نفطال الى جانبهما خمسة خطوط تشير الى وحداتها الاساسية واسفلهم كلمة Naftal .

والوحدات الخمسة الاساسية هي :

1- وحدة غاز البترول المميع –وحدة الوقود-وحدة الشحوم- وحدة التسويق- وحدة الطيران.

2- اللونين: الازرق للخوف والخطوط الخمسة ويعني النقاء.

3- الاصفر للمساحة ويعني الصحراء مكان تواجد البترول .

✓ **الفرع 2:مهام واهداف شركة نفطال**

تتمثل مهام واهداف شركة نفطال فيما يلي:[1]

➢ **اولا : مهام شركة نفطال :**

تتمثل المهمة الرئيسية لنفطال في توزيع وتسويق المنتجات البترولية في السوق المحلية ،حيث تعمل في مجالات :

أ- تمييع الغاز.

ب- توزيع وتخزين وتسويق الوقود –الارض،الطائرات،والبحرية-،غاز البترول المميع ،زيوت التشحيم والمنتجات الخاصة .

ت- تكوين الاطارات في شتى المجالات

➢ **ثانيا: اهداف شركة نفطال :**

*مواصلة مهمتها في توزيع المنتجات النفطية ،وتحسين جودة الخدمة .

*تحديث واعادة تاهيل البنية التحتية للتخزين.

*تحديث وتوسيع شبكتها من محطات الخدمة .

*تجديد وسائل النقل .

*ترويج المنتجات الخاصة بها:غاز البترول المميع والبنزين الخالي من الرصاص،...

*تضعيف حجم مبيعاتها من غاز البترول المميع .

✓ **الفرع 3:امكانيات شركة نفطال**

يمكن تقسيم امكانيات شركة نفطال الى امكانيات بشرية ،مالية ومادية .

1-الموارد البشرية :

تعد شركة نفطال الموزع الرئيسي لمنتجات النفط في الجزائر حيث تظم اكثر من 30000 موظف كما يوضحه الجدول الاتي :

الجدول رقم (05):عدد الموظفين في شركة نفطال لسنة 2010

الاصناف	الدائمون	المؤقتون

[1] www.naftal.dz.21/01/2011.

اطار سامي	512	/
اطار	4970	79
عون تحكم	8924	629
عون تنفيد	15180	4258
المجموع	29586	4966

المصدر: مديرية الموارد البشرية

2-الموارد المالية والمادية: تتمثل اهم موارد نفطال فيما ياتي:[1]

تساهم كذالك الشركة بنسبة 51% من الطاقة النهائية خلال توفير 10 مليون طن من منتجات النفط سنويا في شكل:

*الوقود (8000000 طن/متري)

*غاز البترول المميع (اكثر من 1.6 مليون طن متري)

*الزفت: (اكثر من 0.5 مليون طن/متري).

*زيوت التشحيم :(اكثر من 70000 طن/متري).

*رقم اعمال يصل الى 208 مليار دج .

قيمة مضافة 30 مليار دج. مع الارباح التشغيلية البالغة 07 مليارات.

لهذا لديها:

*49 مراكز ومستودعات توزيع وتخزين الوقود.

*22 مركز و27 مخزن للزيوت .

*26 مركز ومستودع للطائرات و6 مراكز بحرية.

*41 مركز غاز البترول المميع.

*03 مراكز غاز البترول المميع بالجملة.

*800 مركبة للمناولة وصيانة المعدات.

*730 كم خط انابيب و 1755 محطة خدمة منها.

*ولأداء مهمتها المتمثلة في توزيع المنتجات البترولية تملك نفطال اسطولا يتكون من 3000 ناقلة تتألف من مقطورة جرار شبه مقطورات وشبه مسطحة صهاريج والصوانيء ،شاحنة النقل.

❖ **المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة نفطال**

عرف الهيكل التنظيمي العام لشركة نفطال عدة تطورات تتمثل اهمها في ما ياتي:[2]

في سنة 2001 قامت شركة نفطال بتنظيم المناطق التابعة لقسم الوقود،زيوت التشحيم والمطاط، وما بين 2002 و2003 قامت بإعادة هيكلة الشركة حسب النشطات الفرعية الاتية:

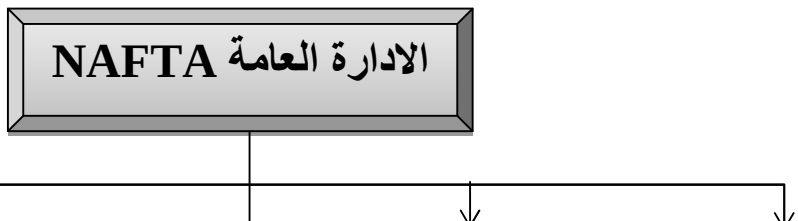
[1] www.naftal.dz.21/01/2011.

[2] www.naftal.dz.21/01/2011.

فرع الوقود،الفرع التجاري،فرع الزيوت المطاط والزفت، فرع غاز البترول المميع،فرع النشطات الدولية والشراكة.

وفيما يلي الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لتوزيع وتسويق المنتوجات البترولية نفطال:

الشكل رقم (10):الهيكل التنظيمي لشركة نفطال الأم



المصدر :www.Naftal.dz

❖ **المطلب الثالث :مؤسسة نفطال "GPL" البويرة وإمكانياتها.**

سنحاول تقديم مؤسسة غاز البترول المميع لنفطال بالبويرة اين قمنا بالتربص مع التطرق الى منتجاتها واستخداماتها وكذا مهامها وأهدافها.

✓ **الفرع الاول: تقديم مؤسسة نفطال "GPL "البويرة**[1]

في سنة 1998 انقسمت نفطال الى خمس وحدات مكلفة بتوزيع مختلف المنتجات البترولية واستمر هذا الاسلوب التنظيمي الى غاية 2001 حيث انشات مدرية جديدة خلفت اسلوب اخر للمنظمة يتمثل في ادارة افضل للمنتجات عن بعد للوصول الى الزبائن وعلى هذا النحو ظهرت مناطق انتاج في جميع الولايات بما في ذالك ولاية البويرة ،المنطقة المتخصصة في توزيع وتسويق غاز البترول المميع(بوتان،بروبان،سير غاز)والذي يحوي بدوره مراكز التعبئة التي توزع المنتجات بعد تكريرها وتعبئها في قارورات وتنقلها الى المستودعات ونقاط البيع وتقع وحدة غاز البترول المميع وسط مدينة البويرة حيث تبعد عن مقر الولاية ب 350م ،اما على المستوى الوطني فتقع شرق الجزائر العاصمة.

✓ **الفرع الثاني :منتجات مؤسسة نفطال "GPL " البويرة**

تتمثل اهم منتجاتها فيما ياتي :

الجدول رقم (06) : منتجات مؤسسة نفطال"GPL" البويرة

المنتجات	تعريفها
B13	قارورات البوتان ذات وزن 13 كلغ
B06	قارورات البوتان ذات وزن 6 كلغ
B03	قارورات البوتان ذات وزن 3 كلغ
P35	قارورات البوتان ذات وزن35 كلغ
P11	قارورات البوتان ذات وزن 11 كلغ
سيرغاز	قارورات البوتان والبروبان

المصدر :مديرية التوزيع

✓ **الفرع الثالث :استخدامات غاز البترول المميع**

ان ثبات خصائص غاز البترول المميع تسمح باستعماله في شتى المجالات:[2]

1.الاستخدام المحلي:

*من قبل الاسر في المطبخ ،التسخين... .

*من قبل المحلات :الفنادق ،السياحة ،المدارس ،المستشفيات ،المكاتب،... .

2.الاستخدام الزراعي:

*تربية الدواجن ،تكييف الهواء والتطهير ،التدفئة ...

3.الاستخدام الصناعي :

*الصناعات الغذائية ،مواد البناء ،التعدين ،فرن التسخين ،التجفيف ،مبيد الحشرات ،المطاط الصناعي.

[1] §GPL ïØêÜÈ š÷ï ÷¨ô ½è .

[2] á¡ØÁÉÓÓÄâ ? ÞéÓÊáæÄÓâ ÚâÉÕÎÔéÆâ

وقد اقتصر البوتان على الاستخدام المنزلي المتعدد اكثر حيث ادلى استهلاكه 94% من استهلاك غاز البترول المميع.

اما غاز البروبان فيستعمل في مجال الصناعة ،الزراعة ومن طرف المجتمعات المحلية

✓ **الفرع الرابع:مهام وأهداف مؤسسة نفطال "GPL" البويرة**

تتمثل مهام وأهداف مؤسسة الغاز والبترول المميع فيما يلي :[1]

1.مهام مؤسسة "GPL"

*تنظيم وتطوير نشاطي التسويق وتوزيع المواد.

*تخزين ونقل جميع المواد البترولية المسوقة عبر التراب الوطني .

*تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان افضل تغطية لاحتياجات السوق .

*تلبية احتياجات الزبائن من غاز البترول المميع وكذا تحسين صورة ونوعية منتجات المؤسسة .

السهر على تطبيق احترام المعايير المرتبطة بالأمن الصناعي ومعرفة كيفية الحفاظ على المحيط.

2.اهدف مؤسسة "GPL"

*متابعة مهمتها في تسويق وتوزيع منتجاتها البترولية .

*تحسين نوعية الخدمات وتغطية السوق بمختلف منتجاتها .

*تجديد وتحديث مرافق التخزين ،بالإضافة الى تجديد شبكات الانابيب.[1]

3.إمكانيات مؤسسة نفطال "GPL "البويرة

1.الامكانيات البشرية

سوف نلخص الامكانيات البشرية لمؤسسة نفطال GPL في الجدول الاتي :

الجدول رقم (03):الامكانبات البشرية مؤسسة نفطال GPL لسنة 2011

الهياكل	العاملين الدائمين	العاملين المؤقتين

[1] [illegible] GPL [illegible] .

[1] [illegible] GPL [illegible] .

	اطارات	تحكم	تنفيذ	مج01	اطارات	تحكم	تنفيذ	مج02	مج
المديرية	43	20	11	74	01	/	02	03	77
سيدي خالد	10	43	49	102	01	07	51	59	118
بني سليمان	03	26	40	69	/	03	37	40	109
القادرية	02	02	14	18	/	03	14	17	35
المجموع	58	91	114	263	02	13	104	119	382

المصدر: الموارد البشرية

2.الامكانيات المالية والمادية :

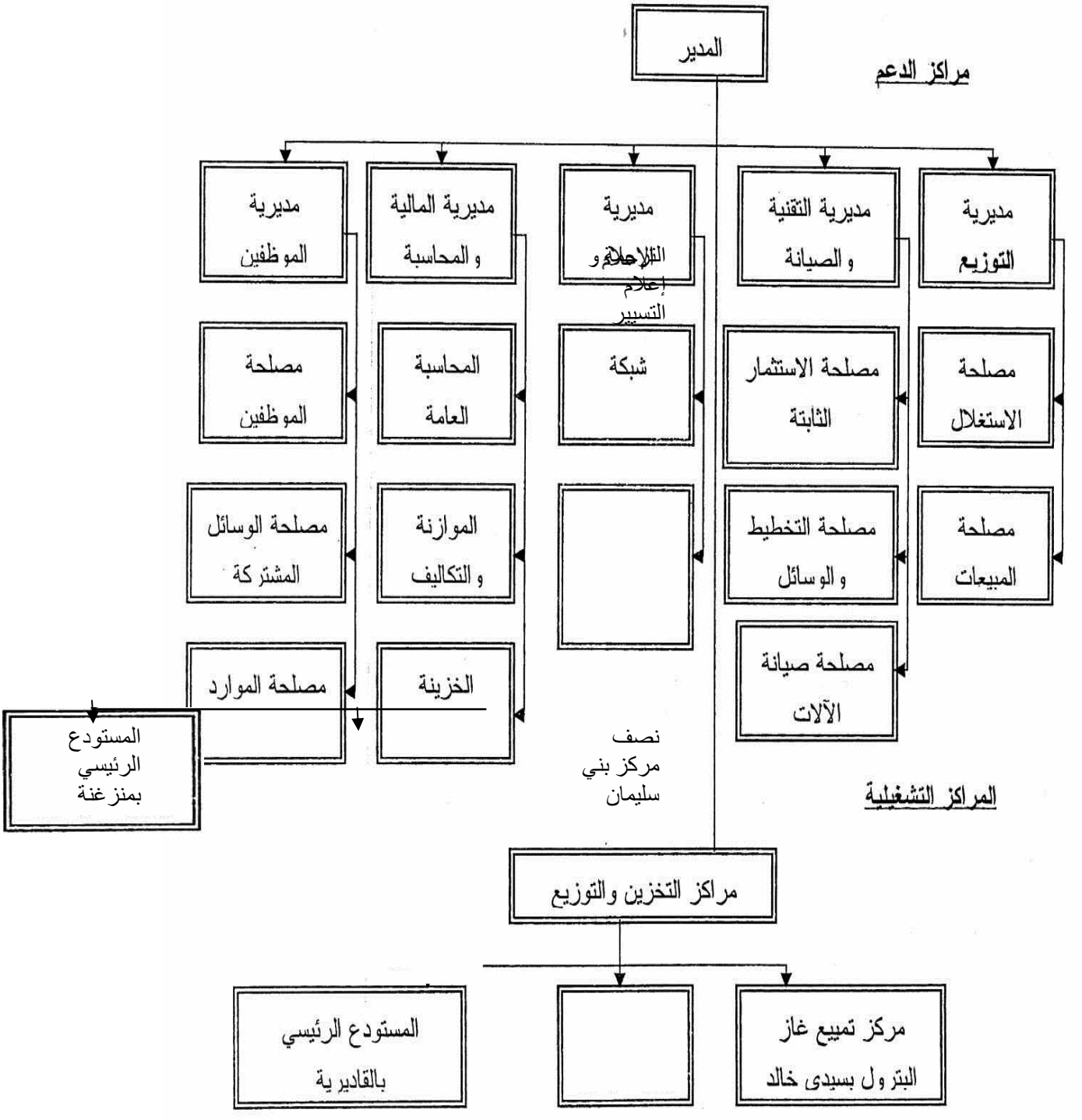
سوف نتطرق اليها بالتفاصيل في المطلب الرابع.

❖ **المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال "GPL " البويرة**

لدى شركة نفطال هيكل تنظيمي عام يشمل جميع فروعها المتخصصة في منتج معين .

وفيما ياتي الهيكل التنظيمي لمؤسسة الغاز والبترول المميع بالبويرة :

الشكل رقم (11):الهيكل التنظيمي لمؤسسة "GPL "البويرة



المصدر: مقابلة شخصية مع مسؤول بفرع الموارد البشرية في مؤسسة

1-المراكز التشغلية:

هي المراكز التي تتحمل مسؤولية ايصال المنتجات الى الزبائن مع امكانية قيامها ببعض العمليات التحويلية البسيطة ومنها

أ-مركز التمييع بسيدي خالد:وهو الوحدة الانتاجية الرئيسية على مستوى الفرع حيث يقوم بانتاج وتوزيع البوتان، والبر وبان، وسير غاز تم انشاؤه في افريل 1987 بجنوب ولاية البويرة بلدية واد البردي ،رمزه التسلسلي هو 102،وتتلخص نشاطاته اليومية فيما يلي :

*نقل البروبان والبوتان من سيدي رزيق بالحراش الى مركز التمييع بسيدي خالد.

*ملء غاز البترول المميع في قارورات البوتان والبروبان .

*توزيع سير غاز لمحطات نفطال وبيع البروبان الخام .

*المزيج بين البوتان و البروبان للحصول على سير غاز .

*توزيع البوتان والبروبان على مستوى ولاية البويرة ،الهاشمية ،بشلول ،مشدالة ...[1]

•امكانيات المركز :

سوف نلخص امكانيات مركز التمييع بسيدي خالد في الجدول الاتي :

الجدول رقم (08) :امكانيات مركز التمييع بسيدي خالد

	عدد العمال	القدرة الانتاجية	القدرة التخزينية	وسائل النقل	وسائل التوزيع
البوتان	-102 عامل دائم . -59 عامل مؤقت. - 35 عامل الامن الصناعي	-100كغ/سا عاديا -700قارورة B13/اليوم. 1400قارورة B13 في الشتاء	-2000طن مخزن في الكريات .	-9صهاريج . -13قاطرة	-5شاحنات -910قارورة . شاحنتين لسير غاز.
البروبان	-27عامل للحملة الشتوية	-60 كغ/سا قارورة P35	مخزن في السيجار	-صهريج واحد . -07قاطرات	-شاحنة ل105قارورة شاحنة للبروبان بالجملة

المصدر :مديرية التوزيع

ب-مركز التمييع ببني سليمان :يقع غرب ولاية البويرة على مستوى دائرة بني سليمان حيث يتم فيه تموين البوتان الخام وملء قارورات B 13 وتوزيعها على البلديات المجاورة:سيدي نعمان ،القلب الكبير ببني سليمان كما انه يقوم بتموين المستودع الرئيسي بالقادرية

[1] [illegible] GPL [illegible] .

• **امكانيات المركز :**

سوف نلخص امكانيات مركز التمييع ببني سليمان في الجدول الاتي :

الجدول رقم(09) :امكانيات مركز التمييع ببني سليمان

المنتجات	عدد العمال	قدرة الانتاج	قدرة التخزين	قدرة التوزيع
البوتان	-69 عامل دائم -40 عامل مؤقت -20 عامل الامن الصناعي -7 عمال للحملة الشتوية	3500 قارورة B13/اليوم عاديا 7000 قارورة B13/اليوم في الشتاء	575 طن في كل سيجار 3 سيجارات	3 شاحنات تتسع ل 210 قارورة B13

المصدر :مديرية التوزيع

ج.المستودع الرئيسي بالقادرية : يربط بين المركزين السابقين ،رمزه التسلسلي 262 يتواجد شمال الولاية بالقادرية حيث يملك قدرة تخزين عالية،تتلخص وظيفته في استقبال قارورات البوتان والبروبان من كلا المركزين جزء يخزن وجزء اخر يوزع على مستوى :الاخضرية، قرومة ،القادرية...الخ[1]

• **امكانيات المركز :**

سوف نلخص امكانيات المستودع الرئيسي بالقادرية في الجدول الاتي:

الجدول رقم (10):امكانيات المستودع الرئيسي بالقادرية

المنتجات	عدد العمال	قدرة التموين	قدرة التوزيع
البوتان	-18 عامل دائم	1000 قارورة B13	-3 شاحنات للتموين

[1] [illegible] GPL [illegible] .

	-15 عامل الامن الصناعي		-شاحنتين تتسع ل210 قارورة B13

المصدر : مدرية التوزيع

د.المستودع الرئيسي بمزغنة :وهو عبارة عن نقطة بيع حديث النشأة 02-12-2012،يقع غرب ولاية البويرة (تابلاط ،رقمه التسلسلي 263.
تتمثل وظيفته في استقبال وتوزيع قارورات الغاز.

الجدول رقم (10):امكانيات المستودع الرئيسي بمزغنة

المنتجات	عدد العمال	قدرة التموين
بوتان	-8 عامل دائم -11 عامل مؤقت	900 قارورة B13

المصدر :مدرية التوزيع

2.مراكز الدعم:هي المدريات الخاصة بوحدة "GPL" التي تراقب النشطات التشغيلية التابعة لها وتتوزع على مقرين هما:

1-المقر الاول:يوجد على مستواه كل من:[1]

1-1-المدير: وهو المسؤول عن الوحدة وعن اتخاذ القرار وهو معين من طرف المديرية العامة لمؤسسة نفطال والمعترف بها اماما الوالي ومن بين مهامها:

*تسيير جميع المديريات في الوحدة.

*تنفيذ القرارات الصادرة من مديرية العامة .

*تحقيق السياسة والإستراتجية الواجب اتباعها لتحقيق الاهداف المسطرة .

1-2-مسؤول الامن الصناعي:نظرا لكون منتجات الوحدة جد خطيرة وجب على الوحدة الاستعانة بمصلحة الامن الصناعي و من بين مهامه :

*التدخل عند حدوث كوارث مثل :الحرائق

*السهر على امن الوحدة كالسرقة ،الصراعات

*القيام بالتحقيقات فيما يخص حوادث العمل

1-3-المحامية :مكلفة ب:

*الشؤون القانونية للوحدة .

*رفع الدعاوي ضد الزبائن .

[1] [illegible] GPL [illegible] .

*حل النزاعات بين عمال الوحدة .

2المقر الثاني :ويتواجد على مستواه المديريات التقنية و المتمثلة في [1]

2-1-مصلحة المالية والمحاسبة :

تضم خمسة عشر موظف (15) وثلاث مصالح ،وتتمثل هذه المصالح في:

2-1-مصلحة المحاسبة العامة :من بين وظائفها :

*حساب مدخلات ومخرجات الوحدة.

*وضع ميزانية نهاية السنة .

*تسديد المصاريف المتعلقة بالوحدة .

2-1-2-مصلحة التكاليف والموازنة :من بين وظائفها :

*اعداد وتصنيف تكاليف المنتج.

*وضع الميزانية التقديرية للسنة المقبلة .

2-1-3-مصلحة الخزينة :

تملك ما يقدر ب 50 000 دج وتسجل عمليات الشراء التي لا تتجاوز 10 000 دج.

*اعداد قائمة تسليم الشيكات لكل البنوك المتعامل معها .

*اعداد بطاقة التحليل لكل الشيكات غير المدفوعة من طرف الزبون للبنك .

2-2-مديرية التوزيع:تظم 13 عامل تتكون من مصلحتين هما :

2-2-1-مصلحة الاستغلال :يتخلص نشاطها في مهمتين رئيسيتين هما:

*التنسيق بين وسائل الانتاج والاستغلال الامثل لها .

*الاستغلال الامثل لوسائل النقل .

2-2-2مصلحة المبيعات :والتي سوف نتطرق اليها في المبحث الثاني

2-3 مديرية التقنية والصيانة :يتمثل دورها في :

*مشاركة عمال مراكز التشغلية في عملهم في مجال التخطيط والصيانة

*الاهتمام بكل الاعمال التقنية في الوحدة

تنقسم هذه المديرية الى ثلاث مصالح هي:

2-3-1- مصلحة الاستثمارات الثابتة :ومن بين مهامها :

*شراء القطع الخاصة بالاستثمارات الثابتة المعطلة

*مراقبة جميع الوسائل الموجودة في المراكز وفي الهياكل الادارية

*توجيه الميكانيكيين الموجودين في مراكز الانتاج.

2-3-2-مصلحة صيانة الالات :يتمثل دورها في :

*صيانة ومراقبة وسائل النقل

*توفير قطع الغيار المناسبة والقيام بالإصلاحات اللازمة

[1] GPL ...

2-3-3-مصلحة التخطيط والوسائل :يتمثل دورها في:
*مشاركة المصلحين السابقتين في عملهما
*اعداد الميزانية العامة سواء تعلق الامر بالصيانة او بشراء قطع الغيار .
*ضمان السير الحسن للعمل في المراكز وتوفير وسائل جديدة للإنتاج [1]
2-4-مديرية الموظفين :اي مديرية الموارد البشرية :تهتم بالمورد البشري وتعمل على تنمية مهاراتها وتنقسم الى ثلاث مصالح هي :
2-4-1 مصلحة الموظفين: نجد فيها:
أ-قسم تسيير الموظفين : يقوم مسؤول هذا القسم بعدة مهام منها :
*تحرير عقد العمل .
*ارسال قرار التوظيف للمديرية العامة .
*اعداد القرار النهائي للتوظيف وشهادة العمل
ب-قسم الاجور :يقوم ب:
*اعداد دفاتر الاجور وورقة الحضور .
*استلام اوراق التنقيط والتقييم .
ج-قسم التعويضات الاجتماعية :مكلف ب:
*تقديم اعانات مالية لضحايا حوادث العمل .
*اعلان وتسجيل الموظفين الجدد.
2-4-2 مصلحة الموارد البشرية :تمثل مصلحة الموارد البشرية في كل من مدير المصلحة المسؤول عن التوظيف وكذلك اطار سامي المكلف بالتكوين في الوحدة
2-4-3 مصلحة الوسائل المشتركة : تتضمن قسمين هما :
2-5-قسم المقتصدية: يقوم بشراء جميع الوسائل الخاصة بالوحدة وكذالك تخزين المواد المشتراة في المخزن واستعمالها عند الحاجة .
2-5-1 قسم الوسائل العامة :يضم كل من :عاملة التنظيف ،ساعي البريد،سائق السيارة الخاص،كما يقوم باستقبال الزوار العاملين الذين اتوا في مهمة عمل.
2-5-2 مديرية الاعلام :تتضمن قسمين هما:
قسم الشبكة ،وقسم البرمجة وإعلام التسيير اللذان يتوليان المهام التالية :
*وضع نظام معلومات التسيير
*استقبال وتثبيت البرامج الحديثة
*استخراج المعلومات التي تصل عبر البريد الالكتروني من المديرية العامة .
*مساعدة عمال الهياكل فيما يخص الاعلام الالي .
*حساب قسط المر دودية الجماعية والفردية .

[1] §ì GPL ì Œèü È š÷ì ÷¨ ô ì½è Ÿ F .

المبحث الثاني :التسويق في مؤسسة نفطال "GPL " البويرة

سوف نتطرق في هذا المبحث الى تقديم دائرة التسوبق ومصلحة المبيعات وكذالك مهامها ولا يفوتنا التطرق الى المزيج التسويقي في شركة "GPL "نفطال البويرة والتنسيق بينهما .

❖ المطلب الاول :تقديم دائرة التسويق ومصلحة المبيعات في مؤسسة نفطال "GPL " البويرة

✓ الفرع الأول تقديم دائرة التسويق :[1]

تنظمن دائرة التسويق على ادارتين هما:

1-ادارة التطوير والترويج :التي تنقسم بدورها الى :

قسم تطوير المنتج ،قسم الدراسات واستراتيجيات التسويق

2-ادارة السوق: تنقسم بدورها الى قسمين هما:

قسم العملاء ،قسم المبيعات .

✓ الفرع الثاني :تقديم مصلحة المبيعات :[2]

هو قسم مكون من رئيس يقوم بتحضير التقارير السنوية ومتابعة موظفي القسم ،ثم رئيس القطاع يقوم بمهمات خارجية مثل:معالجة مشاكل مع الزبائن ومراقبتهم عن قرب مثل:اذا ماتم البيع في الشوارع من طرف RD يقوم رئيس القطاع بمحاسبته ،يليه مكلفون بالدراسات يقومون بمراقبة دفع الزبائن والاتصال بمركز البائع حتى يوقف التعامل معه .

❖ المطلب الثاني كمهام دائرة التسويق ومصلحة المبيعات في مؤسسة نفطال "GPL " البويرة

✓ الفرع الاول :مهام دائرة التسويق

ان لدائرة التسويق عدة وظائف نذكر منها :[3]

*اقتراح الاستراتيجيات وتطبيق الخطط الاستراتجية التي تقررها المؤسسة .

*دراسة البيئة التجارية ومتابعة تطوراتها .

*مراقبة ومتابعة تطورات المبيعات بكل مقاطعة .

*متابعة تغطية القروض .

*البحث عن اسواق خارجية .

*تمثيل غاز البترول المميع امام السلطات الادارية والمنظمات الوطنية .

*تمويل المنتديات والهيئات الثقافية .

✓ الفرع الثاني: مهام مصلحة المبيعات

تتمثل مهام مصلحة المبيعات في ما يأتي:[4]

*الاهتمام بالزبائن من حيث ايصال المنتج في المكان والزمان المحدد

متابعة وتحديد ملفات الزبائن

*متابعة تطور المبيعات وفي حالة تناقص المبيعات او الانتاج يقوم القسم بالنظر في السب

---

[1] 2008 ð Æçãäïì¡Ò«ãáÉÃ

[2] §ì GPL ñ ØêûïÈ¡ Š÷¡ ÷¨ ô ¡½èÏ .

[3] §ì GPL ñ ØêûïÈ¡ Š÷¡ ÷¨ ô ¡½èÏ .

[4] (1) ð ÆçãäïÌ¡ Ò«ãáØÉÃ .2008

*متابعة مستحقات الدفع
*متابعة شكاوى الزبائن
*العمل على زيادة نقاط البيع

❖ **المطلب الثالث:دراسة المزيج التسويقي في المؤسسة "GPL " نفطال البويرة**

سوف نقوم في هذا الطلب باسقاط الدراسة النظرية للمزيج التسويقي على مؤسسة نفطال " **GPL** البويرة

سياسة السلعة:[1] مؤسسة نفطال GPL مختصة في انتاج وتسويق وتوزيع غاز البترول المميع، فعملية اعداد السياسات السلعية الملائمة للسوق ليس من مهام مؤسسة GPL بل هو من مهام المديرية المركزية للتسويق المتواجدة بالجزائر العاصمة وهذا من النقاط السلبية الملاحظة من خلال التربص الذي قمنا به حيث ان القرارات المتخذة في تحديد سياسة السلعة تكون مركزية حتى على مستوى الشركة الام فإنها لا تولي اهمية كبيرة لسياسة السلعة وذلك لانها تحتكر قطاع المواد البترولية في الجزائر فهب ليست بحاجة لمثل هذه السياسات

سياسة التسعير:[2] تعد سياسة التسعير من اكثر المشكلات التسويقية صعوبة وذلك بسبب التغيرات التي تؤثر على الاسعار كارتفاع او انخفاض اسعار البترول.

وتعتمد في تحديد سياسة التسعير فيما يلي:

تحديد عوائد مناسبة تغطي مختلف العمليات التي تقوم بها.

تحديد هوامش ربحية كبيرة

معرفة تكاليف الانتاج وحساب سعر التكلفة.

تحديد السعر الذي يقبله السوق.

1-**سياسة الترويج:**الجدير بالذكر من خلال فترة التربص ان مؤسسة نفطال **"GPL "** البويرة لا تستخدم مفهوم الترويج اطلاقا لأنه من وظائف الشركة الام.وتهتم الشركة بالترويج من خلال المشاركة في الاعمال التضامنية والمشاركة في المعارض والملتقيات بالإضافة الى وجود موقع للانترنت خاص بالمؤسسة ووجود فضاء للاتصال مع الشركة يسمى بمنتدى نفطال.

2-سياسة التوزيع:ان لسياسة التوزيع اهمية بالغة في نجاح نشاط مؤسسة نفطال"GPL " وسوف نتطرق اليها في المبحث الثالث.

❖ **المطلب الرابع:التنسيق بين عناصر التسويقي في مؤسسة نفطال "GPL " البويرة**

من خلال فترة التربص التي قمنا بها لاحظنا ان تولي شركة الغاز والبترول المميع بالبويرة تهتم بسياسة التوزيع هذا لا يعني انها لا تولي اهتماما للسياسات الاخرى بل ان المديريات الاخرى هي التي تتولاها عنها فمصلحة المؤسسة الام والمديرية المركزية للتسويق من مصلحة"GPL " وبالتالي فالحرص على التنسيق بين عناصر المزيج التسويقي الخاص بمنتجات المؤسسة له اهمية بالغة فمثلا لو ان مؤسسة نفطال "GPL " قامت بفتح منافذ توزيعية كثيرة ولم يتلائم السعر او

---

(2) GPL áÇØÝáÉÓÓÄã ? áæÄÓã Úã É ÕÎÔÉáÈÈã

(3) GPL áÇØÝáÉÓÓÄã ? áæÄÓã Úã É ÕÎÔÉáÈÈã

المنتج مع ربح المؤسسة أدى ذلك الى افلاسها وغلق المنافذ التوزيعية وبالتالي فالجدير بالذكر انه حتى ولو لم تتولى مؤسسة "GPL " مهمة بعض عناصر المزيج التسويقي الا ان الجهات المعنية بها تحرص على التنسيق بين العناصر الأربعة.[1]

المبحث الثالث: استراتيجيات التوزيع في مؤسسة "GPL " البويرة

لقد تم تقسيم هذا المبحث الى اربعة مطالب تتناول فيها كل من سياسة التوزيع التوزيع المادي قنوات التوزيع في مؤسسة نفطال "GPL " تختمها بتقييم عام لمؤسسة الغاز والبترول المميع – نفطال - البويرة.

❖ المطلب الأول: سياسة التوزيغ في مؤسسة نفطال"GPL " البويرة

[1] - GPL áÇØÝáÉÓÓÄã ? áæÄÓã Úã É ÕÎÔÉáÈ

تقوم مؤسسة الغاز والبترول المميع بمعالجة الطلابيات حيث تقوم بإرسال شاحنات مخصصة لنقل المواد البترولية من مراكز التخزين والتكرير الى مراكز التعبئة التي تقوم بتوزيع الطلابيات الى الزبائن بواسطة قنوات التوزيع الخاصة بها والتي سيتم التطرق اليها في المطلب الثالث بالتفصيل.

❖ **المطلب الثاني: التوزيع المادي في مؤسسة "GPL " البويرة**

يعتبر التوزيع المادي من العمليات الهادفة لإيصال الطلابيات الى الزبائن وسوف نقوم بإسقاط الدراسة النظرية على ميدان الدراسة التطبيقية لعناصر التوزيع المادي :

1-النقل:تسليم البضاعة هي عملية مكثفة لتزويد نقاط البيع وتتم اما من مركز التعبئة او مركز متوسط التعبئة الى نقاط البيع او من المستودع البديل الى نقاط البيع لتصل اخيرا الى المستهلكين.[1]

- **من اجل البوتان:** تسليم البضاعة الى نقاط البيع يتم بعدة طرق نقل:

-امكانية خاصة: وتسمى بإمكانيات " NAFTAL " هذه العملية تتم بواسطة شاحنات حمولتها بين 210 و 420 قارورة B 13

- امكانية التوزيع عند اعادة البيع وذلك بواسطة شاحنات حمولتها 175 الى 210 قارورة.

- **من اجل البروبان:** تسليم البضاعة ليس لها الا مركز التعبئة بسيدي خالد الى المستودع عامة البروبان يطلبه الزبون من المراكز او المستودعات.

تسليم البروبان الى مستودع القاديرية يتم بواسطة شاحنات تحمل 120 قارورة بروبان.

ولقلة امكانية النقل تقوم مؤسسة نفطال "GPL " بالاتصال بالقطاع الخاص للمساعدة هذه السياسة استخدمت من طرف المحل بتفوق بتشغيل القطاع الخاص في البنية التحتية للشبكات مع العلم ان هذا العقد يتراوح بين شهر الى غاية اربعة اشهر حسب الطلبيات.

2-التخزين :سياسة التخزين الغاز والبترول المميع جد مهمة اي تاتي لحل مشكلة عدم ثبات كل من العرض والطلب خاصة في فصل الشتاء اذ تتم على مستوى مركز سيدي خالد، بني سليمان ،قاديرية .

- **مناولة المواد:** تتم مؤسسة **"GPL "** بعملية مناولة المواد كي تتم مراقبة تحرك منتجاتها من مكان الانتاج الى نقاط البيع وذلك مرورا بنشاط التخزين.
- **معالجة الطلابيات :** تقوم مؤسسة **"GPL "** بتحضير الطلب وكذالك توصيله في الوقت والمكان المناسبين.
- **نظم المعلومات:** تمتلك مؤسسة **"GPL "** نظم معلوماتية هامة وذلك من اجل الاطلاع على قائمة الزبائن وطلبياتهم،الديون المتعلقة بالزبائن ذوي المدى الطويل ، كمية المبيعات الخاصة بكل زبون..وتتمثل في : **SGC ,NAFTCOM**

❖ **المطلب الثالث: قنوات التوزيع في مؤسسة نفطال"GPL " البويرة**

✓ **الفرع الاول: قناة توزيع مباشرة**

[1] - مقابلة شخصية مع مسؤول في مؤسسة نفطال GPL البويرة

وهي عملية بيع وتوزيع المنتجات النفطية بدون اللجوء الى الوسطاء والخدمات عن طريق قناة صغيرة و مباشرة من مراكز التخزين من مؤسسة نفطال "GPL " الى غاية المستهلك النهائي.[1] والشكل الاتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (12):قناة توزيع مباشرة"GPL "

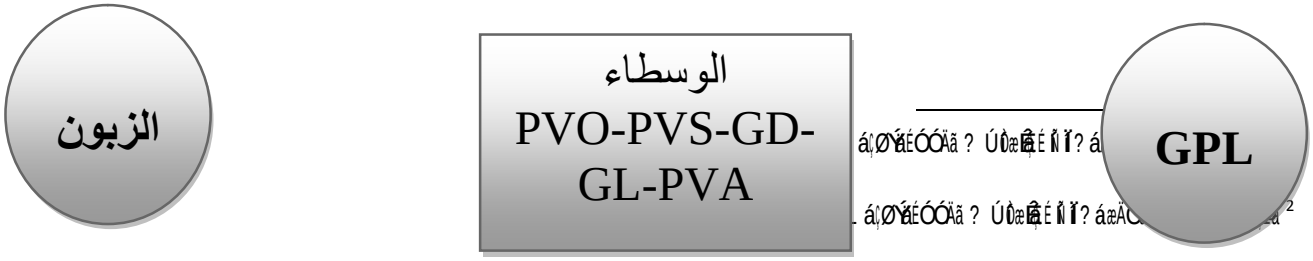
المصدر: من اعداد الطلبة بناءا على دراسة لعملية التوزيع في مؤسسة نفطال "GPL " البويرة حيث ان الزبون يقدم طلبيته من المنتجات التي يحتاجها ثم يتم تلبية طلبه مباشرة ونقل السلع الى مكان الزبون او تسليمه اليه طبعا حسب امكانيات الزبون، وتنتشر هذه القناة خاصة في حالة المستهلكين الكبار والاعتياديين اهمهم: الجيش العسكري.

ومن مميزات هذه القناة توفرها على نظام التغذية العكسية التي تسمح للزبون بتقديم ملاحظات عن المنتجات التي يحصل عليها وكذا عن الخدمات وبالتالي المساهمة في تطوير خدمات المؤسسة نحو الافضل.

✓ **الفرع الثاني: قناة توزيع غير مباشرة:**

حيث تعتمد مؤسسة "GPL " في هذه القناة غلى الوسطاء من محطات الخدمات والوقود وكذا نقاط البيع المعتمدة ومحلات بيع المواد الغذائية وتكون المنتجات موجهة للبيع بالوحدات الصغيرة اي ان مؤسسة الغاز والبترول المميع تقوم بتوزيع المنتجات على هؤلاء الوسطاء الذين بدورهم يقمون بتوزيع وتسويق هذه المنتجات الى المستهلكين النهائيين والصغار.[2]

الشكل رقم (13): قناة توزيع غير مباشرة في "GPL "



المصدر: من اعداد الطلبة بناءا على دراسة لعملية التوزيع في مؤسسة نفطال "GPL " البويرة

ومن خلال الشكل سوف نقوم بشرح الوسطاء كما ياتي:[1]

1- PVO: Points de vents ordinaire **:**هي محلات لبيع المواد الغذائية وتستعمل لبيع غاز البوتان بقدرة التخزين تقدر بـ 77 قارورة B13 على الاكثر ويوجد عدد كبير منها في الولاية points

2- PVS: de vente spécialisés ou structurés هي مخازن مهيئة ومخصصة لبيع غاز البوتان دون اي مادة اخرى وهي اكثر اهمية من PVO ولها قدرة تخزين 270 قارورة B13

3- GD: station service a gestion direct:وهي محطات خدماتية تابعة لنفطال ومجهزة ماديا،لها قدرة تخزين تعادل 269 قارورة B 13 ،مخصصة ايضا لبيع السيرغاز بواسطة سهاريج بقدرة تخزين بين 10000 ل و 20000 ل.

4- GL : Sstation service a gestion libre :وهي محطات خدماتية خاصة تابعة لنفطال لها قدرة

تخزين تعادل 70 قارورة B13 ،اقل من 100 قارورة B 03[2]

5- PVA: points de vente agrées :عبارة عن محطات خدماتيةتابعة للقطاع الخاص ،قدرة التخزين بها هي 269 قارورة B13،حوالي 100قارورة B03،بين 1000ل و 20000 للسير غاز.

❖ **المطلب الرابع : تقييم عام لمؤسسة نفطال GPL البويرة و نشاطها**

1- تحليل النشاط التوزيعي : تعتمد نفطال قي سياسة توزيعها على سياسة التوزيع المحدود، بفضل اعتمادها على وسطاء محددين ووفق عقود بين نفطال وأولئك الوسطاء، رغم توزيعها المباشر لبعض المنتجات لكن عدد محدود من الزبائن الكبار، هذه السياسة التي تعتمد عليها أتت بثمارها على كمية المبيعات للطبيعة الاحتكارية لنفطال، وسمعتها في السوق الوطنية

(1) GPL á¸ØÝÉÓÓÄã ? ÚÎæÊÉÑÏ? áæÀÓ Þ÷¨Þ ½Ë¨Ëæ÷ .

إضافة لعوامل أخرى كثيرة، كارتفاع استهلاك واستعمال هذه المنتجات، ونلخص مدى نجاح النشاط التوزيعي لمؤسسة الغاز والبترول المميع نفطال بالبويرة في نقاط القوة التي تمتلكها والمتمثلة في ما يأتي:

- الطابع المهني للمؤسسة في مهنتها (الخبرة الطويلة).
- تحتل المرتبة الأولى في السوق الوطنية.
- تقوم بعملية التسويق والتوزيع وحتى النقل بمفردها.
- الأهمية الكبيرة لقطاع النشاط (تعد استعمالات المواد البترولية).
- توزع أغلب المواد البترولية من مراكز التوزيع بولاية البويرة.
- توفير الغاز في المناطق الجبلية والتي يصعب الوصول إليها.
- أسعار مواد مؤسسة نفطال GPL هي جد مناسبة وفي متناول الزبون.

2- المشاكل الموجودة في مؤسسة نفطال " GPL" البويرة: كل مؤسسة لها مشاكل تعترض نشاطها وتصعب مهامها إلى حد ما وتعتبر من بين نقاط الضعف في المؤسسة وتتمثل في ما يأتي:

* مركزية اتخاذ القرار بالنسبة لنقاط البيع.

لا تطبق الأساليب الحديثة في التقييم والمراقبة (المحاسبة التحليلية).

*عدم وجود نظام بحوث التسويق وذلك لعدم وجود وظيفة التسويق في فرع البويرة.

*عدم إمكانية تخزين المواد البترولية خاصة الوقود على مستوى فرع البويرة.

*نقص وسائل النقل بالنسبة للتمويل (وجود خط واحد للسكك الحديدية وانعدام وساءل النقل البرية).

خلاصــة الفصـل الثـانـي

من خلال دراستنا لحالة مؤسسة الغاز والبترول المميع لنفطال بالبويرة عامة وسياستها التوزيعية خاصة، لاحضنا أن للمؤسسة تنظيمات وقوانين تسير عليها أثناء نشاطها، فالكل يقوم بدوره على أحسن وجه ويحافظ على استمرارية النشاط الدائم للوحدة، كما يحرص كل موظف أو عامل على إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة من حيث إستراتيجيتها.

وفي الختام لا يسعنا إلا أن نقول أن المؤسسة تتبع سياسة توزيعية محكمة، إلا أن هناك بعض النقائص التي لمسناها والخاصة بالنقل والتخزين، فمؤسسة GPL لا تمتلك وساءل نقل كافية لتوزيع منتجاتها وتعتمد إلا على خط واحد للسكك الحديدية بالنسبة للتموين، إضافة إلى تقيدها في الكثير من الوظائف والتعاملات بالشركة الأم بالجزائر العاصمة وكذا مركزية القرارات بالنسبة لنقاط البيع، وهذا ما يؤثر سلبا عليها، وقد يؤدي بها إلى فقدان زبائن ومتعاملين اقتصاديين وبالتالي نقص مبيعاتها، وانخفاض رقم أعمالها.

الخاتمة

الفـــــهـــرس

كلمة الشكر

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة عامة.....أ

الفصل الأول: مبادئ التسويق و دور سياسة التوزيع لتحليل المبيعات في المؤسسة

مقدمة الفصل الأول 01

المبحث الأول:مبادئ و أساسيات التسويق و مكانتها في

المؤسسة.....**02**

المطلب الأول: ماهية التسويق.....**02**

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول

المؤسسة.....**15**

المطلب الثالث: أهمية وعناصر المزيج التسويقي

للمؤسسة.....**19**

المبحث الثاني: إستراتيجية

التوزيع.....**27**

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية

التوزيع.....**27**

المطلب الثاني: بنية إستراتيجية

التوزيع.....**35**

المطلب الثالث: قنوات التوزيع.....**41**

المبحث الثالث: دور التوزيع في تنمية قوة

المبيعات.....**47**

المطلب الأول: مقدمة في إدارة

المبيعات.....**47**

المطلب الثاني: تخطيط المبيعات البيعية.....**50**

خاتمة الفصل الأول.....57

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الغاز و البترول المميع نفطال GPL البويرة

مقدمة الفصل الثاني 60

المبحث الأول:مؤسسة الغاز و البترول المميع نفطال GPL البويرة.....**61**

المطلب الأول : شركة نفطال الأم و إمكانياتها **61**

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لشركة نفطال.....**64**

المطلب الثالث :مؤسسة نفطالGPL البويرة و إمكانياتها.....**66**

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال GPLالبويرة.....**68**

المبحث الثاني: التسويق في مؤسسة نفطال GPLالبويرة.....**77**

المطلب الأول: تقديم دائرة التسويق و مصلحة المبيعات ل GPL البويرة.....**77**

المطلب الثاني: مهام دائرة التسويق و مصلحة المبيعات ل GPL البويرة **77**

المطلب الثالث: دراسة المزيج التسويقي ل GPL البويرة **78**

المطلب الرابع : التنسيق بين عناصر المزيج التسويقي في GPLالبويرة.....**79**

المبحث الثالث: استراتيجية التوزيع ل GPL البويرة.....**80**

المطلب الأول:سياسة التوزيع ل GPL البويرة

....**80**

المطلب الثاني: التوزيع المادي ل

GPLالبويرة.....**80**

المطلب الثالث: قنوات التوزيع ل GPL البويرة

.....**80**

المطلب الرابع : تقييم عام لمؤسسة نفطال

GPLالبويرة.....**83**

خلاصة الفصل الثاني.....85

- **قائمة الملاحق**
- **الخاتمة العامة 86**
- **قائمة المراجع 89**

قائمة المراجع

قائـمـة المـراجـع بالـلـغـة الـعـربـيـة

(1) أبي سعيد الديوجي " **المفهوم الحديث لإدارة التسويق**"، الطبعة الأولى 2000، الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

(2) أحمد شاكر العسكري " التسويق مدخل إستراتيجي"، الطبعة 2000، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

(3) إسماعيل السيد " **التسويق** "، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية الدار الجامعية طبع و نشر و توزيع 1999.

(4) إسماعيل السيد "**مبادئ التسويق**"، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، طبع و نشر وتوزيع 1998، 1999.

(5) العيداني حبيبة، حجاج فتيحة "**إدارة القنوات التسويقية**"، مذكرة ليسانس، المركز الجامعي، المدية، 2004 /2005.

(6) بشير عباس العلاق " **التسويق الحديث مبادئه إدارته وبحوثه**"، الدار الجماهيرية للنشر و التوزيع والإعلان. الطبعة الأولى، كانون.

(7) بشير العلاق ، قحطان العبدلي ، سعد غالب ياسين " **استراتيجيات التسويق**"، دار زهران، عمان 1999.

(8) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين مرسي " **الإدارة الإستراتيجية**"، مطابع الولاء الحديثة الطبعة الأولى، 2001-2002.

(9) جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر " **دليل فن خدمة العملاء و مهارات البيع**" الدار الجامعية.

(10) جميل أحمد توفيق " **إدارة الأعمال**"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1986.

(11) سليم صخري ، هشام ولد خاوة "**كيفية اختيار قنوات التوزيع في المؤسسة**"، المركز الجامعي المدية، 2002/2001.

(12) صديق محمد عفيفي " **إدارة التسويق**"، مكتبة عين الشمس 1997/1996.

(13) صلاح السواني "**مفهوم الإستراتيجية التسويقية الحديثة**"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1973.

(14) صمويل عبود "**اقتصاد المؤسسة**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1984.

(15) طارق الحاج، علي ربابعة، محمد الباشا ، منذر الخليلي "**التسويق المنتج إلى المستهلك**"، دار صفاء للنشرو التوزيع، الطبعة الثانية،1997.

(16) طلعـت أسعد عبد الحميد "**التسويق الفعال، الأساسيات و التطبيق**"، المتحدة للإعلان- الطبعة الأولى، مصر 1999.

(17) طلعـت أسعد عبد الحميد " **مدير المبيعات الفعال** "، القاهرة، المتحدة للإعلان- الطبعة 1 مصر 1999.

(18) عبد الرزاق بن حبيب " **اقتصاد و تسيير المؤسسة**"، ديوان المطبوعات الجامعية – الجزائر

(19) عبد القادر حفري، فيصل حميدية ، عبد الله بوقلقال "**دور سياسة التوزيع في تحليل المبيعات**

في المؤسسة "، المركز الجامعي، المدية، طبعة 2005.

(20 علي ربابعة ، فتحي ذياب " **إدارة المبيعات**"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى- 1997.

(21) عمر صخري " **اقتصاد المؤسسة**"، ديوان المطبوعات، الجامعية الطبعة 2 ، الجزائر 1993.

(22) عمرو خبر الدين "**التسويق: المفاهيم و الاستراتيجيات**"، مكتبة عين الشمس، القاهرة 1997.

(23) فلاح حسن الحسيني "**الإدارة الإستراتيجية**"، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

(24) محمد إبراهيم عبيدات "**مبادئ التسويق، مدخل لسلوكي**"، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة 1999.

(25) محمد إبراهيم عبيدات، هاني حمود الصفور "**الاتجاهات الحديثة في إدارة المنشآت التسويقية**" مؤسسة المعالي للنشر و التوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1988.

(26) محمد سعيد أبو الفتاح "**إدارة التسويق**"، الدار الجامعية، بيروت، 1984.

(27) محمد سعيد عبد الفتاح "**إدارة التسويق**"، الدار الجامعية للطباعة و النشر، مصر، 1995.

(28) محمد إبراهيم عبيدات، هاني حمود الصفور، شفيق حداد " **إدارة المبيعات و البيع الشخصي** " دار وائل للطباعة و النشر –عمان –الأردن الطبعة الأولى 1999.

(29) محمد فريد الصحن " **الإعلان**"، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية 1988.

(30) محمد فريد الصحن " **التسويق**"، الدار الجامعية نشر و توزيع 2001.

(31) محمد فريد الصحن "**التسويق المفاهيم و الاستراتيجيات**"، دار النهضة، لبنان.

(32) ناجي معلا "**الأصول العلمية في إدارة المبيعات**"، الطبعة الثانية، 2000.

(33) ناجي معلا، رائف توفيق "**أصول التسويق مدخل استراتيجي**"، دائرة المكتبة الوطنية الطبعة 1998.

(34) نبيل الحسيني النجار "**الإعلان و المهارات البيعية**"، الشركة العربية للنشر و التوزيع.

(35) ذ زار عبد المجيد البرواوي، أحمد محمد فهمي البرزنجي "**استراتيجيات التسويق - المفاهيم - الأسس- الوظائف**"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

(36) ناصر دادي عدون "**اقتصاد المؤسسة**"، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر 1998.

(37) هاني حامد الصفور، عبد الله حلمي سمارة "**إدارة القنوات التسويقية**"، دار جاد للنشر و التوزيع، ط2، عمان، الأردن.

(38) بالقاسمي سعدة ، سياسة التوزيع في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس ، قسم التسويق ، المركز الجامعي البويرة 2010 /2011

قائمة المراجع باللغة الفرنسية

(1) A.D Grader. Sr, « **Strategy and Structure**», Cambridge, MTT,Press, 1994.

(2) E.Jereuse Mc Carlhly, Wiliam, D. Perrault. Jr, « **Le Marketing une Approche Managéciale** », Economica, 8ème éditions, Paris, 1986.

(3) Kotler, dubois, « **Marketing et management** », 8ème éditions, Horison, Paris,1994.

(4) Kotler, « **Marketing et Management** », 3ème, édition, 1976.

(5) Mohamed Seghir Djitli, « **Comprendre le Marketing** », Berti éditions, 3ème Trimestre..

(6) P.Bertrand, « **Techniques Commerciales et Marketing** », Berti édition, Alger.

(7) Sylvie Martin Jean Piere, « **Marketing** », Chihab Cyrole, Allger, 1994.

(8) W.Gleck and R. Ch, « **Business Policy and StrategicMagement** » , 4th ed d, Mergrgin, Mill Int, 1984.

(9) Yves Simon, Partrick Joffer, « **Encyclopedie des Marchés financières** ».

الأنترنيت :

www.naftal.dz

المجلات :

مجلة نفطال نيوز ، رقم 09 ، أفريل 2008