

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: العلوم التجارية

تخصص: تسويق خدمات



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

من إعداد الطالبين

- تركي جمعي

- حمدي صفيان

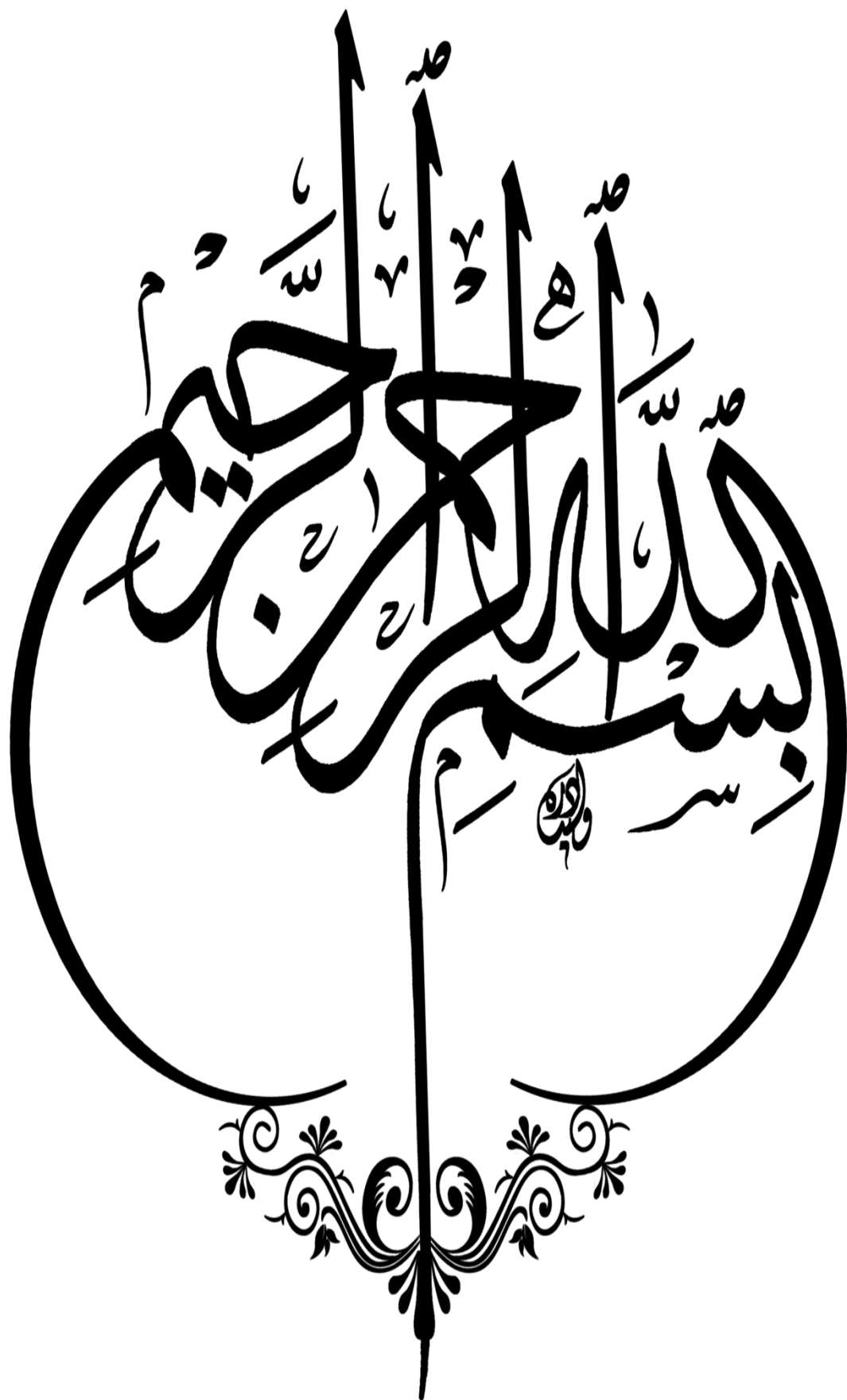
تحت عنوان:

تأثير أزمة كوفيد 19 على أنشطة الإمداد والتوزيع المادي لشركة كوكا  
كولا فرع سكيكدة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. جعيجع نبيلة	جامعة المسيلة	رئيسا
د. ميمون نبيلة	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
د. سالم إلياس	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020





# شكر وعرفان

الحمد والشكر لله عز وجل على توفيقه وامتنانه علينا بنعمة العلم، وجعله ملازماً لحياتنا فله الحمد والشكر.

وعملاً بقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة الدكتورة "نبيلة ميمون" على توجيهاتها ونصائحها القيمة التي لم تبخل بها علينا خلال فترة الدراسة.

كما نتقدم باشكر لكل اساتذتنا طيلة مشوارنا الدراسي ، فلهم كل الاحترام والتقدير والعرفان ، وفي الاخير لا ننسى ان نشكر كل مسؤولي وموظفي شركة كوكا كولا لولاية سكيكدة الذين لم يبخلو علينا بالمساعدة.

# إهداء

الحمد لله بنعمته تتم الصالحات أهدي حصاد دراستي إلى:  
إلى من أنجبتني وربتني وانارت دربي وأعانتني برضاها وبالصلواتها والدعواتها

إلى أغلى وأعز إنسانة في هذا الوجود

\*\*\*أمي حبيبتي حفظها الله\*\*\*

إلى مثلي الأعلى في الحياة

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من علمني

درب الكفاح وأنار لي درب الفلاح ويسر لي سبيل النجاح

\*\*\*أبي العزيز حفظه الله\*\*\*

كما لا انسى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل

حمدي صفيان

# إهداء



الحمد لله بنعمته تتم الصالحات أهدي حصاد دراستي إلى:  
إلى من أنجبتني وربتني وانارت دربي وأعانتني برضاها وبالصلواتها والدعواتها

إلى أغلى وأعز إنسانة في هذا الوجود

\*\*\*أمي حبيبتي حفظها الله\*\*\*

إلى مثلي الأعلى في الحياة

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من علمني

درب الكفاح وأنار لي درب الفلاح ويسر لي سبيل النجاح

\*\*\*أبي العزيز حفظه الله\*\*\*

كما لا انسى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل

تركي جمعي



# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

I.....	شكروعرفان	8
II.....	إهداء	9
III.....	فهرس المحتويات	9
X.....	قائمة الجداول:	12
أ- و.....	مقدمة	20
<u>الفصل الأول: الإطار النظري لأنشطة الإمداد والتوزيع المادي وأزمة كوفيد 19</u>		
8.....	تمهيد:	21
9.....	المبحث الأول: الإطار النظري للإمداد	31
9.....	المطلب الأول: ماهية وخصائص الإمداد	31
12.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإمداد	33
20.....	المطلب الثالث: آليات الإمداد	36
21.....	المطلب الرابع: الأنشطة الرئيسية للإمداد	40
31.....	المبحث الثاني: الإطار النظري للتوزيع المادي	51
31.....	المطلب الأول: ماهية وخصائص التوزيع	51
33.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التوزيع	54
36.....	المطلب الثالث: آليات التوزيع	57
40.....	المطلب الرابع: أنشطة التوزيع المادي	59
51.....	المبحث الثالث: ماهية أزمة كوفيد 19	
51.....	المطلب الأول: بوادر ظهور أزمة كوفيد 19	
54.....	المطلب الثاني: مفهوم أزمة كوفيد 19	
57.....	المطلب الثالث: آليات التصدي لأزمة كوفيد 19	
59.....	خلاصة:	

## الفصل الثاني: دراسة حالة شركة كوكا كولا لولاية سكيكدة

- تمهيد: ..... 61
- المبحث الاول: منهجية الدراسة الميدانية والتعريف بمؤسسة كوكا كولا كميدان للدراسة ..... 62
- المطلب الاول: منهجية الدراسة الميدانية ..... 62
- المطلب الثاني: نشأة وتطور مؤسسة كوكا كولا لولاية سكيكدة ..... 64
- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة كوكا كولا لولاية سكيكدة ..... 67
- المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها ..... 70
- المطلب الأول: تأثير أزمة كوفيد 19 على أنشطة الإمداد لشركة كوكا كولا سكيكدة ..... 70
- المطلب الثاني: تأثير أزمة كوفيد 19 على أنشطة التوزيع المادي ..... 74
- المبحث الثالث: آليات التصدي وإيجابيات أزمة كوفيد 19 ..... 85
- المطلب الأول: آليات التصدي أزمة كوفيد 19 ..... 85
- المطلب الثاني: إيجابيات أزمة كوفيد 19 على شركة كوكا كولا سكيكدة ..... 86
- خاتمة: ..... 89
- قائمة المراجع: ..... 93



فهرس المجداول

والأشكال

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	خصائص الإمداد	11
02	تطور مبيعات مؤسسة كوكا كولا سكيكدة 2017-2020	73
03	تطور مبيعات مؤسسة كوكا كولا حسب العلامة التجارية 2017-2020	74
04	مقارنة تطور المبيعات الشهرية لشركة كوكاكولا سكيكدة 2019-2020	75
05	مقارنة تطور المبيعات الشهرية ذات طابع الاستهلاك الجماعي	77
06	مقارنة تطور المبيعات الشهرية ذات الطابع الاستهلاك الفردي 2019-2020	78
07	مقارنة تطور المبيعات الشهرية ذات الطابع الاستهلاك الفردي 2019-2020	80
08	تطور معدل مبيعات بالوحدة 2019-2020 لشركة كوكا كولا	81
09	المقارنة بين مخزون 2019.2020	82

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عناصر خدمة العملاء	22
02	أنشطة التوزيع المادي	40
03	تطور مبيعات مؤسسة كوكا كولا سكيكدة. 2017-2020	73
04	تطور مبيعات مؤسسة كوكا كولا حسب العلامة التجارية 2017-2020	74
05	مقارنة تطور المبيعات الشهرية لشركة كوكاكولا سكيكدة 2019-2020	76
06	مقارنة تطور المبيعات الشهرية ذات طابع الاستهلاك الجماعي	77
07	مقارنة تطور المبيعات الشهرية ذات الطابع الاستهلاك الفردي 2019-2020	78
08	تطور مبيعات المباشرة المنتجات ذات طابع الاستهلاك الفردي	80
09	تطور معدل مبيعات بالوحدة 2019-2020	81



# مقدمة



لقد ساهم تطور التقنيات والأساليب الإنتاجية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى حدوث تغييرات متسارعة في جميع الميادين، مما أدى إلى انفتاح أسواق وبروز أساليب امداد وتوزيع جديدة ومتطورة في ظل المنافسة، حيث تعمل المؤسسات على إنتاج وإيصال السلع الى الموزعين في ظل أوضاع صعبة سريعة التغير ساهمت بشكل كبير في تعطيل عملها الخاص بالإمداد والتوزيع خاصة بعد ظهور أزمة كوفيد 19.

فالإمداد والتوزيع أنشطة ولها علاقة وثيقة في نجاح وفاعلية الأداء المؤسسة فالإمداد عبارة عن العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، رقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام، والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات الزبائن هذا من جهة، أما التوزيع مجموعة من الأنشطة المتعلقة بحركات المنتجات اعتبارا من مصادر تجهيزها حتى وصولها إلى مستهلكيها أو مستعمليها، وفي ظل أزمة كوفيد 19 التي فتكت بأغلب المؤسسات العالم فقد ازدادت صعوبة الوصول إلى المادة الاولية من جهة، كما صوعبت إيصال المنتجات الى الموزعين والمستهلكين رغم ذلك وجدت بعض الجهود لرجال التسويق والعاملين في مؤسسة كوكا كولا لولاية سكيكدة على التكيف مع أزمة كوفيد 19، من أجل مواصلة العمل.

### أولا: الإشكالية

ومن هنا نطرح الإشكالية الرئيسية:

**كيف أثرت أزمة كوفيد 19 على أنشطة الإمداد والتوزيع لشركة كوكا كولا سكيكدة؟**

تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

1. هل أثرت أزمة كوفيد 19 سلبا على أنشطة الإمداد لشركة كوكا كولا سكيكدة؟
2. هل أثرت أزمة كوفيد 19 سلبا على أنشطة التوزيع المادي لشركة كوكا كولا سكيكدة؟

## ثانيا: الفرضيات

- أزمة كوفيد 19 اثرت سلبا على نشاط الشراء كوظيفة الإمداد المادي في مؤسسة كوكا كولا سكيكدة.
- أزمة كوفيد 19 اثرت سلبا على نشاط النقل كوظيفة من الإمداد المادي في مؤسسة كوكا كولا سكيكدة.
- أزمة كوفيد 19 اثرت سلبا على نشاط التخزين كوظيفة من التوزيع المادي في مؤسسة كوكا كولا سكيكدة.
- أزمة كوفيد 19 اثرت سلبا على نشاط النقل كوظيفة من التوزيع المادي في مؤسسة كوكا كولا سكيكدة.

## ثالثا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية البحث في مجمل العناصر الآتية الذكر:

- إبراز الأهمية المتعلقة بالموضوع من الناحية الموضوعية والأدوات المستخدمة؛
- تكمن أهميته في كونه يعالج موضوع الساعة الا وهو أزمة كوفيد 19 وتداعياتها على مختلف المجالات ومنها بالأخص المجال التسويقي؛
- هذا الموضوع يتناول علاقة مهمة بين وظيفة التوزيع وسياسات تسويقية يمكن من خلالها مواجهة الازمات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية 19،
- من خلال هذا الموضوع نبرز الأدوات التي استخدمتها مؤسسة كوكا كولا سكيكدة للتأقلم مع أزمة كوفيد 19؛
- تتجسد أهمية الموضوع في طرحه لمجموعة من النتائج والتوصيات الموجهة للرجال التسويق في كيفية استغلال موارد ونقاط قوة المؤسسة لبنائها الداخلية لمواجهة مخاطر وتهديدات البيئة الخارجية.

## رابعاً: أهداف الدراسة

- اقتراح جملة من التوصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عنها البحث؛
- التعرف على وظيفتي الإمداد والتوزيع المادي والمفاهيم المقترنة بهما.
- توضيح اثر أزمة كوفيد19 على أنشطة الإمداد والتوزيع لشركة كوكا كولا سكيكدة
- توضيح الدور الذي تلعبه أنشطة الإمداد المادي في مواجهة أزمة كوفيد19
- التعرف على بعض السياسات والقرارات التي اتخذتها مؤسسة كوكا كولا سكيكدة على مستوى شبكة الإمداد والتوزيع والتي إستطاعت من خلالها مواجهة تداعيات أزمة كوفيد 19

## خامساً: أسباب اختيار الموضوع

تعود هذه الاسباب إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية منها:

- علاقة الموضوع بالتخصص فهو يتناول عنصر مهم من المزيج التسويقي وهو التوزيع ،
  - الرغبة الشخصية في البحث في هذا المجال كونه موضوع الساعة والذي يهتم بكيفية مواجهة المؤسسات الاقتصادية لأزمة كوفيد19
  - الأهمية البالغة لنشاط الإمداد والتوزيع كونها تشكل جزء كبير من التكلفة التي تتحملها المؤسسة في بحاجة الى الكثير من الاهتمام وحسن الادارة بهدف تخفيضها وترشيدها
  - أزمة كوفيد19 كانت لها تداعيات وتأثيرات سلبية على المؤسسات الاقتصادية فهناك مؤسسات واجهت هذه الأزمة وحتى حولت هذه التأثيرات السلبية الى ايجابية،
- ومن خلال هذه الدراسة سنحاول التعرف على واحدة من هذه المؤسسات التي تغلبت وتحدثت هذه الأزمة وحولت التأثيرات السلبية إلى تأثيرات إيجابية.

## سادسا: منهج الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره مناسب لعرض المفاهيم وسرد الحقائق والمعلومات المتعلقة بتأثير كوفيد 19 على أنشطة الإمداد والتوزيع لشركة كوكا كولا.

## سابعا: الدراسات السابقة

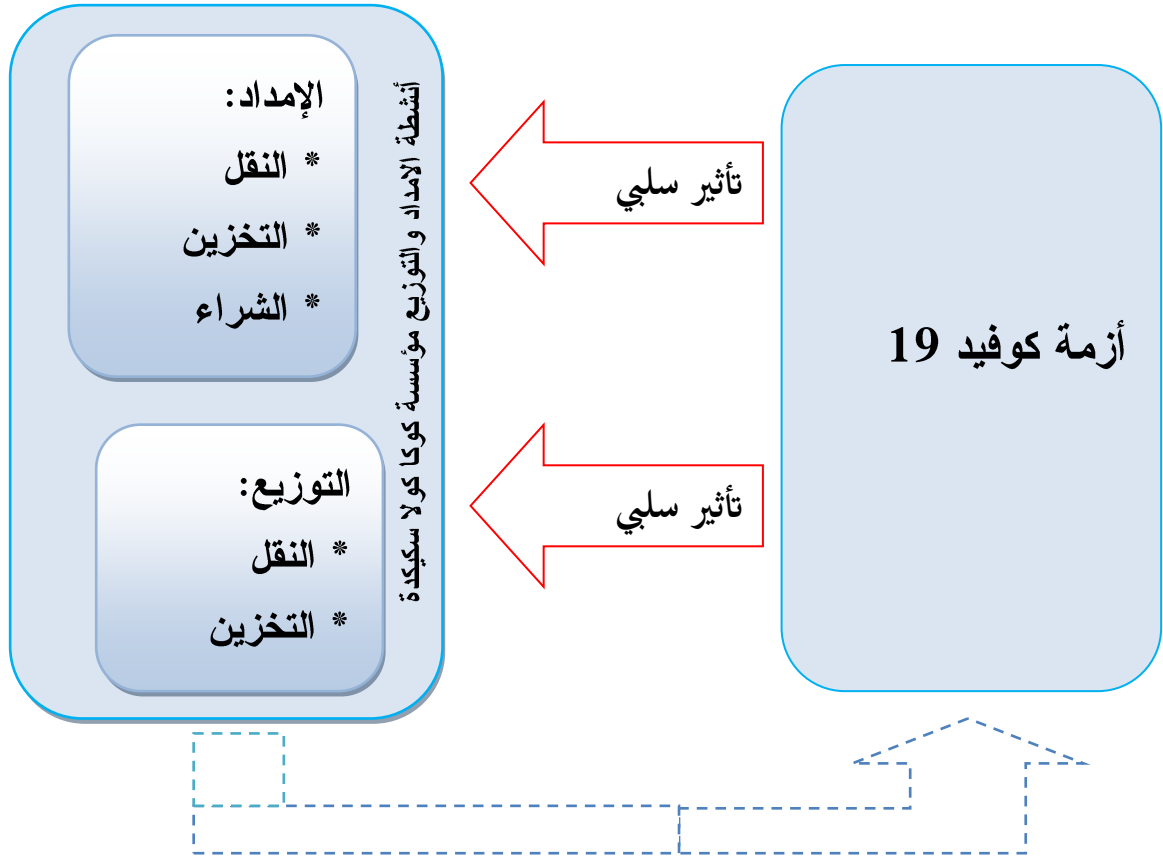
1. جمال الدين بوخالفة، تشخيص الإمداد على مستوى المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر بباتنة، 2011/2010.

وقد تمثلت إشكالية بحثه على النحو التالي: هل تتوفر الشركات الجزائرية على نظام الإمداد؟ وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية: بينت أن الشركة عين التوتة لا تملك وظيفة إمداد، والذي جعل نشاطها متشتت بين مختلف الوظائف، ونظرا للحوافز الوظيفية الى عدم توفر نظام إمداد للشركة.

2. بلعور أسماء، دور قوة البيع وترقية المبيعات في مؤسسة اقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوكا كولا لولاية سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2014/2013.

وقد تمثلت إشكالية بحثه على النحو التالي: ما هو دور قوة البيع وترقية المبيعات في المؤسسة كوكا كولا لولاية سكيكدة؟  
وقد توصلت هذه الدراسة الى

\* تحدد مؤسسة كوكا كولا المنطقة البيعية وعدد رجال البيع بحسب طاقتهم الاستهلاكية للمنتج، ويتم كذلك تسيير وإعداد قوة البيع في مؤسسة كوكا كولا لولاية سكيكدة لأن طبيعة نشاط المؤسسة يستدعي اللجوء الى هذا الأسلوب الاتصالي، فهي تقوم بتنظيمهم من خلال تدريبهم وتحفيزهم وتقييمهم.



### اليات التصدي والمواجهة

في هذه الدراسة سنحاول من خلال:

التعرف على متغيرين الاول كوفيد 19 والثاني أنشطة الامداد والتوزيع هذا من جهة ومن جهة اخرى نحاول التعرف على التأثير السلبي لأزمة كوفيد 19، على كل من أنشطة الإمداد والتوزيع لولاية سكيكدة من ثم سبل التصدي للآزمة كوفيد 19.

### تاسعا: محتوى الدراسة

تناولنا في دراستنا هذه مقدمة وفصلين الأول نظري والثاني تطبيقي وخاتمة، حيث أننا تطرقنا في الفصل الأول إلى ثلاث مباحث الأول جاء تحت عنوان الإطار النظري للإمداد، والثاني الإطار النظري للتوزيع، أما فيما يخص المبحث الثالث فقد تضمن التعرف على أزمة كوفيد 19.

أما في الفصل الثاني فقد قسمنا مباحث الفصل على النحو التالي: المبحث الأول جاء تحت عنوان منهجية الدراسة الميدانية والتعريف بمؤسسة كوكا كولا كميدان للدراسة، والمبحث الثاني واقع أزمة كوفيد 19 على أنشطة الإمداد والتوزيع لشركة كوكاكولا سكيدة، والمبحث الأخير جاء بمسمى آليات وإجابيات أزمة كوفيد 19.



# الفصل الأول

الإطار النظري لأنشطة الإمداد والتوزيع

المادي وأزمة كوفيد 19

## تمهيد:

يعتبر نشاط الإمداد والتوزيع المادي في المؤسسة نشاط حيويًا ذو درجة كبيرة من الأهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات على اختلاف أنواعها، فقد ازدادت أهمية هذين النشاطين بسبب التطور الدائم لوسائل النقل والتخزين وطرق دخول وخروج المواد الأولية خاصة في ظل أزمة كوفيد 19، والجدير بالذكر أن نشاط الإمداد والتوزيع يعتبران القلب النابض لعملية التسويق، فالمؤسسات اليوم تبذل جهد كبير في المحافظة على مصادرها، وتحاول استغلالها على أحسن وجه وتطورها من خلال إعادة النظر في الأنشطة التي تقوم بها تماشياً مع حاجات ورغبات الزبائن. فحياة أي مؤسسة وبقائها مرتبطان بصفة أساسية في تمكنها من تسويق منتجاتها بكفاءة وفعالية هذا من جهة، ومن جهة أخرى مرتبطان وبصفة خاصة في كيفية إدارتها لأنشطة الإمداد والتوزيع المادي.

لتوضيح كل من أنشطة الإمداد والتوزيع المادي والتعرف على أزمة كوفيد 19 تم

تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

**المبحث الأول: الإطار النظري للإمداد**

**المبحث الثاني: الإطار النظري للتوزيع والتوزيع المادي**

**المبحث الثالث: ماهية أزمة كوفيد 19**

## المبحث الأول: الإطار النظري للإمداد

### المطلب الأول: ماهية وخصائص الإمداد

#### أولاً: ماهية الإمداد

لقد رأى كتاب إدارة الأعمال تطوير مصطلح الإمداد وتطبيقه في المجالات الاقتصادية، واعتباره فناً من فنون إدارة الأعمال ذو الأثر الاقتصادي البالغ، حيث لم يكن هناك اتفاق كامل على مفهوم الإمداد بين الخبراء، كما أن محتوى ومفهوم الإمداد تغير مع تغير بيئة الأعمال والتنمية الصناعية. وفيما يلي سنورد بعض مفاهيم اللوجستك حسب التطور التاريخي ومن بينها ما يلي<sup>1</sup>:

#### - تعريف الرابطة الأمريكية للتسويق " Association American Marketin " :

سنة 1948 "حركة ومناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك أو

الاستعمال"، إن هذا التعريف ركز على أنشطة التوزيع المادي فقط.

#### - تعريف مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالو.م.أ سنة 1962: "اللوجستك هو تلك

العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، رقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام، والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء"<sup>2</sup>، بالمقارنة مع التعريف السابق، هناك توسع في المهام اللوجستية وهي: توقعات السوق، الخدمة المقدمة للعملاء، وتحديد مواقع المصانع والمستودعات.

#### Magee سنة 1968: "تقنية مراقبة وإدارة تدفقات المواد والمنتجات من مصدر التموين

إلى نقطة الاستهلاك"، اعتبر Magee اللوجستك مجموعة من التقنيات للمراقبة وتحريك

<sup>1</sup> عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قلمة، 2010/2009، ص7.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003/2002، ص20.

تدفقات المواد والمنتجات من مصادر التموين إلى مراكز الإنتاج من جهة، ومن وحدات الإنتاج إلى نقاط الاستهلاك من جهة أخرى.

**المجلس الوطني لإدارة التوزيع المادي (NCPDM) سنة 1972: " مصطلح**

يصف التكامل بين اثنين (أو أكثر) من الأنشطة وذلك بهدف التخطيط، التنفيذ ومراقبة التدفق الفعال للمواد الخام، النصف المصنعة والمنتجات النهائية من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك، ويمكن أن تشمل هذه الأنشطة على نوع الخدمة المقدمة للعملاء، التنبؤ بالطلب، الاتصالات المتعلقة بالتوزيع، مراقبة المخزون، مناولة المواد وإعداد الطلبات، خدمة ما بعد البيع وقطع الغيار، تحديد مواقع المصانع والمخازن، المشتريات، التغليف، معالجة البضائع المعادة، التفاوض، تنظيم النقل والنقل الفعلي للسلع وكذلك التخزين والمخازن".

بالمقارنة مع NCPDM السابق (سنة 1962) يمكننا أن نرى بوضوح أن هذا التعريف يعتبر تعريف اللوجستيك كإدارة (التخطيط والرقابة) ، بالإضافة إلى ذلك يشمل هذا التعريف التموين وإعادة التدوير.

**ثانياً: خصائص الإمداد**

يمكن ذكر مجمل خصائص الإمداد في الجدول الآتي ذكره والملخص في مجمل

العناصر على النحو التالي:

الجدول رقم (01): يمثل خصائص الإمداد

الفترة	اللوجستيك المنفصل (Logistique (Séparée)	اللوجستيك المتكامل ( Logistique intégrée)	اللوجستيك المشترك (coopérée Logistique)
السنوات	قبل 1975	1975-1990	التسعينات
أولوية المدير اللوجستي	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك وزمن الاستجابة (الأجال)
المنهج الإداري	منفصل	متكامل	مشترك
عدد الموردين	كبير	كبير	صغير (شركة)
شراكة مع المشتركين في سلسلة الإمداد	لا توجد	قليلة	طويلة
الحاجة إلى مسؤول سلسلة الإمداد	لا	لا	نعم
سرعة تدفق المنتج (من التموين إلى التوزيع)	تعطل بسبب التخزين	السرعة في التخلص من المخزونات	السرعة في الشراكة بين أعضاء سلسلة الإمداد
شبكات الإعلام الآلي	منفصلة	مثل CIM متكاملة: (Computer Integrated Manufacturing)	مثل EDI شراكة: (Echange des données Informatisé)

المصدر: عبد العزيز بن قيراط، أداء وجود الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن

متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قالم، 2010/2009، ص 06.

## المطلب الثاني: أهمية واهداف الإمداد

### أولاً: أهمية الإمداد

إن الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية في منظمات الأعمال لم يظهر إلا عندما بدأت تكلفته في التضخم بشكل ملحوظ، وعندما أيقنت الإدارة في هذه المنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأرباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف. وأهمية اللوجستيك تعود لعدة أسباب نذكر منها:

**1- اعتبارات التكلفة العالية:** تمثل الأنشطة اللوجستية أهمية بالغة على المستوى الاقتصادي للدول، حيث تشير الإحصاءات إلى أن 19% من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية يستثمر في الأنشطة اللوجستية، وأن هذه الأنشطة تستخدم حوالي 13% من قوة العمل هناك ومن بين هذه الأنشطة نشاط النقل، حيث أن الإحصاءات تشير إلى أن تكاليف لوجستيك النقل وحده يبلغ حوالي 10.5% من الإنتاج العالمي أي حوالي 2000 مليار دولار.<sup>1</sup>

**2- طول خطوط الإمداد والتوزيع:** إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة وكذلك الاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء اللوجستي، لهذا تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل كل منظمة أعمال وخاصة تلك الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات كبيرة الحجم التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة.<sup>2</sup>

**3- اللوجستيك مهم للإستراتيجية:** تبذل الشركات وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً في سبيل إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين، أي إن إستراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة {أسعار المنتجات} تتوقف إلى حد كبير على الأداء الجيد

<sup>1</sup> عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبدل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية-مصر، 2000، ص18.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص29.

للأعمال اللوجستية من حيث التكلفة وخدمة العملاء، فالشركات التي نجحت في إدراك التميز في الخدمة اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالشركات المنافسة لها، وتساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وربحية المؤسسة.

**4- اللوجستيك يضيف قيمة ذات دلالة للعميل:** مما لا شك فيه أن أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين ولكن عندما تبذل المنظمة جهوداً متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء فرضاً العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال انسيابها وتدققها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة.<sup>1</sup>

**5- تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة:** إن نجاح سلاسل الأكل السريع أو الجاهز، توصيل الطلبات للمنازل، انتشار ماكينات الصرف الآلي، والإقبال على استعمال الانترنت والبريد الإلكتروني في السنوات الأخيرة جعل العملاء يتوقعون الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير. إضافة إلى ذلك فإن تطور أنظمة المعلومات، وعمليات التصنيع الآلي، والمرونة في الإنتاج والتميط، ساعد المنظمات على إتباع ما يعرف بالإنتاج ذو الحجم الكبير، وكذلك التسويق ذو الحجم الكبير.

وفي ظل كل هذا أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره ص30.

والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم، والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهداف الإمداد

ينطوي الإمداد على أهداف معينة تسعى المؤسسة بواسطتها إلى بلوغ مردودية أكبر ونشاط مستمر ودائم على النحو التالي:<sup>2</sup>

#### 1- الجودة المناسبة:

يقصد بالجودة تلك النوعية التي يجب الحصول عليها بأقل تكلفة لتناسب الحاجة التي من أجلها يتم الشراء بمعنى أن مفهوم الجودة هنا مرتبطة بملائمة ومدى إمكانية الحصول على مستوى معين من المواد المطلوب توفيرها.

من اعتبارات الجودة تمارس وظيفة الإمداد رقابة إيجابية على الجودة والتكلفة الخاصة بالمواد أو بصفة عامة يمكن ذكر أربع عناصر أساسية ذات التأثير في مستوى الجودة للمواد التي تشتريها الشركة في الأجل الطويل وهي:

أ- أن تضع المواصفات الكاملة المستوى للجودة وهي:

• متطلبات تصميم المنتج.

• عوامل الإنتاج.

• الاعتبارات الخاصة بالشراء التجاري.

• العوامل السوقية.

ب- اختبار الموردين الذين لديهم الإمكانيات الفنية لإنتاج هذا المستوى بتكلفة اقتصادية<sup>3</sup>.

• تجربة المنتج (Product Testing).

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 30-31.

<sup>2</sup> عوالي مسعودة ولغواطي إيمان، فعالية وظيفة الإمداد في المؤسسات الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص مالية، المركز الجامعي المدينة، 2008/2007، ص 56.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 57.

• تحليل الاقتراح أو العطاء والكفاءة في اختبار المورد أو الموردين الأكفاء ذوي القدرة على توفير المواد بالموصفات المطلوبة من خلال تحليل العطاءات المقدمة منهم.

• دراسة المقدرة الفنية.

ج-تنمية العلاقات مع الموردين لتحقيق فهم أفضل وواقعي لمتطلبات الجودة وتنمية الحافز لديهم للإنتاج وفقا لهذا المستوى.

د-تقييم أداء الموردين من حيث الجودة والتكلفة وممارسة نوع من الرقابة المناسبة.

## 2-السعر المناسب:

قيمة الاحتمالات للتكاليف عند المورد فيما يتعلق بإنتاج الصنف المطلوب شراؤه {تكاليف الأجور، أعباء التصنيع والأعباء العامة}.

يمكن تعريفه بأنه تلك القيمة التي يمكن التصفية بها مقابل الشركاء أو توفير

الاحتياجات المطلوبة وهذه القيمة في الواقع مرتبطة بكثير من العوامل هي:<sup>1</sup>

أ-النماذج وقوانين الأسعار: وهي قوائم يرسلها الموردون إلى العملاء بصفة دورية ويشترط فيها عدم تغيير أو تعديل في المواصفات أو الأسعار كما يجب أن تكون بأعداد كثيرة.

ب-النشرات التي تصدرها البورصات: تنشر البورصات في الأسواق المحلية والدولية أسعار بعض السلع مثل: "البترو، القطن" ويعتمد عليها لمعرفة أسعار هذه الأنواع، ورتب كل نوع وتكون كمية الشراء كبيرة مما يجعل حجم الصفقات كبيرا.

ج-مندوبي البيع: يعتبرون من المصادر الهامة في الحصول على المعلومات السعرية كما تقوم المؤسسات بتزويد مندوبيها بسلطة المعلومات أو الارتباط بأسعار مع مندوبي المؤسسات المشتريات.

<sup>1</sup> عوالي مسعودة ولغواطي إيمان، مرجع سبق ذكره، ص58.

د-بطاقات الأسعار: هي بطاقات تدون بها أسماء الموردين السابق التعامل معهم وتاريخ التعامل والأسعار التي تم الشراء بها والكمية المشتراة في كل عملية.

ه-العطاءات {المناقصات بأنواعه}: وهي من أحسن المصادر للتعرف على أسعار وشروط الموردين للأصناف المطلوبة.

و-المفاوضات: تقوم المؤسسة بالتفاوض مع أصحاب العطاءات أو مع العطاء الأقل سعرا، وتتجح إدارة المواد عن طريق المفاوضات في الوصول إلى الأسعار الأقل من تلك الواردة في عطاءاتها.

### 3- الشراء بالكميات المناسبة:

تحديد الكمية المناسبة يحكمها العديد من العوامل منها طبيعة المواد المشتراة وطبيعة الإنتاج، الظروف الاقتصادية واتجاهات العرض والطلب، إمكانيات التخزين المتوفرة والتسهيلات الخاصة به، تكلفتي الطلب والتخزين والظروف المالية للمؤسسة.

### 4- الشراء في الوقت المناسب:

يقصد به الوقت الذي يتم فيه توريد المستلزمات فيه وألا يتناسب مع احتياجات الإدارة الطالبة والذي يضمن عدم تعطيل الإنتاج حيث توجد مجموعة من العوامل تقوم المؤسسات بأخذها الاعتبار عند تحديد توقيت الشراء.

أولا: عوامل تؤخذ في عين الاعتبار عند تحديد وقت الشراء<sup>1</sup>.

أ-توقيت دورة الإنتاج: تسليم المواد والمستلزمات في الوقت الذي يناسب معدلات السحب من المخزون وفق جداول الإنتاج وظروف التشغيل.

ب-النقل: تبدأ هذه المرحلة من نقطة الشراء إلى وصول الطلبية إلى المخازن بحيث يتم القيام بالتسهيلات لتجنب حدوث المشاكل.

<sup>1</sup> عوالي مسعودة ولغواطي إيمان، المرجع نفسه، ص 59.

ج- طبيعة السلعة المرغوب شراؤها: شراء المواد أو الأصناف من أجل التخزين أو الشراء أو عن طريق تجزئة التوريد على دفعات قصيرة أو طويلة الأجل مثل السلع الاستثمارية.

د- الظروف المادية للمؤسسة: وتخص السيولة النقدية وتوقيت التدفقات النقدية الداخلية والخارجية ومعدلات سعر الفائدة واستقرار أو تقلب العرض والطلب.

ثانيا: سياسات توقيت الشراء.

وأهم السياسات المتبعة، سياسة الشراء في الكميات أي حسب الحاجة والشراء المقدم للتخزين والشراء للمضاربة وغيرها.<sup>1</sup>

#### 5- اختيار المورد المناسب:

تعتبر عملية اختيار المورد المناسب من الخطوات الأكثر أهمية، حيث تتطلب تحليل المعلومات التي سبق جمعها عن الموردين، لذلك فإن التحليل ينصب على الأسلوب الذي يمكن من خلاله الكشف عن أهم الخصائص التي تتصف بها كل من هذه المصادر، هذا بالإضافة إلى ضرورة المعرفة التامة بخصائص ومواصفات المواد المطلوب الحصول عليها لذا يتطلب الأمر تحديد المعيار المناسب الذي يمكن أن يساعد في الاختيار السليم للمورد.

#### أ- اختيار المعيار:

• إذا كان السعر هو العامل الوحيد، فإنه تتم المفاضلة على أساس هذا العامل فقط بحيث يتم اختيار المورد الأقل سعرا مع تساوي العوامل الأخرى، ولكن في الوقت الحاضر، ولا يعتبر السعر المعيار أو العامل الوحيد في المفاضلة بين مصادر التوريد بحيث يجب الجمع بين السعر والجودة ومدى تواجد أو استمرارية هذا المورد في الأجل الطويل.

<sup>1</sup> عوالي مسعودة ولغواطي إيمان، مرجع سبق ذكره، ص59.

• على المشتري أن يحدد الأهمية النسبية لكل من هذه العوامل (السعر، الجودة، الاستمرارية...) مثلا إذا كان العامل الخاص بمدى دقة المورد والتزامه بتسليم المواد في التواريخ المحددة أكثر أهمية من السعر بسبب الشرط الجزئي المنصوص عليه في العقد الذي على المشتري أن يقرر مدى الأهمية النسبية لهذا العامل.

**ب-تقسيم الموردين:** يجب تقسيم الموردين المتنافسين على أساس المعيار المختار وعلى أساس مدى كفاءة نشاطه باستخدام الإحصاءات استعراض وفحص سجلات المورد لمعرفة التزامه إلى مدى الاستجابة السريعة والفورية للمعلومات وطلبات المؤسسة.

❖ **بعض العوامل للكمية المستخدمة في تقييم الموردين:**

• **التقييم من خلال الوزن المرجحة:** يتم تحديد العوامل الواجب تقييمها (كالجودة، الخدمة، السعر..) ومن ثم إعطاء لكل من هذه العوامل وزن نسبي حسب الأهمية النسبية. مثال: العمال الوزن النسبي (الجودة 40%، السعر 35%، الخدمة 25%)، هذا التحديد يكون من طرف مندوب الشراء "المشتري".

• **التقييم على أساس معدل التكلفة:** بناء على هذا المدخل يمكن للمشتري أن يعرف إجمالي تكلفة التعاملات مع المورد المعين بالنسبة لطلب شراء معين، وفق الخطوات التالية:

- تدفق المعلومات من الحاسب الآلي على أساس نظام محاسبة التكاليف؛

- صافي سعر التسليم للصنف؛

- نظام النقاط المرجحة.

**ج-اختيار أكثر من مورد**

الأسباب التي تدفع للتعامل مع أكثر من مورد:

• إن تعدد الموردين يعطي مجالا لاستفادة المشتري من قاعدة عريضة من الخدمات الفنية؛

- وجود منافسة نشطة وحيوية حيث يبحث كل مورد ويسعى بزيادة حجته السوقية بتقديم خدمات أفضل وسعر أفضل؛
  - يحمي المشتري نفسه من مخاطر الإفلاس أو توقف مصنع مورد معين لأنه لديه خيارات أخرى للحصول على احتياجاته؛
  - عامل المبادلة: يعطي المشتري الأولوية أو التفضيل في التعامل مع المورد الذي يعتبره عميلاً له أي مستخدماً لمنتجات المشتري؛
  - الأهداف الاجتماعية: إعطاء الأولوية في التعامل مع الموردين المحليين لتحسين وتقوية العلاقة بين المؤسسة والمجتمع وبالتالي دعم الاقتصاد المحلي.
- ❖ بالإضافة إلى الأهداف السالفة الذكر يمكن أن نذكر ما يلي:
- تحقيق أفضل تنسيق بين التدفقات الداخلة والخارجة (مدخلات ومخرجات) أو ما يسمى بإدارة التدفقات؛
  - تجنب الاختناقات والأعطال؛
  - تحقيق التدفق الأمثل للعمليات؛
  - خلق القيمة للزبون والمساهمين وكل أطراف المصلحة مع المؤسسة؛
  - تحقيق ما يسمى بـ 05 أصفار {Les cinq 0} والتي تتمثل في:<sup>1</sup>
- **صفر مخزون:** تقليل ما أمكن من المخزون يؤدي إلى تخفيض التكاليف، ووفورات في التكلفة الناتجة عن ذلك؛
- **صفر آجال:** تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب مما يؤدي إلى خدمة جيدة للعملاء؛
- **صفر أوراق:** عن طريق استخدام التكنولوجيات الحديثة مثل الفاكس، الانترنت،

تاريخ الاطلاع: [www.ar.wikipedia.org](http://www.ar.wikipedia.org), (0 Stock, 0 Délie, 0 Papier, 0 Défaut, 0 Panne),<sup>1</sup>  
2021/04/15، على الساعة 14:15.

الانترانت، الهاتف، الحاسب الآلي، الكمبيوتر كل هذا يقلص من استخدام الأوراق، وكذلك يزيد من سرعة الاستجابة؛

- **صفر أخطاء:** عدم وجود أخطاء في المنتج يعني التخلص من المردودات وبالتالي تحقيق خدمة جيدة للعملاء وتخفيض التكاليف؛

- **صفر تعطل:** يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه، هذا يسمى بالصيانة الوقائية.

كذلك يهدف اللوجستيك إلى توفير: المنتج الصحيح، بالكمية الصحيحة، بالحالة الصحيحة، في المكان الصحيح، في الوقت الصحيح، للعميل الصحيح وبالتكلفة الصحيحة.

#### المطلب الثالث: آليات الإمداد

تتمثل اهم اليات الإمداد فيما يلي:<sup>1</sup>

• **تخفيض تكاليف أنشطة الإمداد:** تشكل تكاليف أنشطة الإمداد جزءا كبيرا من تكاليف التشغيل في أي منظمة، لذلك فإن الإدارة بدأت تهتم بعناصر تكلفة أنشطة الإمداد وتسعى إلى ترشيدها على النحو الذي يساعد على ترشيد التكاليف الكلية وبالتالي زيادة الربحية ومن بعض الوسائل التي تستخدمها المنظمات لتخفيض أنشطة الإمداد ما يسمى بعملية التبسيط مثل الحد من عدد المخازن غير الضرورية، التقليل من مستويات المخزون ورأس المال المستثمر فيه وتكلفة الاحتفاظ به والتشغيل والإنتاج وكذلك عملية الشحن للعملاء والالتزام بمواعيد التسليم، بشرط ألا يكون لهذه العمليات آثار عكسية على مستوى خدمة العملاء.

• **تحقيق الموازنة بين الإنتاج والاستهلاك:** تتمثل القيمة الاقتصادية للتخزين في خلق المنفعة الزمانية وذلك بتوفير المنتج في السوق وقت الطلب عليه، ومن ناحية أخرى فإن

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية-الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص45.

وظيفة الإمداد تمثل إضافة لقيمة المنتجات من خلال خلق المنفعة المكانية، أي إتاحة المنتج في أماكن بخلاف أماكن الإنتاج، وحيث يوجد الطلب عليه ومن ناحية أخرى فإن التعبئة تساعد على تسهيل النقل والتخزين والمناولة ومن ثم إضافة قيمة أخرى للمنتج متمثلة في الحفاظ على شكله وحمايته.

- **تحسين خدمة العملاء:** إن مستوى خدمة العملاء سيؤثر بشكل مباشر على مستوى الطلب ومن ثم حجم المبيعات وبالتالي خلق الميزة التنافسية الأساسية أمام المنظمة.
- **تحقيق الاستقرار في الأسعار:** إن الإدارة الفعالة لأنشطة الإمداد يمكن أن تساعد على تحقيق استقرار الأسعار فإذا زاد المعروض من سلعة ما فعلى المنتجين القيام بتخزين كميات كبيرة من هذا المنتج إلى أن يتحقق التوازن بين العرض والطلب وبالتالي استقرار أسعار المنتجات.
- **زيادة كفاءة النقل:** يجب أن تعمل الإدارة الفعالة لأنشطة الإمداد على السرعة في التسليم وتخفيض تكلفة النقل وذلك من خلال:
  - اختيار وسيلة النقل المناسبة؛
  - الجدولة الموضوعية والمناسبة لمواعيد التسليم؛
  - المفاضلة بين اعتبارات امتلاك واستئجار وسائل النقل؛
  - المفاوضات مع مؤسسات النقل للحصول على أفضل العروض.

#### المطلب الرابع: الأنشطة الرئيسية للإمداد

1. **خدمة العملاء:** وكما عرف Hackett خدمة العملاء الإمدادية في معظم المؤسسات

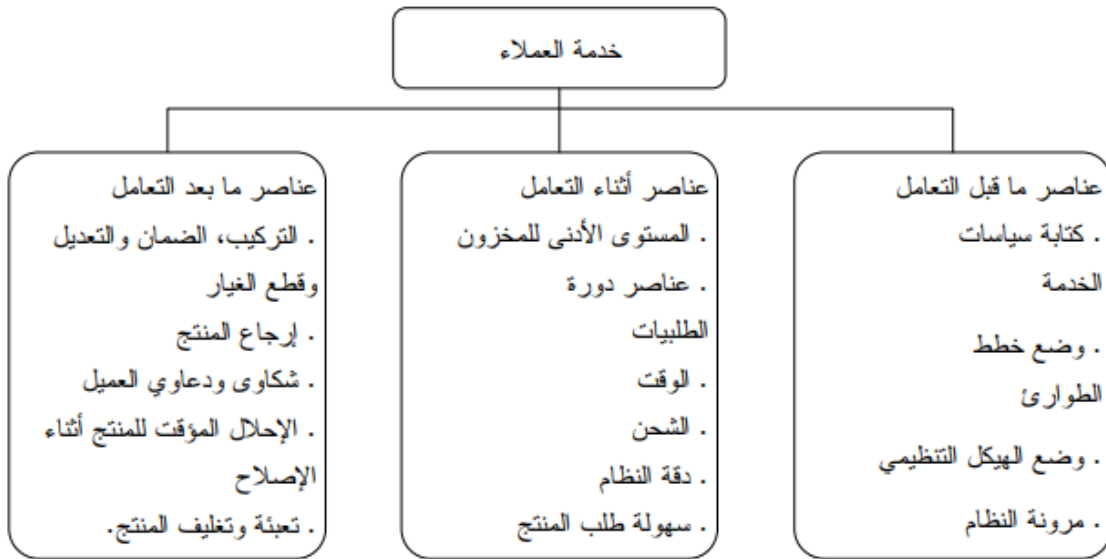
"توفير السرعة والاعتمادية في المنتجات التي يطلبها العميل".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين بوخالفة، تشخيص الإمداد على مستوى المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر بباتنة، لسنة 2010/2011، ص 27.

فمن وجهة نظر الشركة؛ فإن خدمة العملاء ينظر إليها على أنها عنصر مهم في استراتيجية التسويق، وغالبا ما يوصف إطار التسويق على أنه خليط من الأنشطة الأربعة: المنتج، السعر، الترويج والتوزيع، حيث تمثل هذه العناصر خدمة العميل، لما لها من تأثير على سلوك المشتري، لأنه لا يمكن معرفة سلوك ودوافع العملاء على وجه التحديد، فإن تعريف خدمة العملاء لا يمكن أن تحدد بدقة.

لذا يمكن إلقاء الضوء على التعريف من خلال عدد من الاستقصاءات الخاصة بالعملاء، تحدد عناصر العملاء تبعا لزمان التعامل بين المورد والعميل، ويوضح الشكل أدناه هذه العناصر والمصنفة إلى: ما قبل التعامل، أثناء التعامل، ما بعد التعامل.

### الشكل رقم (01): يمثل عناصر خدمة العملاء



المصدر: رونالد اتش بالو، إدارة اللوجيستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، تعريف تركي إبراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم، (الرياض: دار المريخ، 2006). ص: 111

أ. عناصر ما قبل التعامل: تصنع هذه العناصر مناخا جيدا لخدمة العملاء، حيث يتم كتابة سياسة خدمة العملاء، بحيث تشمل مثلا: على متى يتم توريد البضائع بعد الطلب، أسلوب تناول رجوع البضائع، والطلبات اللاحقة، وطرق وسائل الشحن...، ويتم كل ذلك لتعريف العميل بنوعية الخدمات المتوقعة، وكذلك وضع خطط الطوارئ عند حدوث

إضراب العمال، أو كوارث طبيعية، والتي تؤثر على الخدمات الاعتيادية، كما يوضع هيكل تنظيمي لتطبيق خطة خدمة العملاء وإعداد وتنفيذ التدريب الفني والوظائف الخاصة باستخدام العملاء للسلع والمساهمة في وضع علاقة جيدة بين المورد والعملاء.

**ب. عناصر أثناء التعامل:** هذه العناصر ناتجة عن توريد المنتج مباشرة للعميل، مثلا وضع مستويات المخزون، وضع خطط وأساليب تنفيذ طلبات الشراء، وتؤثر هذه العناصر بدورها على أزمنة التوريد، ودقة تنفيذ أوامر الشراء، وحالة البضائع عند الاستلام، ومدى توافر البضائع والمخازن؛ عناصر ما بعد التعامل: أي العناصر ما بعد العملية، وسلسلة الخدمات اللازمة لدعم المنتج عند الاستخدام، وذلك بغرض حماية العملاء من المنتجات المعيبة، وإتاحة عملية الاسترداد (كالزجاجات الفارغة بالنسبة للمياه الغازية)، والتعامل مع الشكاوي ورجوع البضائع، وبالرغم أن هذه العناصر تتم بعد عملية البيع، إلا أنه يستوجب التخطيط لها من قبل.

تعتبر الشركة أن خدمة العملاء حصيلية جمع كل هذه العناصر، لأن العملاء يصممون سياسات الشراء الخاصة بهم على كل هذا الخليط من العناصر، وبالطبع فبعض العناصر تكون ذا أهمية أكثر مما يستوجب الاهتمام بها.

## 2. المخزون: تأخذ بعين الاعتبار السياسة الرشيدة للمخزون العوامل التالية<sup>1</sup>:

- التركيز على العملاء الذين يحققون أعلى معدلات للربحية وذلك من حيث جهود الإمدادية لخدمة هذه الفئة (نقل أسرع، مخزون متنوع)؛
- الاهتمام بمخزون السلع التي تحقق أعلى معدلات للربحية (غالبا ما نجد أن 20% من إجمالي المنتجات يساهم بحوالي 80% من الأرباح؛

<sup>1</sup> جمال الدين بوخالفه، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-31.

- تتوقف تكلفة النقل على حجم الشحنات المنقولة لذلك فقد يمكن تخفيض إجمالي تكاليف الإمدادية من خلال الاحتفاظ بحجم كبير من المخزون يسمح بنقل كميات كبيرة مرة واحدة؛
  - تتأثر سياسات التخزين وتؤثر في الاعتبارات الخاصة بالمنافسة، فقد يتم الاحتفاظ بحجم كبير من المخزون في المستودعات معينة لمواجهة المنافسين للحصول على أفضل تحكم في المخزون تستعمل المؤسسة عدة معايير لذلك.
  - مخزون الأمان: وهي الكمية الدنيا، التي لا يجب أن تنخفض؛
  - مخزون الإنذار (أو التنبيه): وهي الكمية التي تحدد زمن إصدار الطلبية، اعتماداً على فترة التسليم المعتادة؛
  - الحد الأدنى للمخزون: وهي الكمية المقابلة للاستهلاك خلال فترة إعادة الطلب، ومنه فإن الحد الأدنى للمخزون = مخزون الإنذار + مخزون الأمان؛
  - الحد الأقصى للمخزون: يعتمد على مساحة التخزين المتاحة وكذلك التكلفة التي تمثل الشراء في وقت مبكر ولتخفيض تكاليف المؤسسة يمكن وضع أساليب شاملة، إدارية للمخزون.
- من خلال تصنيف العناصر المخزنة بالكميات ورقم أعمال كل عنصر أسلوب 80/20: والذي يعني أن 20% من عدد الأصناف تمثل 80% من قيمة الأصناف، والتي يتم تتبعها بالتفصيل عكس الأخرى التي يتم تتبعها بأكثر الطرق مرونة.
- أسلوب ABC: والذي يميز بين 3 مجموعات، الأولى تمثل 10% من المنتجات الأكثر إستعمالاً (رقم أعمالها 60-70%)، والتي يسيطر عليها بشكل جيد، الثانية تمثل 25-35% من المنتجات (رقم أعمالها 25-30%) والتي تدار بأكثر الطرق مرونة، أما الثالثة فتتمثل 60% من المنتجات (رقم أعمالها 10%).

حيث أن المؤسسة ببساطة تتجنب إنقطاع المخزون إضافة، فيمكن للمؤسسة في إطار معين من النشاط أو الإنتاج، وفي محاولة فعلية للقضاء على تكاليف التخزين من خلال تطبيق أسلوب (JIT في الوقت المناسب) والذي يعرف كذلك بالتدفق الممتد أو الصفري، وهذا بالاستعمال المباشر للمواد واللوازم عند التسليم، ولهذا تدخل المؤسسة في علاقة مع مورديها تقضي بالتسليم في الوقت المناسب تماما، حيث تلعب الأنظمة والتقنيات المعلوماتية دورا هاما في إنجاح ذلك، . . . JIT/Kanban نظام لجدولة الإنتاج نفذته شركة تويوتا للسيارات، ويعد أفضل تجسيد معروف حتى الآن لنظام الجدولة. JIT و Kanban في حد ذاته هو نظام للسيطرة على الإنتاج بموجب إصدار بطاقات.

أي إصدار بطاقات إلى المصدرين بالكميات المطلوبة ونوعيتها وقت تسليمها، وذلك قبل مدة من طلبها فيقوم المورد بتوفير هذه الكميات قبلها بمدة بسيطة وتوفرها في المخازن وفي أماكن قريبة لطلب المستوردين ... أي إمداد العملاء بطلبات من مخازن قريبة منهم وتقوم بطاقة Kanban بتوجيه مركز العمل أو المورد ليقوم بإنتاج كمية معيارية من أحد الأصناف. أما بطاقة Kanban فيطالب بأن يجري إحضار الكمية معيارية سابقة التحديد من المكون أو التجميع الفرعي إلى مركز العمل. وتستخدم هذه البطاقات كبادئ للإنتاج ونقل الأصناف. ويستخدم نظام الجدولة المزدوج JIT/Kanban طريقة التعريف على نقطة إعادة الطلب للسيطرة على رصيد المخزون لتحديد الكميات المعيارية من الإنتاج، حيث والمشتريات، ويتضمن جعل تكاليف التخزين والوقت المتقدم أقل ما يمكن RFID/BAR CODE من الأدوات المتطورة التي تساعد في ذلك.

**3. النقل:** في ظل هيكل معين للمرافق نجد أن نظام النقل يقدم روابط الاتصال اللازمة، وبصفة عامة نجد أن المنشأة يتوافر أمامها ثلاثة بدائل لأنظمة النقل مختلفة:<sup>1</sup>

- شراء أو استئجار أسطول نقل وشحن خاص للمنشأة؛

<sup>1</sup> جمال الدين بوخلفة، مرجع نفسه، ص ص 32-33.

- إبرام عقود محدد مع بعض المنشآت المتخصصة في عملية النقل؛
- الاتفاق مع شركات النقل كلما ظهرت الحاجة لهذا النوع من الخدمات؛

ومن جهة نظر وظيفة الإمدادية نجد أن الاختيار والمفاضلة بين هذه البدائل تتوقف على عامل التكلفة، عامل السرعة وعامل الالتزام والدقة.

يمكن أن يتم اختيار وسيلة النقل لخلق ميزة خدمة تنافسية، فمثلا عندما يشتري عميل بضائع من أكثر من مورد، فإن خدمة الإمدادية المقدمة بالإضافة إلى السعر يمكن على إختيار المورد والعكس، إذا كان الموردون يختارون وسيلة النقل لإستخدامها في قنواتهم، فإنه يمكنهم التحكم في هذا العنصر من خدمة الإمدادية المقدمة، وهكذا يؤثر على مساعدة المشتريين. وبالنسبة للمشتري، تعني أفضل خدمة نقل أي أنه يمكن تحقيق أقل مستويات مخزون. ويمكن تحقيق جدولة العمليات التشغيلية تأكيدية كبيرة. عندما يوجد اختيار بين مصادر الإمداد في قناة التوزيع، يصبح اختيار خدمة النقل قرارا مشتركا بين المورد والمشتري. فالمورد ينافس لمساعدة المشتري من خلال اختيار وسيلة النقل المناسبة

#### 4. نظم المعلومات:<sup>1</sup>

إن الغرض الرئيسي من تجميع والاحتفاظ بالبيانات ومعالجتها في إحدى المؤسسات، هو اتخاذ القرارات التي تتراوح بين الاستراتيجية والتنفيذ، وتتم تلك الأنشطة بنظام معلوماتي جيد بتوفير الحاسبات عالية السرعة، وزيادة الطاقة التخزينية للبيانات وكذلك أساليب تناول البيانات.

والاهتمام يتركز علي نظم المعلومات الإمدادي الذي يعتبر جزءا من نظام المعلومات الكلي للشركة، والموجه للمشاكل الخاصة باتخاذ القرارات الإمدادية.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 34.

نظام المعلوماتي الإمدادي يتكون النظام الإمدادي لمؤسسة من عدة أنظمة فرعية مرتبطة فيما بينها، تتكون أساساً من APS،...، EDI، ERP، RFID نظام، CODE BAR المشفر النظام حيث تتم عقلنه سلسلة الإمداد لتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، وذلك بتخفيض تكاليف التخزين بتقليص الآجال مما يؤدي لتخفيض تكلفة الخدمة، ويتم هذا باستعمال برامج معلوماتية (إعلام آلي) متخصصة في كل مرحلة من مراحل دورات الاستغلال في المؤسسة ومختلف النشاطات الأخرى المكملّة، الصيانة، التسويق، خدمات ما بعد البيع، تقدير الطلب بحسب المستويات، إستراتيجي، تكتيكي وتشغيلي، نجد ثلاثة أنواع من البرمجيات:

### 1. برمجيات (APS) Advanced Planning System .

تستعمل لما قبل النشاط الإمدادي (المنبع) والتي تمكن من الأتمتة بجعل العمليات آلية (تخطيط الشراء، الإنتاج، التوزيع والنقل...)، وذلك بالبحث عن التحكيم بين طلب الزبائن وقدرات الموردين (تحكيم وعقلنة الإنتاج)

### 2. برمجيات (ERP) Enterprise Resource Planning .

تستعمل في تسيير العمل اليومي لمختلف نشاطات المؤسسة (مخرجات على شكل تقارير)، حيث يتكون ERP من تطبيقات ومناهج مختلفة مرتبطة فيما بينها، تهتم كلها بتسيير كل وظائف المؤسسة من إنتاج، بيع، تخزين، توزيع، محاسبة ومالية، صيانة.

3. برمجيات (SCE) Supply Chain Execution تهتم بتنفيذ عمليات النقل والتوزيع النهائي ما بين المصنع ومخازن البيع، وما بين المخازن ونقاط البيع (النهائية). وحتى تتمكن من التنسيق بين هذه البرامج لابد من أن تكون متوافقة، إذ تظهر مشكلة عدم التوافق فيما بينها، لتكون سلسلة الإمداد متكاملة توجد لهذا الغرض برامج يطلق عليها Ware Middle التي تمكن من ربط البرامج فيما بينها لإيجاد التوافق، أي أنها تهدف إلى

البحث عن التكامل بين مجموعة برامج والتي تعني التوافق بين كل فروع النظام المعلوماتي.

### الأنشطة الداعمة:<sup>1</sup>

#### 1. الشراء:

تعرف إجراءات الشراء بأنها الخطوات التفصيلية الرتيبة التي يتبعها المنفذون أثناء ممارسة الأعمال المتكررة أو هي الوسيلة التي يمكن من خلالها تبين المراحل التي يجب إتباعها بشكل متسلسل ومتلاحق زمنياً وبالصورة التي تجعل العاملين يمارسون الأعمال الروتينية الموكلة إليهم دون التفكير المسبق في كل مرة وتتبع أهمية تحديد الإجراءات من كونها الأداة التي تساعد على توحيد طرق العمل وتحقيق التكامل والإتقان في أدائه وترشد المنفذين أثناء ممارستهم لأعمالهم وتخفف من الجهود الذهنية وتمكن من إحكام الرقابة وقياس الأداء والإسراع في الإنجاز في حالة الإجراءات المبسطة وتجنب العمل من الفوضى.

وحتى تحقق إجراءات الشراء أهدافها بفاعلية لا بد من أن تتصف : بالبساطة والمرونة والثبات النسبي وعدم التعقيد وأن تكون هادفة ومتكاملة ومتسلسلة بصورة منطقية وأن لا تتعارض مع السياسات والأهداف والأنظمة والقوانين السائدة وأن تحدد كل عملية بدقة من حيث تسميتها والزمن اللازم لإنجازها ومن يقوم بها ...، وعادة ما تمارس المنظمة مجموعة من الإجراءات ( الخطوات التفصيلية ) أثناء القيام بعملية الشراء تبدأ باستقبال الطلبات والتأكد من وجود الحاجة وتنتهي باستلام الأصناف وفحصها وتسليمها إلى إدارة المخازن، وعلى الرغم من أن هذه الإجراءات قد تختلف من منظمة إلى أخرى نتيجة لاختلاف النظم التي تتبعها كل منظمة أو المصدر المتعامل معه (محلي، أجنبي).

<sup>1</sup> جمال الدين بوخالفه، مرجع سبق ذكره، ص 37.

## 2. المخازن:<sup>1</sup>

تعد المخازن حجز الزاوية لشبكة الإمداد، إذ أنه، في منبع الإنتاج: مورد المورد (مواد أولية، منتجات نصف مصنعة، مستلزمات ...)، في المصب: التصنيع للعميل (تسليم المنتجات النهائية)، فيما بعد البيع: التصنيع للعميل (قطاع الغيار)، بتعريف المخازن يتبين مكان المرور أو الإجراءات ل :

- إدارة عدد معتبر من التدفقات الإمدادية المختلفة؛

- خلق قيمة مضافة كميًا وتوجيه التدفقات، التجهيز، مزامنة للإنتاج.

- تحقيق العمليات المادية والإدارية.

- المستودع إمداد لخدمة العملاء.

- المستودع عامل أساسي لتحسين خدمة العملاء، لاسيما تأكيد :

1. تقديم خدمة العملاء مثالية؛

2. انخفاض الأخطاء المحتملة: تسليم، إصاق البطاقات؛

3. أفضل جودة ممكنة؛

4. احترام المدة المعلن عنها؛

5. خدمات للقيمة المضافة (التجهيز، الأمن؛ مزامنة تدفقات الإنتاج ...)؛

6. احترام العملاء (معايير الجودة، سلسلة التبريد ...)؛

7. التحميل للأسواق العالمية (خدمات التصدير، الجمركة)؛

8. وضع تكنولوجيات التحديد: كود بار "Bar Code"، "RFID9"

9. لخدمات المتابعة (حالة البضائع: استلام، تعبئة وتغليف، تحميل و شحن، النقل، تسليم).

<sup>1</sup> جمال الدين بوخالفة، مرجع نفسه، ص 38.

### 3. التعبئة والتغليف:

ويشير الغلاف إلى العبوة التي يتم نقلها خلال نظام اللوجستيات ويتحدد شكل نظام النقل والتخزين في ضوء وزن وحجم ودرجة تحمل الغلاف لذلك لا بد من تصميم الغلاف بحيث يجمع بين الكفاءة الفنية والاعتبارات العملية في نفس الوقت، ويساعد الغلاف على حماية السلعة أو المنتج خلال عملية التحريك والانتقال عبر نظام اللوجستيات، وتتوقف درجة الحماية المطلوبة لمنتج معين على قيمته وعلى مدى قابليته للتلف. فكلما زادت قيمة المنتج زادت درجة القابلية للتلف وزادت الحاجة لحمايته عن طريق التعبئة والتغليف، بالإضافة إلى أن الغلاف يساعد كذلك على التعرف على السلعة أو المنتج مما يعني تقليل الفترة الزمنية اللازمة للمناولة حيث تتناقص الأخطاء خاصة مع التنوع الشديد في المنتجات في العصر الحديث<sup>1</sup>.

### 4. المناولة:

تعتبر عن وظيفة المختصة بإعداد و شحن وتفرغ المواد وكذلك الرفع والوضع لتسهيل عملية تحريكها أو تخزينها، واتضح أن ما يقرب من 50 % من الوقت المستغرق في دورة الإنتاج في كثير من الصناعات تستنفذه عمليات المناولة، يرتبط نشاط المناولة بتدفق عناصر المخزون وإلى مراكز التشغيل وتمثل تكاليف المناولة أكبر نسبة من إجمالي تكاليف الإمدادية من حيث حجم الإنفاق الرأسمالي على معدات المناولة. كما يرتبط مع نشاط التغليف، حيث أن التغليف الجيد يساعد على تقليل عدد مرات المناولة كما يحافظ على المنتجات التي يتم مناولتها، حيث توجد العديد من الوسائل المستعملة في المناولة، كآلات المناولة الآلية والكهربائية وكذلك اليدوية.

<sup>1</sup> جمال الدين بوخالفه، مرجع سبق ذكره، ص 41.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للتوزيع

### المطلب الأول: ماهية وخصائص التوزيع

#### أولاً: تعريف التوزيع

هناك عدة تعاريف تناولت التوزيع ويمكن إيجاز أهمها:

عرف (Philip Kotler) التوزيع على أنه "يتضمن القرارات والنشاطات بتحويل المنتجات من المنتج إلى المستهلك ويشير إلى التوزيع الذي يضمن الخزن والنقل وإدارة المخازن".<sup>1</sup>

عرفت الغرفة التجارية الدولية (1949): "التوزيع هو المرحلة التي تلي مرحلة إنتاج السلع والحاجات انطلاقاً من وقت وضعها في السوق إلى تسلمها من طرف المستهلك النهائي ويشمل ذلك مختلف النشاطات والأعمال التي تؤمن للمشتري توفير البضائع والخدمات".<sup>2</sup>

و عرف أيضاً على أنه "عبارة عن الأفراد والمؤسسات التي تساعد وتساهم في انسياب السلع والخدمات وضمان حركتها من المنتج غلى المستهلك النهائي أو الصناعي".<sup>3</sup>

من التعاريف السابقة يتبين أن التوزيع هو مجموعة من النشاطات والقرارات التي تتخذها سواء كانت سلع أو خدمات، بمساهمة الأفراد على انتقال هذه السلع أو الخدمات

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2008، ص23.

<sup>2</sup> منتدى التمويل الإسلامي قسم العلوم التجارية، أساسيات التسويق، [www.islamfin.go-form.net/t](http://www.islamfin.go-form.net/t) . تاريخ الاطلاع: 2021/04/16، على الساعة 09:22.

<sup>3</sup> عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، 2002، ص119.

إلى المؤسسة في إخراج منتجات المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي انطلاقاً من قنوات التوزيع التي تساعد على ذلك، والتي تضمن السير الحسن للمنتجات.

### ثانياً: خصائص التوزيع

إن التوزيع يساهم عن طريق الوظائف التي يقوم بها في تسهيل تصريف المنتجات نحو المستهلك وذلك في الظروف الملائمة والمتاحة أي بمعنى:<sup>1</sup>

• من خلال التوزيع يتم وضع المنتج تحت تصرف المستهلك في المكان والزمان الذي يرغب فيه.

• التوزيع يضيف كل الخدمات الضرورية للمنتج والتي تساعد على تسويقه مباشرة (النقل، التخزين)؛

• تقسيم الأحجام الكبيرة من المنتجات التي يوزعها المنتجين وهذا إلى كميات صغيرة الحجم تكون في متناول المستهلك، ويتجلى دور التوزيع من خلال الأدوار الإيجابية التي يلعبها بالنسبة إلى كل من المنتجين والمستهلك.

### 1- بالنسبة للمنتج:

يحقق التوزيع التنظيم للعملية الانتاجية حيث أنه يسمح بتوفير المنتجات بصفة متواصلة خلال كامل السنة، ومن خلال عملية التخزين والطلبات المسبقة، كما يسمح بانسياب منتجاته إلى عدة مناطق بالإضافة إلى أنه يساهم في عدم توقف عملية الانتاج والابتعاد أو التقليل من تكاليف التخزين، ويمكن حصر دوره بالنسبة للمنتج بأنه يمثل استمرارية للعملية الانتاجية ويؤثر في القرارات الأخرى للتسويق.

<sup>1</sup> Jaque lindane et dénis l'endon, **théorie et pratique du marketing**, d'undo, 5ème édition, paris, 1997, P322.

## 2- بالنسبة للمستهلك:

أنه يلبي رغبات ويضع تحت تصرفه اينما كان وفي أي وقت المنتجات التي هو بحاجة اليها اذ يضعه بعيدا عن المشاكل الانتاجية، كما يسمح له بعدم التعامل في الشراء بمكيات كبيرة وبالتالي تفرض عليه أموالا قد يكون لا يمتلكها الامر الذي كان سيحدث لو توجه مباشرة إلى المنتجين.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف التوزيع

#### أولا: أهمية التوزيع

إن ما يزيد من أهمية التوزيع الذي يجب على المؤسسة أن تنتبه له وأن تحاول تكيف نظامها التوزيعي واستراتيجياته وفقا لمتطلبات وحاجات الأسواق المختلفة، والتي تتسم بعدم الاستقرار بل التغيير الدائم والمستمر وهذا ما يضيف أهمية أخرى للتوزيع يجب أخذها بعين الاعتبار من قبل المنظمة وإدارة التسويق عند وضع نظامها التوزيعي واستراتيجياته وكذلك السياسات الخاصة بتنفيذها.

إن أهمية التوزيع يمكن ملاحظتها من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

أ- **البعد الجغرافي:** إن ما تتسم به الأسواق في الوقت الحاضر هو انتشارها وتباعدها الجغرافي، لأمر الذي يعني وجود مسافة جغرافية بين المؤسسات المنتجة والمستهلكين أو المشترين.

وفي ضوء التطورات الهائلة في مجال الاتصالات والنقل الذي يشهده القرن الحادي والعشرين، فإن عدم بناء نظام توزيعي كف رد فعال قادر على تذليل هذا البعد السفلي بين قطبي المعادلة (المنتجين-المستهلكين أو المشترين).

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص26-27.

حتما سيعود إلى خلل كبير في توفير المنتجات في أسواق مختلفة وعليه فإن نظام التوزيع الكفاء والفعال هو وحده القادر على تقليص وتقريب المسافات بين هذين القطبين، بهدف تحقيق عملية الاتصال وذلك من خلال الحركة المادية للمنتجات وانتقالها من أماكن الإنتاج إلى أماكن حدوث الطلب عليها.

**ب- الفاصل الزمني:** بشكل عام فإن معظم المنتجات (باستثناء الخدمات لأنها تتصف بالتلازمية كأحد خصائصها المميزة)، لا يتم استهلاكها أو استعمالها حال إنتاجها بل هنالك فاصلا زمنيا بين عملية الإنتاج والاستهلاك أو الاستعمال وخاصة تلك السلع الموسمية. إن هذا الأمر يتطلب توفير هذه المنتجات لحين حدوث الطلب عليها وهنا يأتي دور نظام التوزيع من خلال التكامل بين ركنين أساسيين "قنوات التوزيع والتوزيع المادي" في تقليص هذا البعد الزمني، من خلال وظيفة المنتجات التي تتم في الوقت المناسب لحاجات الأسواق المختلفة.

**ج- البعد المعرفي (المعلوماتي):** إن التوزيع باعتباره حلقة بين المؤسسة وأسواقها، فهو يمثل جسرا تمر من خلاله كافة المعلومات باتجاهين، أي من الأسواق إلى المؤسسة وبالعكس إن التواصل في الإمداد بالمعلومات له الأثر الأكبر من مجمل أنشطة المؤسسة التسويقية الإنتاجية بشكل خاص، إن عملية التواصل في المعرفة والمعلومات بين المؤسسة وأسواقها عملية مهمة ذات أبعاد متعددة تصب في النهاية بتسهيل عمل ومتطلبات كل فريق منها.

### ثانيا: أهداف التوزيع

إن التوزيع يسهم بتخطيط ووضع أهداف مناسبة لاختيار القناة التوزيعية وتحديد حجم المبيعات أهمها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، المرجع نفسه، ص30-31.

- توفير المنتجات (سلع وخدمات) في وقت حدوث الطلب عليها وفي أي أماكن الطلب وبالأسعار والنوعيات المطلوبة.
- تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية وذلك من خلال تجهيز المستهلكين بالكميات المطلوبة من المنتجات في الزمان والمكان المناسبين.
- تحقيق المنفعة الحيازية من خلال انتقال ملكية المنتجات من البائع إلى المشتري من خلال قنوات التوزيع.
- تقليل التكاليف التسويقية وخاصة التوزيعية منها من خلال اعتماد استراتيجية توزيعية كفؤة وفعالة وخاصة فيما يتعلق بالنقل والخزن الأمر الذي يساعد على خفض أسعار المنتجات مما يؤدي إلى زيادة المبيعات خاصة المنتجات ذات الحساسية العالية للأسعار.
- خلق الثقة والاستقرار النفسي لدى المستهلكين من خلال ضمان استمرار تدفق المنتجات {سلع وخدمات}.
- إدامة الصلة بين المؤسسة ومستهلكيها من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر الذي يتم في قنوات التوزيع والذي يسهم في التعرف على وجهات وآراء المستهلكين لمنتجات المؤسسة والذي يسهم في التعرف على وجهات وآراء المستهلكين لمنتجات المؤسسة والذي يمثل تغذية عكسية يخدم في تعديل مختلف الأنشطة التسويقية لها، إن هذه المعلومات ضرورية ومهمة وتمثل دافعا يمد المؤسسة بما نحتاجه من معلومات تساعد البعض الخلل أو الاختناق على تعديل أو تغيير بعض الأنشطة التي قد يشوبها بعض الخلل أو الاختناق.
- الاحتفاظ بمستوى تخزين جيد وذلك لمجارات التغييرات التي قد تحدث بالطلب على مختلف المنتجات.

- الوصول إلى ما يسمى بمستوى الكفاية الاجتماعية في إيصال المنتجات لسلع وخدمات { إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين على اختلاف مناطقهم الجغرافية أي تقليل البعد الجغرافي.
- المحافظة على الحصة السوقية من خلال تهيئة المنتجات في كل الظروف وفي كل الاسواق.<sup>1</sup>
- مجابهة المنافسة والصمود أمامها.

### المطلب الثالث: آليات التوزيع

#### ❖ التوزيع المباشر من المنتج إلى المشتري النهائي أو الصناعيين

يلجأ بعض المنتجين إلى إتباع هذا الأسلوب وبالنسبة لبعض الأنواع من المنتجات وفي ظل ظروف معينة، ويتم تنفيذ هذا الأسلوب إما عن طريق اتصال المنتج بالمستهلكين النهائيين أو المشتريين الصناعيين، وتلقي وتلبية طلباتهم إما عن طريق إتباع أسلوب البريد وإما عن طريق افتتاح معارض ومتاجر تباع بالتجزئة أو بالجملة للمستهلكين أو المشتريين الصناعيين ويتوقف اختيار هذه الوسائل على كمية إنتاج المنتج وحدود السوق التي يريد تغطيتها وعدد عملائه الحاليين أو المرتقبين وقدرته البشرية والمالية.<sup>2</sup>

وبشكل عام فإن أسلوب التوزيع المباشر قد يكون ملائماً بالنسبة لصغار المنتجين أو أصحاب المحلات أو الورشات الصغيرة ذات الإنتاج المحدود، عند التعامل في حدود السوق الصغيرة نسبياً أو أن السلعة سريعة التلف أو أن طلبات المستهلكين عليها غير ملائمة ونجد أن هذا الأسلوب يلاءم السلع الخاصة إلا أنها لا تحتاج إلى افتتاح عدد كبير

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 233.

<sup>2</sup> محي الدين الأزهرى، "التسويق الفعال مبادئ وتخطيط"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 1995، ص 506.

من المتاجر بل يكفي واحدا في كل سوق أو مدينة وأن المستهلك بالنسبة لهذه السلع يكون مستعدا لبذل أي جهد في سبيل الحصول عليها.<sup>1</sup>

ويضاف إلى ذلك السلع الفنية أو الخاصة التي تحتاج أحيانا إلى زيادة أهمية جهود البيع الشخصي في أماكن الشراء بالنسبة للمستهلك وقد يكون عدم رضاء المنتج عن الوسطاء الموزعين المتوفرين أيا كان عددهم أو نوعهم ومستواهم وعمما يؤديه من خدمات، قد يكون ذلك دافعا للمنتج إلى إتباع أسلوب التوزيع المباشر.

وقد يكون إنتاج المصنع أو وحدة إنتاجية محدودة إلى درجة تكفي لأن يقوم المستهلكون بالاتصال به، ولكن عندما يزداد حجم الإنتاج ولا يكفي توزيعه في دائرة محدودة، أو بالنسبة لبعض كبار المنتجين والذين يجدون في التوزيع المباشر أنسب الطرق لهم فإن هؤلاء المنتجين يلجأون إلى واحد أو أكثر من الوسائل الثلاثة للبيع المباشر وهي: البريد، أو الطواف بالمنازل ومحلات المشترين، أو افتتاح فروع بيع تابعة لهم.

**أولاً: الطواف بالمنازل أو محلات المشترين:** وتعتمد هذه الوسيلة على استخدام عدد مناسب من مندوبي البيع التابعين للمنتجين والذين يقومون بالطواف على منازل المستهلكين بالنسبة للسلع الاستهلاكية أو مكاتب وشركات المشترين الصناعيين بالنسبة للسلع الصناعية، ومعهم عينات وأدوات ونماذج كافية التي تسهل لهم مهمتهم في تقديم وعرض السلع وشرح خصائصها وإقناعهم بها.

ويتميز هذا الأسلوب بإتاحة الفرصة للمناقشة والاستفسار والشرح بين البائع والمشتري دون عجلة، وإتاحة الفرصة أمام عرض عينة من السلع وتجربتها أو عرض نماذج لها والتعرف على رغبات المشترين وعاداتهم وشكاويهم عن كذب، ثم العلاقة الشخصية التي قد تنشأ بين البائع والمشتري نتيجة تعدد الزيارات، فضلا عن أن بعض المستهلكين قد يرحبون بالشراء عن طريق هذا الأسلوب، اعتقادا منهم أن ثمن السلعة في

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص508.

هذه الحالة قد تكون أقل منه إذا عرضت في المتاجر عن طريق الوسطاء، وعموما فإن هذا الأسلوب يحتاج إلى توفير عدد مناسب من مندوبي البيع وعلى إتقان فن البيع الشخصي والقيام بحملات إعلانية التي تمهد لمندوبي البيع عملهم وتساعدهم، ولذلك فقد يصلح أكثر للسلع ذات هامش الربح المرتفع مما يسمح بتحمل تكاليف التوزيع في هذا الأسلوب.

**ثانيا: البيع بالبريد:** ويطبق هذا الأسلوب أحيانا بالنسبة لبعض السلع الاستهلاكية وخاصة سلع التسوق، وبموجب هذا الأسلوب يقوم المنتج أو البائع بإعداد كتالوجات عن السلع التي يتعامل فيها موضحا فيه الشكل الدقيق للسلعة وكافة البيانات اللازمة عنها، والتي يمكن أن تثار بواسطة مستهلكين، ويعطي لها أسماء وأرقاما، ثم يوضح طريقة تلقي الطلبات وأثمانها بالبريد، أن إرسال البضاعة إلى العملاء يكون سيكون أيضا بالبريد.<sup>1</sup>

ومن مزايا هذا الأسلوب توفير جهد التسوق على المستهلك وتسهيل مهمة الشراء له وإتاحة الفرصة أمامه لفحص السلع ومواصفاتها في الكتالوج وإجراء المناقشات العائلية بشأنها فضلا عن إمكانية انخفاض الأسعار في مثيلاتها بالسوق، وبالنسبة للمنتج فقد تسمح له هذه الطريقة توسيع نطاق السوق دون أعباء إضافية نسبيا، ثم توفير أرباح الوسطاء في حالة انخفاض تكاليفه التوزيعية في نسبة الأرباح التي يحصل عليها هؤلاء الوسطاء.

**ثالثا: متاجر التجزئة التي يملكها المنتج:** يعتبر هذا الأسلوب أيضا من ضمن طرق التوزيع المباشر للمنتج والمستهلكين النهائيين أو بينه وبين المشتريين الصناعيين، إذ قد يكون نجاح التوزيع المباشر أن يقوم المنتج بفتح فروع أو متاجر للبيع بالتجزئة للمستهلكين أو بالتجزئة والجملة للمشتريين الصناعيين عندما لا يجد أسلوب البريد صالحا أو أن أسلوب طواف المندوبين غير كاف.

<sup>1</sup> محي الدين الازهري، المرجع نفسه، ص510.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يمكنه من الاتصال المباشر والمستمر بين المنتج والمستهلكين في مواقع البيع والشراء الطبيعية والتعرف إلى رغباتهم وشكاويهم وعاداتهم ودوافعهم عند إجراء عملية الشراء الفعلية كما يكون في استطاعة المنتج توجيه رجال البيع كما يشاء نحو ما يجب ان يبذلوه من جهود وقد يجد المنتج نفسه أحيانا مضطرا إلى إتباع هذا الأسلوب في حالة فشله في إيجاد الطلب الكافي على سلعته من جانب تاجر التجزئة أو الجملة في بعض المناطق البيعية.

#### ❖ التوزيع غير المباشر

عندما يزيد إنتاج المنتج وتتسع نطاق السوق التي يريد تغطيتها أو التي يجب تغطيتها لتصريف كمية المنتجات، وعندما ينشأ هذا الوضع فمن الضروري توفير السلعة لدى عدد أكثر نسبيا من متاجر التجزئة بحيث لا يستطيع المنتج أن يفتح متاجر التجزئة تابعة له بهذا العدد أو أن ذلك سوف يزيد من أعبائه الإدارية والمالية مما لا يقدر على تحمله أو أنه لن يستطيع تحمله بالكفاءة اللازمة أو بتكلفة تزيد عن هامش الربح الذي سيضحي به في سبيل بيع السلعة للمستهلكين عن طريق تجار التجزئة، ومن ثم فإن هذه العوامل وغيرها التي سنذكرها، قد تدفع المنتج إلى التخلي عن سياسة التوزيع المباشر وتوزيع سلعته على العدد اللازم من تجار التجزئة.<sup>1</sup>

ويرى المنتج الاكتفاء بالتوزيع إلى كبار متاجر التجزئة كمتاجر الأقسام والسلسلة والمتاجر الكبرى على أن يوزع باقي إنتاجه عن طريق بعض متاجر الجملة الذين يقومون بدورهم بالاتصال بباقي متاجر التجزئة الأصغر حجما والأكثر عددا. وتظهر هذه السياسة بشكل عام بالنسبة لسلع التسوق وبعض السلع الميسرة والخاصة، كما تظهر بالنسبة للكثير

<sup>1</sup> محي الدين الأزهرى، المرجع نفسه، ص511.

من السلع الإنتاجية عندما يقوم منتجوها بتوزيعها إلى عدد معين من الموزعين الصناعيين إلى المشتريين.<sup>1</sup>

وقد ينظر البعض إلى التوزيع المباشر وهو أقصر الطرق على أنه أقل طرق التوزيع تكلفة، أو هو أقل تكلفة من التوزيع غير المباشر أو أكثر ربحية منه على أساس الاستغناء عن وجود حلقات من حلقات التوزيع كتجار التجزئة أو الجملة مثلا، فإن المنتج يوفر هامش الربح الذي يحصل عليه هؤلاء الوسطاء، ومن ثم أيضا فإن طريق التوزيع كلما قصر قلت تكلفته وزادت ربحيته.

#### المطلب الرابع: أنشطة التوزيع المادي

يعرفه نسيم حنا على أنه "التعبير المستخدم للإشارة إلى الأنشطة المختلفة التي تتعلق بتوصيل السلع من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها".

أما الدكتور خليل المساعد فيعرفه على أنه "مجموعة من الأنشطة المتعلقة بحركات المنتجات اعتبارا من مصادر تجهيزها حتى وصولها إلى مستهلكيها أو مستعملها".

كما يشير التوزيع المادي إلى الأنشطة المتعلقة بحركة المواد الأولية من أماكن تصنيعها وإنتاجها إلى أماكن استهلاكها، ويقوم بهذه المهمة المنتجون والوسطاء من موردين وتجار تجزئة وموزعين. أو بمعنى أشمل نقول إن التوزيع المادي للسلع يشمل كافة الأنشطة المتعلقة بانتقال السلع بين الأفراد أو بين الجهات ذات العلاقة.

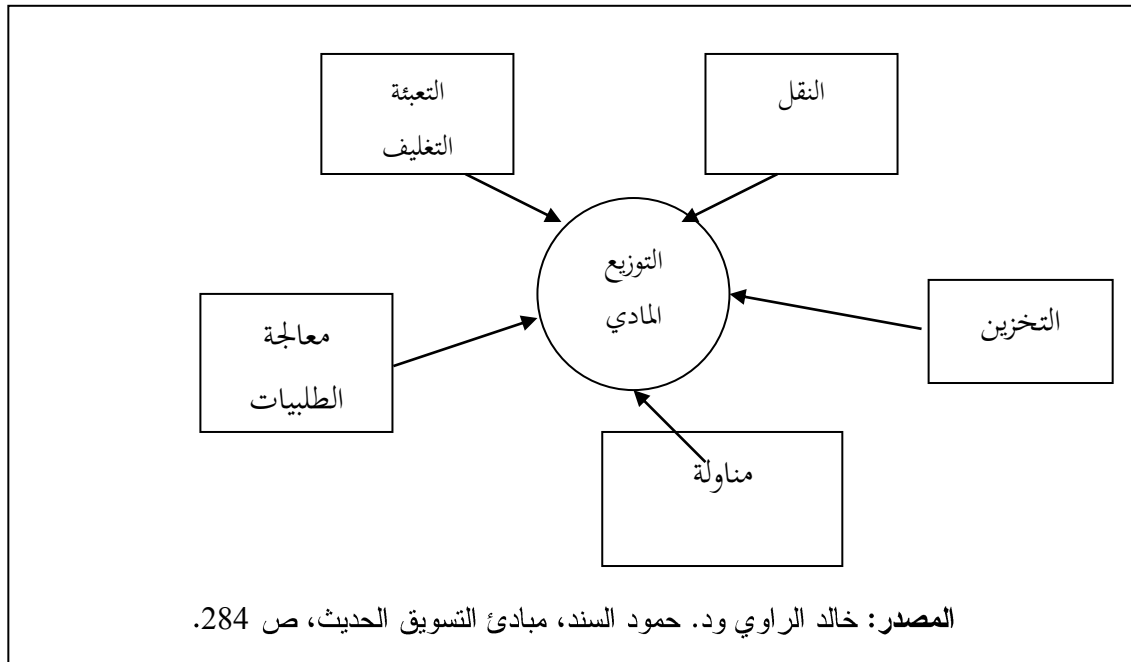
إن مجموع الأنشطة المتعلقة بالتوزيع المادي للسلع تسمى بالمزيج التوزيعي Distribution Mix وهي متعددة ويعتمد هذا المزيج على طبيعة السلعة ولكن أهم

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص511.

مفردات هذا المزيج هي الخدمات المخزنة والاتصالات، النقل أو الخدمات ما بعد البيع التي تسهل من انتقال السلعة من مكان لآخر ولا يمكن الفصل بين هذه الأنشطة، وبالتالي فهي لغرض تحقيق أهداف التوزيع.

يشمل التوزيع المادي على وظيفتين مهمتين هما النقل والتخزين إضافة إلى التسليم (المناول) وهذه الأنشطة هي التي تسمح بتواجد السلع والمنتجات في الزمان والمكان المناسبين، مما يسهل على المستهلك الانتفاع بها.

### الشكل رقم (02): يمثل أنشطة التوزيع المادي



### التوزيع المادي

#### أولاً: تعريف النقل

إن النقل هو من الوظائف الاقتصادية الهامة التي تمنح المنتج المنفعة المكانية ويقتصر نشاطه على الجهود التي ترمي إلى نقل المنتجات من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الله عبد الرحيم، "التسويق المعاصر"، جامعة القاهرة 1988م، ص 289.

ويمكننا تعريف النقل على أنه أحد وظائف التوزيع المادي الذي يعمل على تقريب المنتج إلى المستهلكين في المكان والزمان المناسبين من خلال مسالك أو منافذ توزيع مختارة تضمن لنا نقل المنتج وإيصاله إلى المستهلك، وهذا باستخدام وسائل النقل المتاحة ونذكر منها على سبيل المثال:

### ثانياً: أنواع وسائل النقل

توجد عدة أنواع من وسائل النقل التي يمكن للمنشأة أن تختار واحدة أو أكثر منها لنقل سلعتها بعد أخذها بنظر الاعتبار العوامل المؤثرة على عملية الاختيار وهذه الوسائل هي:<sup>1</sup>

- النقل بالشاحنات Trucks
- النقل بالسكك الحديدية Rail Ways
- النقل الجوي Airplanes
- النقل المائي (البحري والنهري) Water Ways
- النقل بواسطة الأنابيب Pipes

ولكي يتمكن متخذ القرار اختيار وسيلة النقل المناسبة دون غيرها من الوسائل الأخرى ولا بد له من التعرف على خصائص كل وسيلة. وفيما يلي شرح مختصر لكل منها:

أ-الشاحنات: تشمل هذه الطريقة جميع سيارات نقل البضائع والمواد سواء كانت صغيرة أو كبيرة متخصصة أو عامة، وتعتبر هذه الوسيلة من أكثر الوسائل استخداماً بسبب ما تتميز به من المرونة وقدرتها على الوصول إلى أي مكان في وقت يتعذر على الرسائل الأخرى وصولها فهي تصل إلى المطارات والموانئ ومحطات سكك الحديد لتنتقل السلع من هذه الأماكن إلى أماكن تخزينها واستلامها كما تتميز هذه الوسيلة بسرعتها مقارنة بالوسائل الأخرى -عدا الطائرات- مما يجعلها الوسيلة المناسبة في أغلب الأحيان.

<sup>1</sup> محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، 289.

ولكن يعاب على هذه الوسيلة ارتفاع تكاليف النقل بواسطتها مقارنة بالنقل المائي والنقل بواسطة سكك الحديد. لذلك قد يقتصر استخدامها على نقل السلع صغيرة الحجم ومحدودة الكمية أو في حالة عدم إمكان استخدام النقل المائي أو سكك الحديد لعدم توفرها.

ولابد من القول هنا بأن الشاحنات تكون في أغلب الأحيان إن لم يكن جميعها مكتملة للوسائل الأخرى. فالطائرات لا تستطيع الوصول إلا إلى الطائرات فنقل السلع إلى المطار ومن يتم بواسطة الشاحنات وكذلك الحال بالنسبة للوسائل الأخرى.

**ب-سكك الحديد:** لقد تزايد اهتمام معظم دول العالم وخاصة المتقدمة منها بمد سكك الحديد وذلك لما تتمتع به من قدرة كبيرة على نقل كميات كبيرة من السلع والمسافرين بالإضافة على انخفاض تكاليف تشغيلها. فالكميات الكبيرة من السلع المنقولة والعدد الهائل من المسافرين أدى إلى انخفاض تعريفه بواسطتها، هذا بالإضافة إلى اعتبارها وسيلة نظيفة فيما يتعلق بتلوث البيئة خاصة بعد التوسع في استخدام القاطرات الكهربائية، وهي وسيلة مناسبة لنقل الكميات الكبيرة من المواد الأولية مثل خامات الحديد والفوسفات والفحم... الخ، نظرا لكبر حجم هذه المواد وانخفاض قيمتها نسبيا.

ولكن يعاب على هذه الوسيلة في عدم قدرتها على الوصول إلى الكثير من المناطق والمدن التي لم تصلها خطوط السكك حيث أن كلفتها عالية جدا مما يحد من انتشارها والاستفادة منها.

هذا بالإضافة إلى بطئها النسبي مقارنة بالشاحنات والطائرات بسبب كثرة المحطات التي تتوقف فيها القطارات ولأسباب عديدة منها تحميل أو تفريغ بضاعة في هذه المحطات... الخ.<sup>1</sup>

**ج- النقل الجوي:** في الأصل تستخدم هذه الوسيلة في نقل المسافرين وبسبب التوسع في إنتاج الطائرات الكبيرة وشدة المنافسة. إن وجوب القيام بالرحلة في موعدها بغض النظر عن عدد المسافرين المسجلين عليها أدى إلى عدم استغلال كامل طاقة النقل بالطائرة، فشحج ذلك شركات الطيران على قبول نقل البضائع، خاصة في الفترات التي يقل فيها نقل المسافرين. فوجدت هذه الشركات نقل السلع عملية مريحة واقتصادية، مما دفعها إلى امتلاك طائرات شحن خاصة بالبضائع. ومع ذلك لا تزال هذه السياسة محدودة الاستخدام بسبب تكاليفها العالية عليه فإنها تستخدم في نقل السلع الغالية الثمن والخفيفة الوزن، السلع السريعة التلف كالزهور والألبسة خاصة عند اقتراب موسم استهلاكها، وفي نقل مختلف أنواع السلع والمساعدات الإنسانية العاجلة في حالة الكوارث الطبيعية كالزلازل والفيضانات.

ويميز هذه الوسيلة سرعتها الكبيرة في نقل السلع. أما عيوبها فهي ارتفاع تكاليف النقل، عدم إمكانها الوصول إلى الكثير من المناطق والمدن التي لا توجد فيها المطارات هذا بالإضافة إلى وجوب استخدام وسائل نقل أخرى-كالشاحنات-لنقل البضائع من المطارات إلى أماكن الحاجة لها والتي قد تبعد مئات الكيلومترات.

**د- النقل المائي:** ويشمل بنوعيه النقل البحري والنهري وتعتبر هذه الوسيلة من أقدم الوسائل في نقل البضائع وتتميز بملاءمتها لمعظم السلع وخاصة كبيرة الحجم وثقيلة الوزن، كمواد الخام بمختلف أنواعها والبتروول والسلع الاستهلاكية والحيوانات الحية

<sup>1</sup> محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، 289.

المستوردة. ومما ساعد على توسيع استخدام هذه الوسيلة بناء السفن البحرية العملاقة التي تحمل مئات الآلاف من الأطنان مما يساعد على انخفاض تكاليف النقل.

ومن أهم ما يميز هذه الوسيلة عن سائر الوسائل الأخرى هو انخفاض تكاليفها بشكل كبير عند المقارنة مثلا بالنقل بالشاحنات والسكك الحديدية.

ولكن يعاب عليها في البطء بالنقل بسبب طول المسافة التي تقطعها في البحار أو المحيطات، هذا بالإضافة إلى عدم قدرة هذه الوسيلة في الوصول إلى عمق الأسواق حيث يتم تفريغ الشاحنات في أقرب ميناء لها ويتم إعادة نقل البضائع إلى هذه الأسواق عن طريق وسائل النقل البري كالشاحنات والسكك الحديدية.

ه- النقل بواسطة الأنابيب: تستخدم هذه الوسيلة وبشكل فعال في نقل السلع السائلة مثل البترول والغاز الطبيعي خاصة عندما تكون الكميات المراد نقلها كبيرة جدا.

وتتصف هذه الوسيلة بانخفاض تكاليف النقل إلا أن عملية مد هذه الأنابيب تتطلب استثمارات كبيرة جدا عادة ما تقوم الدول بتحمل هذه النفقات الباهظة. كما تتميز هذه الوسيلة بقدرتها على المحافظة على السلع المنقولة من التلف والتبخر والتلوث هذا بالإضافة إلى إمكانية نقل كميات كبيرة جدا بفترة قصيرة.

### ثانيا: تعريف التخزين<sup>1</sup>

تحتل وظيفة التخزين مكانة بارزة ومهمة بالنسبة للمنشآت الصناعية والتسويقية على حد سواء، فبالنسبة للمنشآت الصناعية فإن هذه الوظيفة تعمل على تحقيق التوازن بين عمليات الشراء والعمليات الإنتاجية، من خلال ضمان اقتصادية الشراء واستمرار

<sup>1</sup> محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، 291.

العمليات الإنتاجية، هذا من جانب المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج. أما ما يتعلق بالمنتجات النهائية، فإن وظيفة التخزين تعمل على الموازنة بين العمليات الإنتاجية والطلب على المنتجات، حيث تساعد على استمرار العمليات الإنتاجية باستمرار بصفة ثابتة.

يعرف الدكتور عادل شكري على أنه الوظيفة الثانية من وظائف التوزيع المادي الذي يعمل على خلق منافذ للسلعة نتيجة الاحتفاظ بها من وقت إنتاجها إلى وقت استهلاكها كما يمكن تعريف التخزين على أنه من أهم الوظائف التي تقوم بتخزين السلع بمختلف أنواعها وذلك لحمايتها من التلف والسرقة وضمان استمراريتها في كل المواسم وعلى مدار السنة وعلى هذا الأساس يمكننا تلخيص أهمية التخزين فيما يلي:

- منع الاختناقات السلعية خاصة الموسمية التي يكون الطلب عليها على مدار السنة مثل الخضر والفواكه التي يتم إنتاجها في مواسم معينة ويستمر الطلب عليها طوال السنة- التخزين والاحتفاظ بالسلع التي تنتج على مدار السنة لكن الطلب عليها يكون موسمياً مثل الألبسة الصوفية أو الملابس الصيفية حيث تنتج هذه الملابس على مدار السنة ويتم تخزينها إل حين الحاجة إليها

وقد يتبادر إلى ذهن القارئ الكريم بأن حل هذه المشكلة يكمن من خلال زيادة الكميات المخزونة، متناسياً السلبيات الكبيرة المترتبة على الزيادة في حجم المخزون عن المستويات المحددة، ومن هذه السلبيات ما يلي:

- ارتفاع تكاليف الخزن دون مبرر، تحتسب هذه التكاليف على أساس نسبة مئوية من قيمة متوسط المخزون.

- تجميد رأس المال المستثمر في المخزون الفائض عن الحاجة وحرمان المنشأة من استثماره في مجالات أخرى تعود عليها بالنفع.

- قد تتعرض السلع المخزونة إلى التلف أو لعامل التقادم.

- احتمال انخفاض أسعار هذه السلع في الأسواق مما يعرض المنشأة إلى خسائر

### ثانياً: العوامل المحددة لاختيار مواقع التخزين

إن قرار اختيار مواقع المخازن يخضع إلى عدة عوامل نذكر منها:<sup>1</sup>

أ. **حسب طبيعة منفذ التوزيع:** يتخذ منفذ التوزيع في تحديد عدد مواقع المخازن التي يجب اعتمادها بحيث أنه إذا استعمل المنتج سياسة التوزيع المباشر، وجب عليه الاحتفاظ بعدد كبير من المخازن وينخفض هذا العدد كثيراً إذا ما اعتمد المنتج على التوزيع غير المباشر ومسؤولية التخزين في هذه الحالة تكون على عاتق الوسطاء.

ب. **حسب طبيعة السوق:** ويعني هذا كله أنه كلما اتسع نطاق التوزيع كلما زادت الحاجة إلى الاحتفاظ بعدد كبير من المخازن، بحيث نجد أن هذا العدد يتأثر بسرعة وكفاءة النقل المستعمل، وهذا يعني أنه كلما اعتمدت المؤسسة وسائل سريعة كلما قلت المخازن.

ت. **حسب طبيعة السلعة:** إن طبيعة السلعة في حد ذاتها تؤثر على اختيار الموقع الأمثل للمخزون، وذلك باختلاف طبيعتها، فهي حالة السلع سريعة التلف مثلاً تتركز المخازن الخاصة بها بالقرب من مراكز إنتاجها، أما في حالة السلع الأخرى التي لا تتصف بسرعة التلف فتركز مخازنها في أغلب الأحيان بالقرب من الأسواق.

<sup>1</sup> محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، 293.

### ثالثا: المناولة (التسليم)

أولاً: تعريف المناولة يعرفها الدكتور خليل زكي المساعد على أنها " تحريك المواد بهدف تجهيزها وترتيبها ووضعها في مكان يسهل طريقة حركتها و تخزينها ونقلها كما يمكن تعريفها على أنها "شحن وتفريغ السلع بهدف تسليمها وجعلها في متناول الزبون".

وتهدف المناولة إلى تحقيق بعض الأهداف التي نذكر منها:

- تحقيق الأمان للأفراد أثناء عملية تناقل المواد وبذلك ينخفض معدل الحوادث وهذا يؤدي إلى انخفاض أقساط التأمين واطمئنان الأفراد على حالتهم وأرباحهم وزيادة نشاطهم.

- تقليص الوقت اللازم للعملية أي استغلال المساحات المعدة للتخزين بصورة عملية وعلمية.

- المناولة الجيدة تحقق ارتفاع في العملية الإنتاجية.

- التحكم في التدفق للمواد بالنسبة للعمليات الإنتاجية التي تتطلب المتابعة.

### ثانيا: وسائل التسليم

تستعمل في وظيفة المناولة وسائل تختلف عن بعضها البعض نذكر منها:

- الوسائل الآلية: تعتمد على قوة المحرك في تحريك الوسيلة وأهمها الرافعات الشوكية.
- الوسائل اليدوية: تعتمد على قوة العضلات في تحريك الوسائل أهمها العربات والرافعات اليدوية.

▪ الإنسان الآلي: يستخدم في مناولة المواد وهناك العديد من تلك الوسائل التي تستخدم لهذا الغرض ويعمل بشتى الطرق ومختلف الاستعمالات.

المساعد الكهربائية: تستعمل لنقل المواد والأفراد في المباني التي تكون عالية ومكونة من عدة طوابق.

#### رابعاً: التعبئة والتغليف<sup>1</sup>

التعبئة والتغليف: تعد عملية التعبئة والتغليف من المهام التي تشترك مع أكثر من وظيفة، إذ يرى البعض بأنها جزء من نشاط الترويج، وهي المرحلة أو الجزء النهائي من عملية تصنيع المنتج، لأن المظهر الخارجي.

ويرى البعض الآخر بأنها العنصر الخامس الذي يمكن اضافته الى العناصر الأربعة للمزيج التسويقي (المنتج والسعر والترويج والتوزيع)، كما ينظر الى التعبئة والتغليف بأنها جزء من أنشطة التوزيع المادي لكونها تنصب على حماية المنتجات من احتمالات التلف أو الضرر. ويستخدم مصطلح التغليف بعامة للدلالة على شمولية مصطلحي التعبئة والتغليف، فالعبوة قد تختلف عن الغلاف في مجال النشاط المؤدي الى كل منهما، ذلك أن التعبئة غالباً ما تتناسب الغازات والسوائل وبعض أنواع المساحيق، في حين التغليف يختص بالمواد الصلبة والليينة وبعض المساحيق، ولكن على الرغم من هذا الاختلاف فإن المادة التي تم تعبئتها ستكون بحكم المادة المغلفة ويرى Kotler & Armstrong بأن التغليف هو الأنشطة المتعلقة بتصميم وإنتاج العبوة أو الغلاف الخاص بالمنتج.

ويشير الى أن التغليف هو "النشاط المسؤول عن حماية وعرض وترويج للمنتج وبيعه من خلال تصميم ألوان الغلاف والعبارات على الغلاف، فضلاً عن جودة وتناسق الغلاف"، أما العبوة فقد عرفها (Evans & Berman, 1997, 397) بأنها عبارة عن "المادة الحاوية والبطاقة والتعليمات الخاصة بالمنتج، فقد تكون العبوة المادية عبارة عن صندوق

<sup>1</sup> محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، 293.

من الورق المقوى أو الألمنيوم أو قنينة. وغيرها"، وغالبا ما تكون للمنتج أكثر من حاوية مادية واحدة، أما البطاقة فإنها تحتوي على الاسم التجاري للمنتج واسم الشركة، والمحتويات والعبارات الترويجية ورموز الرقابة على التخزين، أما التعليمات فهي عبارة عن توجيهات تفصيلية ومعلومات الأمان للمنتج الخطير، وكذلك تضم كوبونات وجوائز، ووصف عن كيفية استخدام العبوة.

### خامسا: معالجة الطلبات

**معالجة الطلبات:** يتم استلام الطلبات من الزبائن، بعدة طرائق كالبريد أو الهاتف أو من خلال الباعة أو عن طريق الحاسوب، وتبادل البيانات الكترونيا وفي بعض الحالات قد يقوم المجهزون فعليا بتلبية طلبات زبائنهم، وبمجرد تسليم الطلبات ينبغي معالجتها بدقة وبسرعة، فنظام معالجة الطلبات يعد الفواتير ويرسل معلومات الطلب إلى أولئك الذين يحتاجونها (الأقسام ذات العلاقة بذلك)، ويتلقى المخزن الملائم التعليمات لتعبئة المنتجات المطلوبة وشحنها، والمنتجات التي تخرج من المخازن يعاد طلبها، وترافق المنتجات ووثائق الشحن والفواتير مع نسخ عديدة ترسل إلى مختلف الأقسام (Kotler and Armstrong, 1999, 374) وفي حالة عدم توفر قسم من هذه المنتجات يتم اشعار الزبون ويتم اعلام الإدارات الأخرى ذات العلاقة ليتم اتخاذ الإجراءات الخاصة بذلك حداد وسويدان، ويتضمن معالجة الطلبات ثلاث مهام رئيسية وهي:

أ- ادخال الطلب الذي يبدأ عندما يقوم الزبون بطلب شراء وذلك من خلال وسائل مختلفة وعديدة منها التلفون أو البريد الالكتروني ... وغيرها.

تحضير الطلب ويتضمن عدة مهام منها: -ارسال الطلب للمخازن - التحقق من توافر المنتج - القيام بعملية التدقيق للتأكد من صحة المعلومات المتعلقة بالسعر والمنتجات والحالة الائتمانية للزبون - توصية المخازن لملء الطلب

ب- تسليم الطلب ويتضمن:

- قيام المخزن بتحديد جداول التسليم مع الناقل المناسب.

- ابلاغ الزبون عن الطلبية لكي يتمكن من متابعتها وتسليمها.

ولقد عرف Bovee معالجة الطلبيات على أنها "الأنظمة التي تستخدم لاستلام الطلبيات وارسالها إلى وظائف التجهيز (ذات العلاقة) ومن ثم القيام بإعداد الفواتير الخاصة بطلبات الزبائن، وإن هذه الأنظمة تعتمد على حجم الشركة ودرجة الأتمتة المستخدمة".

### المبحث الثالث: ماهية أزمة كوفيد19

#### المطلب الأول: بؤادر ظهور أزمة كوفيد19

جائحة فيروس كورونا هي "جائحة عالمية جارية لمرض فيروس كورونا 2019 {كوفيد-19 أو فيروس كورونا ووهان} والذي يحدث بسبب فيروس كورونا المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة (SARS-CoV2) اكتشف المرض في ديسمبر 2019 في مدينة ووهان وسط الصين وأطلق عليه اسم CoV2019، وقد صنفته منظمة الصحة العالمية في 11 مارس 2020.<sup>1</sup>

أعلنت منظمة الصحة العالمية رسمياً في 30 جانفي أن تفشي الفيروس يشكل حالة طوارئ صحية عامة تبعث على القلق الدولي، وأكدت تحول الفاشية إلى جائحة يوم 11 مارس، أُبلغ عن أكثر من 161 مليون إصابةً بكوفيد-19 في أكثر من 188 دولة ومنطقةً حتى تاريخ 14 مايو 2021، تتضمن أكثر من 3340000 حالة وفاة، بالإضافة إلى تعافي أكثر من 95,8 مليون مصاب، وتعتبر الولايات المتحدة أكثر الدول تضرراً من الجائحة، حيث سجلت أكثر من ربع مجموع عدد الإصابات المؤكدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> تاريخ الاطلاع: 2021/04/20، على الساعة 15:15 [www.wikipedia.org/wiki](http://www.wikipedia.org/wiki)

<sup>2</sup> "Statement on the second meeting of the International Health Regulations (2005) Emergency Committee regarding the outbreak of novel coronavirus (2019-nCoV)". منظمة الصحة العالمية.

حيث قيدت العديد من الدول في منطقة الشنغن حرية الحركة وأقامت ضوابط حدودية تضمنت ردود الفعل الوطنية تدابير لاحتواء الوباء مثل الحجر الصحي وحجر التجول، بحلول 26 مارس، كان قد خضع نحو 1.7 مليار شخص في جميع أنحاء العالم لشكل من أشكال الحجر، وارتفع الرقم إلى 3.9 مليار شخص في الأسبوع الأول من أبريل أي أكثر من نصف سكان العالم<sup>1</sup>.

بحلول أواخر أبريل، فرض الحجر على نحو 300 مليون شخص في دول أوروبا، ومن هذه الدول على سبيل المثال لا الحصر: إيطاليا وإسبانيا وفرنسا والمملكة المتحدة وكذلك، فرض الحجر على نحو 200 مليون شخص في أمريكا اللاتينية، وفي الولايات المتحدة، خضع نحو 300 مليون شخص أي حوالي 90% من السكان لشكل من أشكال الحجر، بينما كان العدد في الفلبين نحو 100 مليون شخص، و59 مليون شخص في جنوب إفريقيا، و1.3 مليار شخص في الهند.

في 30 أبريل 2020، سجل وجود حالات مصابة بالفيروس في جميع الدول الآسيوية باستثناء تركمانستان وكوريا الشمالية، على الرغم من احتمال احتواء هذه الدول حالات أيضاً.

ساهمت هجرات رمضان في انتشار الفيروس في إندونيسيا، على الرغم من إقرار اللوائح الحكومية التباعد الاجتماعي، وعلى الرغم من الحظر المفروض على المواطنين لغاية يونيو<sup>2</sup>.

بلغت إيران عن أول حالات إصابة مؤكدة بفيروس كورونا المستجد (سارس-كوف-2) في 19 فبراير 2020 في مدينة قم، وفي وقت لاحق من نفس اليوم

<sup>1</sup> "Coronavirus: Half of humanity now on lockdown as 90 countries call for confinement".

<sup>2</sup> www.wikipedia.org/wiki Snaking queues at Jakarta airport as crowds ignore COVID-19 distancing rules. تاريخ الاطلاع: 2021/04/21، على الساعة 19:20

أعلنت وزارة الصحة والتعليم الطبي وفاة اثنين من المصابين تضمنت الإجراءات المبكرة التي أعلنتها الحكومة الإيرانية إلغاء الحفلات وغيرها من الفعاليات الثقافية والأنشطة الرياضية، وصلاة الجمعة، بالإضافة لإغلاق الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والمدارس.

خصت إيران 5 تريليون ريال "ما يعادل 120 مليون دولار أمريكي" لمكافحة الفيروس، أعلن الرئيس الإيراني حسن روحاني في 26 فبراير 2020 أنه لا توجد خطط لتطبيق حجر شامل على المناطق المتضررة من تفشي الوباء، وإنما سيعزل الأفراد المصابون فقط، أعلنت الحكومة عن خطط للحد من السفر بين المدن في شهر مارس، ولكن حركة التنقلات الكثيفة بين المدن استمرت قبل رأس السنة الفارسية، بقيت الأضرحة الشيعية في قم مفتوحة للحجاج حتى 16 مارس.

أصبحت إيران مركزاً لتفشي فيروس كورونا المستجد بعد الصين خلال شهر فبراير، تتبعت أكثر من عشر دول حالات الإصابة لديها إلى إيران بحلول 28 فبراير، وهو الأمر الذي يشير إلى أن تفشي المرض ربما كان أكبر من 388 إصابة التي أعلنت عنها الحكومة الإيرانية بحلول ذلك التاريخ، أغلق البرلمان الإيراني بعد أن أعلن أن 23 من أصل 290 عضواً في البرلمان كانت نتائج اختباراتهم إيجابية للفيروس في 3 مارس. أعلنت الحكومة الإيرانية في 15 مارس عن مئة وفاة في يوم واحد، وهو أكبر عدد وفيات سجل في البلاد منذ بدء تفشي المرض، توفي على الأقل 12 سياسياً ومسؤولاً حكومياً إيرانياً بسبب فيروس كورونا المستجد حتى 17 مارس، وبحلول 23 مارس كانت إيران تسجل خمسين إصابة جديدة كل ساعة، ووفاة جديدة كل عشر دقائق بسبب فيروس كورونا المستجد.

ووفقاً لمسؤول في منظمة الصحة العالمية قد تكون الإصابات الحقيقية في إيران أكبر بخمسة أضعاف من الحالات المعلنة، واقترح أيضاً أن العقوبات الأمريكية على إيران قد تؤثر على قدرة البلاد في مواجهة تفشي الوباء على أراضيها، طالبت المفوضية السامية للأمم المتحدة لحقوق الإنسان بتخفيف العقوبات الاقتصادية على الدول الأكثر تضرراً من الوباء ومنها إيران، أعادت إيران فتح مراكز التسوق في 20 أبريل في جميع أنحاء البلاد رغم وجود مخاوف من حدوث موجة ثانية من تفشي الوباء بسبب هذه الخطوة، ظهرت تقارير في مارس وأبريل تفيد أن إيران لا تعلن بشكل صحيح عن حالات الإصابة والوفاة بفيروس كورونا المستجد. أبلغ في 27 أبريل أن 700 شخص قد ماتوا في إيران بسبب تناول الميثانول الذي يُعتقد خطأً أنه علاج لفيروس كورونا المستجد.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم أزمة كوفيد 19

فيروسات كورونا هي مجموعة من الفيروسات التي يمكنها أن تسبب أمراضاً مثل الزكام والالتهاب التنفسي الحاد الوخيم (الساارز) ومتلازمة الشرق الأوسط التنفسية (ميرز). تم اكتشاف نوع جديد من فيروسات كورونا بعد أن تم التعرف عليه كمسبب لانتشار أحد الأمراض التي بدأت في الصين في 2019.<sup>2</sup>

يعرف الفيروس الآن باسم "فيروس المتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة كورونا 2"، ويرمز إليه بـ SARS-CoV-2. ويسمى المرض الناتج عنه مرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد 19). في آذار/مارس 2020، أعلنت منظمة الصحة العالمية (WHO) أنها صنفت وباء كوفيد 19 كجائحة.

<sup>1</sup> تاريخ الاطلاع: 2021/04/24، على الساعة 20:20 [www.wikipedia.org/wiki](http://www.wikipedia.org/wiki)

<sup>2</sup> تاريخ الاطلاع: 2021/04/27، على الساعة 20:20 [www.mayoclinic.org](http://www.mayoclinic.org)

تراقب المجموعات المختصة بالصحة العامة الجائحة وتنتشر التحديثات على الإنترنت، ومن هذه المجموعات مراكز مكافحة الأمراض والوقاية منها في الولايات المتحدة (CDC) ومنظمة الصحة العالمية (WHO). كما أصدرت هذه المجموعات توصيات حول الوقاية من المرض وعلاجه.

### ❖ الأعراض

قد تظهر علامات وأعراض كوفيد 19 بعد يومين إلى 14 يوما من التعرض له. وتسمى الفترة التالية للتعرض والسابقة لظهور الأعراض "فترة الحضانة". يمكن أن تتضمن العلامات والأعراض الشائعة ما يلي:

- الحمى؛
- السعال؛
- التعب.

وقد تشمل أعراض كوفيد 19 المبكرة فقدان حاستي الذوق أو الشم.

❖ يمكن أن تشمل الأعراض الأخرى:

- ضيق النفس أو صعوبة في التنفس؛
- آلام العضلات؛
- القشعريرة؛
- التهاب الحلق؛
- سيلان الأنف؛
- الصداع؛
- ألم الصدر؛

- العين القرنفلية (التهاب الملتحمة)؛
- الغثيان؛
- القيء؛
- الإسهال؛
- الطفح الجلدي.

❖ هذه القائمة ليست شاملة، يصاب الأطفال عادةً بأعراض مشابهة للبالغين، وتكون حدة مرضهم عموماً خفيفة.

يمكن أن تتراوح شدة أعراض كوفيد 19 بين خفيفة جداً إلى حادة. قد يصاب بعض الأشخاص بأعراض قليلة فقط، وقد لا تكون لدى بعض الناس أي أعراض على الإطلاق. قد يعاني بعض الأشخاص من تآزم الأعراض، مثل تفاقم ضيق النفس وتفاقم الالتهاب الرئوي، بعد حوالي أسبوع من بدء الأعراض.

الأشخاص الأكبر سناً عرضة بشكل أكبر لخطر الإصابة بأعراض كوفيد 19 خطيرة، ويزداد ذلك الخطر كلما تقدم الشخص في العمر. قد يكون المصابون بحالات طبية أصلاً أكثر عرضة للإصابة بأعراض خطيرة. من أمثلة الحالات الصحية الخطيرة التي ترفع احتمال إصابتك بأعراض كوفيد 19 خطيرة:<sup>1</sup>

- أمراض القلب الخطيرة، مثل فشل القلب، أو مرض الشريان التاجي، أو اعتلال عضلة القلب؛
- السرطان؛
- داء الانسداد الرئوي المزمن (COPD)؛

1 تاريخ الاطلاع: 2021/04/27، على الساعة 20:20 [www.mayoclinic.org](http://www.mayoclinic.org)

- السكري من النوع الثاني؛
  - السمنة أو السمنة المفرطة؛
  - التدخين؛
  - مرض الكلى المزمن؛
  - مرض الخلايا المنجلية؛
  - ضعف جهاز المناعة بسبب عمليات زرع الأعضاء المصمتة؛
  - الحمل.
- ❖ هناك حالات أخرى ترفع احتمال الإصابة بأعراض خطيرة، مثل:
- الربو؛
  - مرض الكبد؛
  - زيادة الوزن؛
  - أمراض الرئة المزمنة، مثل التليف الكيسي أو التليف الرئوي؛
  - الحالات الطبية المتعلقة بالدماغ والجهاز العصبي.
  - ضعف جهاز المناعة بسبب زراعة نخاع العظم، أو فيروس نقص المناعة البشري، أو بعض الأدوية؛
  - السكري من النوع الأول؛
  - ارتفاع ضغط الدم.

### المطلب الثالث: آليات التصدي لأزمة كوفيد 19

لا يوجد حتى الان أي علاج أو لقاح فعال ضد فيروس كورونا الجديد، وذلك على الرغم من الجهود المبذولة لتطوير بعضها، "ولمنع الاصابة توصي منظمة الصحة العالمية

بغسل اليدين بشكل منتظم، وتغطية الفم والانف عند السعال، وتجنب الاتصال عن قرب مع أي شخص يظهر عليه أعراض مرض في الجهاز التنفسي مثل السعال.<sup>1</sup> فكإجراء وقائي يجب على كل شخص غسل يديه بالماء والصابون بين حين وآخر وعدم لمس اليدين للفم والانف أو العينين حتى لايجد الفيروس مسارا إلى الجهاز التنفسي والابتعاد عن الاخرين قدر الامكان، فبهذه السلوكات البسيطة يمكن لانسان أن يحمي نفسه وأقاربه وذويه.

وبناء على التجارب الماضية في تفشي الاوبئة والجوائح، تحاول العديد الحكومات والدول اعتماد بعض الاجراءات الوقائية التي اعتمدت سابقا كالتباعد الاجتماعي وإغلاق الحدود وعزل الحالات والاختبار وزيادة الحصانة بين السكان إلى إبطاء انتشار الفيروس التاجي، وتبقى بطبيعة الحال هذه الاجراءات متباينة بين دولة وأخرى، ما يعني أننا سنكون أمام نتائج مختلفة في انحسار الفيروس.

وتجدر الإشارة هنا أنه لا يمكننا التنبؤ بالمسار الذي سيكون عليه الفيروس المستجد (كوفيد 19) لكن تجربة البشر مع مثل هذه الاوبئة أنها قد تمتد إلى فترة طويلة، ووخلالها نتعلم كيفية التعايش معها بالتدرج ومن ثم التقليل من آثارها المدمرة .

كما أن الباحثين لا يعلمون الكثير عن طبيعة الفيروس أو سلوكه، وتتراكم الابحاث حاليا، ومع الوقت قد يؤدي إلى فهم أعمق له، وبالتالي تصبح هناك فرص أفضل في مكافحة وعالج هذا الفيروس.

اعتمدت الدول بروتوكول عالج جديد ضد كوفيد-19 وهو الكلوروكين، مضاد للملاريا يستخدم بشكل شائع في عالج أمراض الروماتيزم.

1 تاريخ الاطلاع: 2021/04/29، على الساعة 14:14 [www.wikipedia.org/wiki](http://www.wikipedia.org/wiki)

### خلاصة:

لقد توضح لنا من خلال ما جاء في هذا الفصل ان نشاط الإمداد ونشاط التوزيع مهمين بالنسبة للمؤسسات على اختلاف انواعها فهما محرك اساسي لكل الوظائف لأنه إذا لم يتوفر نشاط الإمداد في مؤسسة لن يكون هناك مادة أولية وبالتالي لن تكون هناك عملية انتاج وإذا لم يكن هنا توزيع لن تكون هناك عائدات واموال من المبيعات إذن فكل الأنشطة متكاملة في المؤسسات.

خصوصا في ظل أزمة كوفيد 19 التي فرضت على المؤسسات التعايش معها والتكيف وفق شروط السلامة والوقاية ومع العراقيل التي وضعتها الحكومة للحد من انتشار فيروس كوفيد 19 الذي هدد العالم بأسره.



# الفصل الثاني

دراسة حالة شركة كوكا كولا لولابية

سكيدرة

## تمهيد:

من أجل تكون دراستنا واضحة لما تناوله في الجانب النظري قمنا بدراسة حالة مؤسسة كوكا كولا لولاية سكيكدة من خلال تسليط الضوء على أثر كوفيد 19 على أنشطة الإمداد والتوزيع لهذه الأخير ومدى أهمية هذين النشاطين في المؤسسة الذي يعمل من أجل رفع كفاءتها وبحيتها واعطائها ميزة تنافسية لان هناك منافسة شديدة في هذا المنتج وخاصة ان المنطقة الشرقية تتميز بعلامات كثير في هذا المجال وللتطرق لأنشطة الإمداد والتوزيع وكيف تأثر على نشاط المؤسسة في ظل أزمة كوفيد 19، حيث قسمنا هذا المبحث إلى أربع مباحث:

**المبحث الاول: منهجية الدراسة الميدانية والتعريف بمؤسسة كوكا كولا كميدان للدراسة**

**المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها**

**المبحث الثالث: آليات التصدي وإيجابيات أزمة كوفيد 19**

المبحث الاول: منهجية الدراسة الميدانية والتعريف بمؤسسة كوكا كولا كميدان للدراسة

المطلب الاول: منهجية الدراسة الميدانية

1-منهج الدراسة الميدانية

2-عينة الدراسة

3-الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

اولا: منهج الدراسة الميدانية

منهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة او تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشكلات أو حالة من الحالات بقصد وصفها وصفا دقيقا وتحديد ابعادها بشكل شامل يجعل من السهل التعرف عليها وتمييزها بقصد الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها.

لإثبات فرضيات البحث لابد من اتباع منهج علمي يخلق انسجام بين فرضيات البحث وعملية اثباتها ميدانيا، حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة كجزء منه، وفيما يلي شرح مختصر لهذه المناهج:

**المنهج الوصفي التحليلي:** يتميز المنهج الوصفي التحليلي-بأنه اسلوب من الاساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة، أو موضوع محدد من خلال فترة او فترات زمنية معلومة وذلك من اجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، وبناء على منطلقات هذا المنهج قمنا كمرحلة اولى بجمع بيانات كافية ودقيقة عن الموضوع في ميدان الدراسة بالاعتماد على طرق جمع البيانات المستخدمة في المقابلة والملاحظة ووثائق المؤسسة ثم قمنا بتحليل ما تم جمعه من البيانات بطريقة موضوعية ثم الاستنتاج مدى تاثير أزمة كوفيد 19 على أنشطة الامداد والتوزيع في بيئة أعمال مؤسسة كوكا كولا فرع ولاية سكيكدة كنموذج.

### ثانيا: عينة الدراسة

ان عينة الدراسة التي سوف نقوم بتسليط الضوء عليها هي مؤسسة كوكا كولا فرع ولاية سكيكدة والتي تهتم بكل من أنشطة الإمداد والتوزيع التي هي محط اهتمام الكثير من المؤسسات

### ثالثا: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

استعملنا في هذه الدراسة الميدانية الادوات التالية:

#### 1. المقابلة:

هي من بين أهم الوسائل المستعملة في جمع البيانات وأكثرها استخداما في البحث العلمي، وحاولنا الاستفادة منها في بحثنا للحصول على المعلومات حول نشأة مؤسسة كوكا كولا الأم، والتعرف على المؤسسة لولاية سكيكدة وهيكلها التنظيمي وأنشطة الإمداد والتوزيع فيها خصوصا في ظل أزمة كوفيد 19.

كما ركزنا في مقابلتنا في طرح الاسئلة مع المدير التجاري للمؤسسة بتقديم مجموعة من الاسئلة في شكل حوار حتى يتم إدراك المقصود منها.

#### 2. الملاحظة:

لقد استخدمنا الملاحظة كوسيلة ثانية في البحث بالإضافة إلى المقابلة في هذه الدراسة بهدف التأكد من الفرضيات المنطلق بها، وتشخيصنا المباشر لما يحدث داخل وخارج المؤسسة.

#### 3. الوثائق والسجلات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية على بعض الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة، وتعتبر السجلات والوثائق من أهم الأدوات المكملة للوسائل المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات.

وقد ساعدتنا هذه الوسيلة بشكل ملموس من خلال الاطلاع عليها من أجل استخلاص المعلومات حول أنشطة الإمداد وكذا أنشطة التوزيع وكيف أثرت أزمة كوفيد 19 على هذين النشاطين ولكن لم يتم الحصول عليها كملاحق لقوانين تضعها المؤسسة تمنع خروجها.

تتبع مؤسسة كوكا كولا لولاية سكيدرة سياسة تسويقية وفق دفتر شروط المؤسسة الأم بحيث تتكفل ب: 50% من ميزانيته أما النسبة الأخرى تتكفل بها المؤسسة محل الدراسة وفي هذا المطلب سنتحدث عن كل من أنشطة الإمداد والتوزيع وكيف أثرت أزمة كوفيد 19.

### المطلب الثاني: نشأة وتطور مؤسسة كوكا كولا لولاية سكيدرة

يتم في هذا المطلب التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من خلال تقديمها وذكر اهم المراحل التاريخية التي مرت بها مؤسسة كوكا كولا.

#### 1. لمحة تاريخية عن المؤسسة كوكا كولا:

"تأسست مؤسسة كوكا كولا من أكثر من 100 عام بالولايات المتحدة الأمريكية تحديدا في أتلانتا ولاية جورجيا، ولها شبكة تشمل جميع انحاء العالم بفضل وجود فروع لها تشرف على مصانع سواء تملكها أو بالترخيص منها، فالمؤسسة تتواجد في أكثر من 195 بلد مشكلة أكثر من 2000 وحدة، فلقد كانت فكرة إنشاء المؤسسة في بداية الثمانينات القرن 19 وكان الهدف من وراء ذلك إيجاد مشروب بديلا للمشروبات الكحولية.

ولقد تحققت الفكرة في عام 08 ماي 1982 على يد "جون سيث بومبارتن" والذي كان يملك صيدلية "jakobs" الذي تمكن من صنع هذا المشروب الغازي الجديد بعد أن وجد خليطا يحتوي على مستخلص الكولا التي تمت معالجته بالإضافة إلى مستخلصات نباتية، وقام محاسبه فرانك ريسون بإطلاق تسمية كوكا كولا عليه ورسم أول لوغو

للمشروب وهو المعروف والمستعمل إلى يومنا هذا بعد إضافة الماء الغازي نتج مشروب كوكا كولا في 29 ماي 1886 وظهر أول إعلان إشهاري عن المشروب في جريدة "The atalant" ومنذ 1886 وأخذت محلات soda fantain وبيع المشروب بسعر 5 سنس للكاس الواحد، وحتى يجلب المستهلك أكثر قام الدكتور بومبارتن بتوزيع تذكريات التذوق المجاني للمشروب وفي نفس الوقت قام بالاستثمار 50 دولار في ميدان الأشهار لكن المبيعات لا تجلب ما فيه الكفاية وبعد وفاته في 1888م كان بومبارتن لم يبلغ 3200 كأس من مشروب كوكا كولا، وفي نفس السنة قام تاجر عقارير وأدوية أخرى من أتلانتيدي "ازاج كندار" بشراء وصفة المشروب بمبلغ 3200 دولار وأعاد تركيبة الوصف بالشكل المعمول به، اليوم تلك الوصفة التي بقيت سرية لا يعرف عنها إلا 7X من أجل تنشيط مبيعاته قام "كيندار" بتصميم أشياء وفقا لمشروبه كساعات اليومية والكؤوس الحاملة لكوكاكولا، وبعد أن أسس شركة كوكا كولا صرح كيندار "أريد أن يصبح المشروب مشروب كل الولايات المتحدة". ولتكريس فكرته تلك ضاعف من سياسته التسويقية وكثف من حجم المبيعات وذلك حتى تكون علامة كوكا كولا موجودة ومقروءة في كل مكان، وأكبر دليل على ذلك هو حجم ما خصصته الشركة لميدان الإشهارة، وذلك منذ بدايتها؛ فمثلا: في عام 1906 صرفت المؤسسة حوالي 500000 دولار على الإشهارة وحوالي مليون دولار سنة 1912 وأكثر من ضعف ذلك من مطلع العشرينات، وقد قامت مؤسسة روت جلاس سنة 1915 باختراع زجاجة كوكا كولا ذات الشكل المعروف اليوم واسمها: السيدة ذات الفستان الأسود، ومنذ ذلك الحين بدأت مؤسسة كوكا كولا بغزو كامل تراب الولايات المتحدة، وبعد الحرب العالمية الثانية عرفت الشركة فترة أخرى خارج التراب الأمريكي وأخذت في الانتشار في مختلف القارات فلقد أصبح مشروب سحري ومتميز.

## 2. التعريف بمؤسسة كوكا كولا لولاية سكيكدة

تحصلت مؤسسة كوكا كولا لولاية سكيكدة SBC على قرار الإنشاء الإداري في مارس 1999؛ برأسمال 12500000 دولار، وانطلقت أشغال بناءه في 11 أكتوبر 1999 التي تعمل بترخيص من الدولة الأم، وهي تقع بمنطقة حمروش حمودي كرومة، تتربع على مساحة قدرها 36762 م<sup>2</sup>، تم التنازل عن المؤسسة إلى مجمع كاستال الفرنسي في نوفمبر 2002، وهي توظف 424 عامل.

حيث بدأت مؤسسة كوكا كولا لولاية سكيكدة بتوزيع المنتج في 01 فيفري 2000، بحيث تم شراء المنتج من العاصمة وبيعه من أجل التحضير الجيد للدخول السوق اما فيما يخص جاهزيتها للإنتاج فكانت بتاريخ جوان 2000 فالمؤسسة تنشط في سوق المشروبات الغازية من اجل تموين المنطقة الشرقية للجزائر باعتبارها مادة واسعة الاستهلاك ومطلوبة بكمية كبيرة في السوق نظرا لشهرته ونوعيته وجودته فهذه المؤسسة تتميز بالعمل المستمر والمتواصل الغير منقطع.

## 3. أهداف مؤسسة كوكا كولا لولاية سكيكدة

- تعمل المؤسسة وكبقية المؤسسات على تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتمثل فيما يلي:
- إرضاء المستهلكين من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم.
  - اكتساب الخبر والكفاءة في العمل وتكوين يد عاملة شابة.
  - السعي للمحافظة على أكبر حصة سوقية ممكنة.
  - تحسيس المستهلك بالفرق عند استهلاكه منتج كوكا كولا مقارنة بالمنتجات الأخرى.
  - العمل على تطوير وتقديم الأفضل للمستهلكين.
  - زيادة المردودية ومنافسة المنافسين من أجل الهيمنة في مجالها.
  - تحقيق أقصى الأرباح الممكنة مما يضمن نمو واستمرار المؤسسة وبالتالي الرفع من رقم الأعمال.

- المساهمة في الحفاظ على البيئة فهي تملك فرع لتصفية وتنقية المياه وكذلك فرع لإعادة تصنيع الفضلات.
- العمل على تحقيق معادلة ما ينتج يباع.
- ضمان التنسيق بينها وبين المؤسسة الأم.
- إتباع سياسة تسويقية وفق دفتر شروط.
- الحفاظ على نوعية وجودة المنتج المنصوص عليها.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة كوكاكولا لولاية سكيكدة

يمثل الهيكل التنظيمي ذلك الشكل الذي يوضح العلاقات بين مختلف المستويات الإداري وكيفية الاتصال فيما بينها فهو مرسوم على أساس مهمة ووظيفة هذه المؤسسة، فمن الصفات الأساسية لهذا الهيكل، أنه مرن وقابل للتغير، وذلك بناء على السياسة التي تنتهجها المؤسسة، والمتمثلة في التطوير الدائم والتغيير نحو الأفضل والأحسن، والهيكل التنظيمي لمؤسسة كوكاكولا لولاية سكيكدة يحتوي على مجموعة من المديريات والمصالح التي تقوم بمهام والتي سنتحدث عليها بنوع من التفصيل فيما يلي:

1- **مدير الوحدة:** يتمثل دوره في رقابة المهام والأعمال الإدارية وتسيير المصنع والتي تتمثل فيما يلي:

- إدارة وتسيير شؤون وتعاملات المؤسسة.
- يضمن التواصل بين مختلف نقاط البيع.
- يمثل المؤسسة فهو يكون مطلع على السير الحسن للطلبات.
- الإشراف على مختلف الأنشطة داخل المؤسسة.
- التنسيق بين مختلف الوظائف.

2- **المدير التقني:** يهتم بالجانب التقني للمؤسسة من إنتاج، صيانة، نوعية حيث تضم كل

من:

- مصلحة الإنتاج: تقوم بإنتاج المنتج الذي يتكون من مجموعة مختلفة من المواد.
- **مصلحة النوعية والجودة:** تهتم بنوعية المنتج خاصة أن الشركة الأم تعمل على أخذ عينات من منتجات كوكاكولا وتراقبها في مختبراتها من حيث النوع والجود وهل هي مطابقة لشروط الموضوع من طرفها.
- **مصلحة الصيانة:** يشرف على صيانة وتصليح الأجهزة والآلات الإنتاجية من تصليح قطع غيار موقع المخزن، صيانة الجانب الميكانيكي، الكهربائي.
- 3- **مديرية التموين (المشتريات):** وهذه المصلح تحتوي على فرعين؛ الشراء والتخزين وهي تتكفل بـ:
  - تسيير مخزون المنتجات التامة من لحظة خروجها من ورشات الانتاج إلى غاية تسليمها إلى المستهلك
  - شراء المستلزمات التي تطلبها مختلف المصالح والأقسام بالمؤسسة.
  - ضمان نقل وتخزين مختلف المشتريات بعد مراقبتها وتأكد من صلاحيتها.
  - مراقبة دخول وخروج مختلف الموارد كالمواد الأولية.
  - استلام ما تم شراؤه من قطع غيار وتجهيزات وتسليمها للمصالح المعنية بها عند الطلب.
- 4- **المديرية اللوجيستكية:** هي التي تهتم بكل ما يتحرك من آلات وسيارات شاحنات التي تدخل وتخرج من المصنع والتي بدورها تحتوي على حظيرة ورسيف للشحن والتفريغ، فهذه المديرية مسؤولة على صيان وتصليح وتوجيه كل الآليات المتحركة التابعة للمؤسسة.
- 5- **مديرية الموارد البشرية:** مهمتها هي تسيير الموارد البشرية من خلال توفير عمال مؤهلين للمؤسسة، حماية أملاك المؤسسة، الأمن الصناعي والإشراف على كل ما يتعلق بموارد المؤسسة البشرية وتتضمن:

- مصلحة تسيير الموارد البشرية: الاهتمام بتجنيد ومتابعة وإدارة العمال.
  - مصلحة الأجور والرواتب: تهتم بالإجازات، الرواتب، ساعات الحضور الإضافية.
  - 6- المديرية التجارية: نجد في المديرية التجارية أن المدير التجاري مسؤول على:
  - مصلحة إدارة المبيعات: في هذه المصلحة يعمل المسؤول التجاري الذي يقوم بالتنسيق مع إدارة المصنع فيما يتعلق ببرامج الإنتاج، مراقبة الكمية المباعة، تحديد حجم المبيعات وتقدير المبيعات للسنة المقبلة.
  - مصلحة التسويق: تقوم بمجموعة من المهام والتي تتمثل:
  - تسويق المنتجات كالقيام بالإعلانات، قوة البيع، ترقية المبيعات.
  - تحديد الخطة البيعية والحرص على تنفيذها.
  - القيام بعمليات دراسة السوق وبحوث التسويق حول التغيرات الحاصلة في السوق.
  - الحرص على مراقبة عمل رجال البيع والعمل على ترقية المبيعات.
  - تعزيز الصورة الجيدة التي تمتلكها المؤسسة وترسيخها في أذهان المستهلكين.
- كما أن مصلحة التسويق تحتوي على قسم قوة البيع والترويج: بحيث يهتم هذا القسم بالعمل على تسيير رجال البيع المختلفين والترويج كذلك لهم من خلال:
- اهتمام رجال البيع بنقاط البيع التابعة للمؤسسة
  - تقوية عملية الاتصال مع المستهلكين من خلال رجال البيع المتنوعين.
  - إعداد برامج البيع وتنفيذها من خلال رجال البيع.
  - تحديد الأهداف التجارية التي لابد لرجال البيع الوصول إليها.
  - مراقبة رجال البيع.
  - الترويج للمنتجات من خلال رجال البيع، تنفيذ العروض الترقية... الخ.

من خلال تحليلنا للهيكل التنظيمي للمؤسسة نجد انه غير متكامل وخاصة فيما يتعلق بمصلحة التسويق فهي تحتوي على فرع قوة البيع والترويج فقط بالنسبة للمؤسسة

محل الدراسة لذا لا بد على مؤسسة كوكاكولا لولاية سكيكدة مراجعة هيكلها التنظيمي ليكون أكثر تجانسا.

ويمكن تلخيص مجمل المهام التي تقوم بها مؤسسة كوكاكولا فيما يلي:

- المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني.
- العمل على خلق مناصب شغل.
- محاولة تلبية رغبات المستهلك.

### المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

إن أي مؤسسة اقتصادية تقوم بعملية الانتاج والتوزيع تخضع للمتغيرات الداخلية، والخارجية حيث تعتبر أزمة كوفيد 19 أبرز نموذج للتكيف، ومواجهة الازمات لكل الشركات وللتعرف على اليات ووسائل الإمداد والتوزيع في شركة كوكا كولا سكيكدة قمنا بالدراسة الميدانية وتحليلها.

### المطلب الأول: تأثير أزمة كوفيد 19 على أنشطة الإمداد لشركة كوكا كولا سكيكدة

إن الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية في منظمات الأعمال لم يظهر إلا عندما بدأت تكلفته في التضخم بشكل ملحوظ، وعندما أيقنت الإدارة في هذه المنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأرباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف. وأهمية اللوجستيك تعود لعدة أسباب نذكر منها:

**1- اعتبارات التكلفة العالية:** تمثل الأنشطة اللوجستية أهمية بالغة على المستوى الاقتصادي للدول، حيث تشير الإحصاءات إلى أن 19% من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية يستثمر في الأنشطة اللوجستية، وأن هذه الأنشطة تستخدم حوالي 13% من قوة العمل هناك ومن بين هذه الأنشطة نشاط النقل، حيث أن الإحصاءات تشير

إلى أن تكاليف لوجستك النقل وحده يبلغ حوالي 10.5 % من الإنتاج العالمي أي حوالي 2000 مليار دولار<sup>1</sup>

2- طول خطوط الإمداد والتوزيع: إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة وكذلك الاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء اللوجستي، لهذا تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل كل منظمة أعمال وخاصة تلك الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات كبيرة الحجم التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة.<sup>2</sup>

3- اللوجستك مهم للإستراتيجية: تبذل الشركات وقتا طويلا وجهدا كبيرا في سبيل إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين، أي إن إستراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة {أسعار المنتجات} تتوقف إلى حد كبير على الأداء الجيد لأعمال اللوجستية من حيث التكلفة وخدمة العملاء، فالشركات التي نجحت في إدراك التميز في الخدمة اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالشركات المنافسة لها، وتساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وربحية المؤسسة.

حيث أننا سوف نذكر اهم العناصر التي تأثرت بأزمة كوفيد19:

1. الشراء: هي من الوظائف الرئيسية في عملية الإمداد التي بدورها تهتم بالتعاملات مع الاطراف الخارجية والداخلية من ناحية المواد الاولية وغيرها.

إن المتعاملين الاجانب يمثلون 70% من اجمالي التعاملات التجارية مع الدول

التالية: (مصر، الاردن، تونس)

في المواد الاولية التالية:

- السائل المركز
- النكهات

<sup>1</sup> عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية-مصر، 2000، ص18.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص29.

• الالمنيوم للعلب

إن المتعاملين المحليين يمثلون 30% من المعاملات التجارية في الولايات التالية:  
( وهران، الجزائر العاصمة)

المواد هي كالتالي:

السكر السائل بالتعاقد مع شركة سوفيتال

✓ غاز Co2

✓ غطاء الزجاج

✓ العبوات البلاستيكية

✓ الغلاف

✓ الماء

2. النقل: في ظل هيكل معين للمرافق نجد أن نظام النقل يقدم روابط الاتصال اللازمة، وبصفة عامة نجد أن المنشأة يتوافر أمامها ثلاثة بدائل لأنظمة النقل مختلفة: شراء أو استئجار أسطول نقل و شحن خاص للمنشأة؛ إبرام عقود محدد مع بعض المنشآت المتخصصة في عملية النقل، والاتفاق مع شركات النقل كلما ظهرت الحاجة لهذا النوع من الخدمات. ومن جهة نظر وظيفة الإمدادية نجد أن الاختيار والمفاضلة بين هذه البدائل تتوقف على عامل التكلفة، عامل السرعة وعامل الالتزام والدقة.

حيث ان نشاط النقل عندما لا يقدم اضافة الى المؤسسة يتم اخرجه وإعطائه لشركات النقل الخاصة حيث تتعامل شركة كوكا كولا سكيكدة مع شركة السهم الازرق الجزائري التي تهتم بجميع العمليات من دخول المواد الاولية الى غاية اوصول السلع الى الموزعين ما عدا مادة السكر السائل الذي تتكفل بنقله الشركة المنتجة(سوفيتال).

حيث يبلغ عدد عمال شركة السهم الازرق حوالي 600 عامل موزعة على 290 شاحنة من الحجم الكبير التي تبلغ مساحة تخزينها 12متر.

3. التخزين: تحتل وظيفة التخزين مكانة بارزة ومهمة بالنسبة للمنشآت الصناعية والتسويقية على حد سواء، فبالنسبة للمنشآت الصناعية فإن هذه الوظيفة تعمل على تحقيق التوازن بين عمليات الشراء والعمليات الإنتاجية، من خلال ضمان اقتصادية الشراء واستمرار العمليات الإنتاجية، هذا من جانب المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج.

أما ما يتعلق بالمنتجات النهائية، فإن وظيفة التخزين تعمل على الموازنة بين العمليات الإنتاجية والطلب على المنتجات، حيث تساعد على استمرار العمليات الإنتاجية باستمرار بصفة ثابتة.

حيث يتم التخزين على مستوى الشركة بالإضافة الى مخازن شركة السهم الأزرق.

#### ملاحظة مهمة:

من حيث الشراء: بما أن 70% من الموردين الجانب خارج الجزائر فإن أزمة كوفيد اثرا على الشركة كما اثرت على باقي شركات العالم بعد غلق الموانئ وتوقف الحركة البحرية حيث سجلنا اختلال في التوريد بالمادة الاولية القادمة من مصر والاردن وتونس، ولجأنا للاستعانة بموردي بلدان اخرى لمواجهة الاجراءات الوقائية من كوفيد 19 في هذه البلدان حيث كان التوريد بالمواد الاولية قليل جدا لا تكاد تلبي احتياجاتنا من المواد الاولية بعد التصريح بدخول عدد من البواخر.

أما بالنسبة للموردين المحليين فكانت طريقة التعامل معهم عن طريق منح تراخيص من الحكومة بالدخول والخروج بصفة طبيعية مع احترام كل طرق الوقاية والسلامة.

إذا حسب تصريحات المدير التجاري 20 جانفي 2021 على الساعة العاشرة صباحا يمكن القول أن أزمة كوفيد 19 كان لها تأثير سلبي على أنشطة شراء المواد الأولية والمستلزمات التي تحتاجها كوكا كولا سكيكدة في عملية الإنتاج ومنه يمكن اثبات صحة الفرضية الجزئية الأولى:

- أزمة كوفيد 19 اثرت سلبا على نشاط الشراء كوظيفة الإمداد المادي في مؤسسة

كوكا كولا سكيكدة.

بالنسبة للنقل: نظرا للتراخيص التي تحصل عليها شركة السهم الاخضر الجزائري لم تواجهنا أي مشاكل، إلا في أوقات الحجر أين تطول فترة التفريغ مما يضطر سائق الشاحنة للانتظار الى اليوم التالي للتفريغ ومرض سائقي الشاحنات بالكوفيد 19 مما ادى الى التقليل من عدد السائقين المتاحين.

إذا حسب تصريحات المدير التجاري في 20 جانفي 2021 على الساعة العاشرة صباحا يمكن القول أن أزمة كوفيد 19 كان لها تأثير سلبي على أنشطة شراء المواد الأولية والمستلزمات التي تحتاجها كوكا كولا سكيكدة في عملية الإنتاج ومنه يمكن اثبات صحة الفرضية الجزئية الثانية:

- أزمة كوفيد 19 اثرت سلبا على نشاط النقل كوظيفة الإمداد المادي في مؤسسة كوكا كولا سكيكدة.

### المطلب الثاني: تأثير أزمة كوفيد 19 على أنشطة التوزيع المادي

1. تطور مبيعات التوزيع غير المباشر لمؤسسة كوكا كولا سكيكدة: تسعى مؤسسة كوكا كولا سكيكدة مثل أي مؤسسة اقتصادية الى زيادة مبيعاتها غير المباشرة أي المبيعات التي حصلت منها من خلال البيع للوسطاء. والجدول الموالي يوضح تطور مبيعات مؤسسة كوكا كولا سكيكدة 2017-2020.

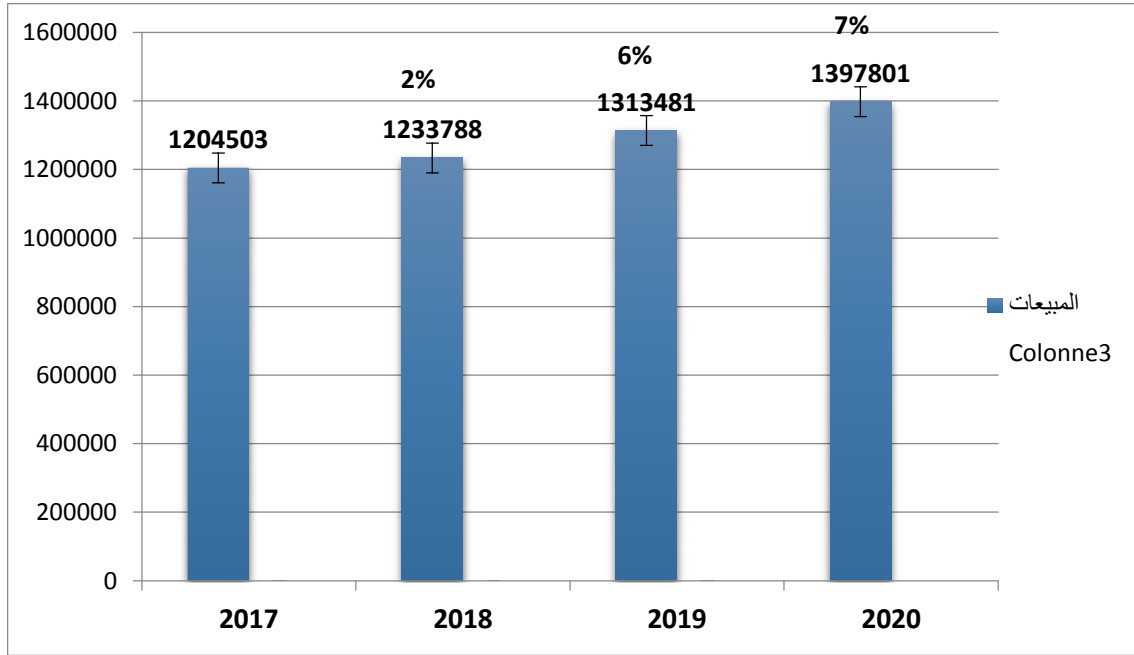
### الجدول رقم (02): يوضح تطور مبيعات مؤسسة كوكا كولا سكيكدة 2017-2020

الوحدة هكتولتر

السنوات	المبيعات	تطور المبيعات
2017	1204503	-
2018	1233788	02%
2019	1313481	06%
2020	1397801	07%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مؤسسة كوكا كولا سكيكدة ملحق رقم

الشكل رقم (03) يوضح تطور مبيعات مؤسسة كوكا كولا سكيكدة 2017-2020 الوحدة هكتولتر



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان تطور إيجابي لحجم المبيعات بحيث وصلت نسبة تطور المبيعات في سنة 2019 إلى 6% وسنة 2020 إلى 7% وهذا راجع إلى الاستثمار في العنصر البشري خاصة في مصلحة التجارة وزيادة الموزعين وزيادة الطلب على المنتجات التي تقدمها المؤسسة فالمؤسسة محل الدراسة تعمل دائما على هذه الزيادة المستمرة.

وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من أزمة كوفيد 19 في سنة 2020 إلا أن نسبة المبيعات كانت بشكل إيجابي دليل على أن المؤسسة لها القدرة على تسيير الازمات. الجدول رقم (03): تطور مبيعات مؤسسة كوكا كولا حسب العلامة التجارية 2017-

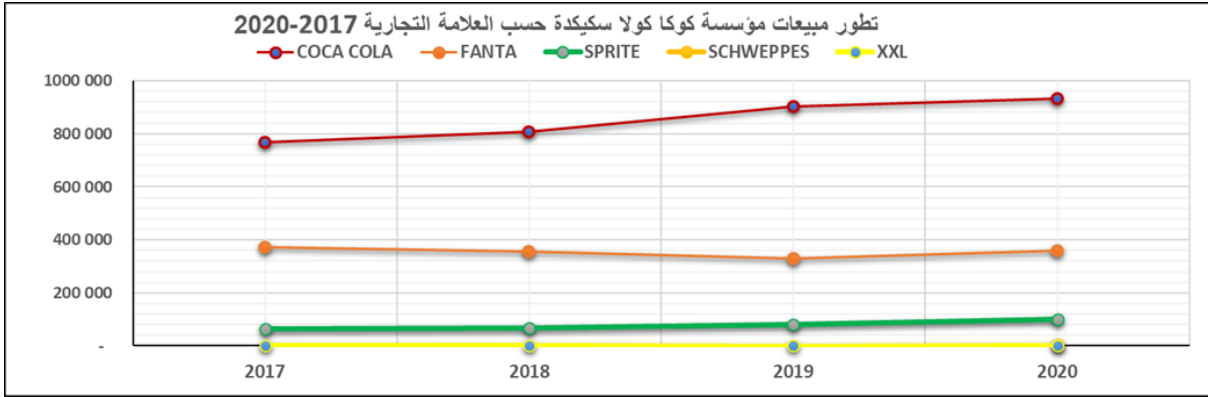
2020 الوحدة بالهكتولتر

المجموع	COCA COLA	FANTA	SPRITE	SCHWEPES	XXL	سنوات/ العلامات
1 204 503	766 968	373 908	62 846		782	2017
1 233 788	808 994	356 399	67 930		464	2018
1 312 481	903 108	329 754	79 368		252	2019
1 397 801	932 878	358 329	99 953	6 296	346	2020
<b>5 148 574</b>	<b>3 411 948</b>	<b>1 418 390</b>	<b>310 097</b>	<b>6 296</b>	<b>1 843</b>	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

الشكل (04): تطور مبيعات مؤسسة كوكا كولا حسب العلامة التجارية 2017-2020

الوحدة بالهكتولتر



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

من خلال المنحنى أعلاه يتضح أن علامة كوكا كولا - سبرايت - ومشروب الطاقة أكسال في تطور إيجابي خلال السنوات الأربع سنوات 2007-2018-2019-2020، ونلاحظ أن العلامة فانتا انخفضت في سنة 2018 وهذا راجع الى انخفاض نسبة السكر في المنتج، حيث أنها ارتفعت نسبة مبيعاتها في سنة 2020 لأن المستهلك تقبل فكرة انخفاض السكر في المنتج وبسبب ارتفاع أسعار بعض المنتجات المنافسة.

الجدول رقم (04): مقارنة تطور المبيعات الشهرية لشركة كوكاكولا سكيكدة 2019-2020

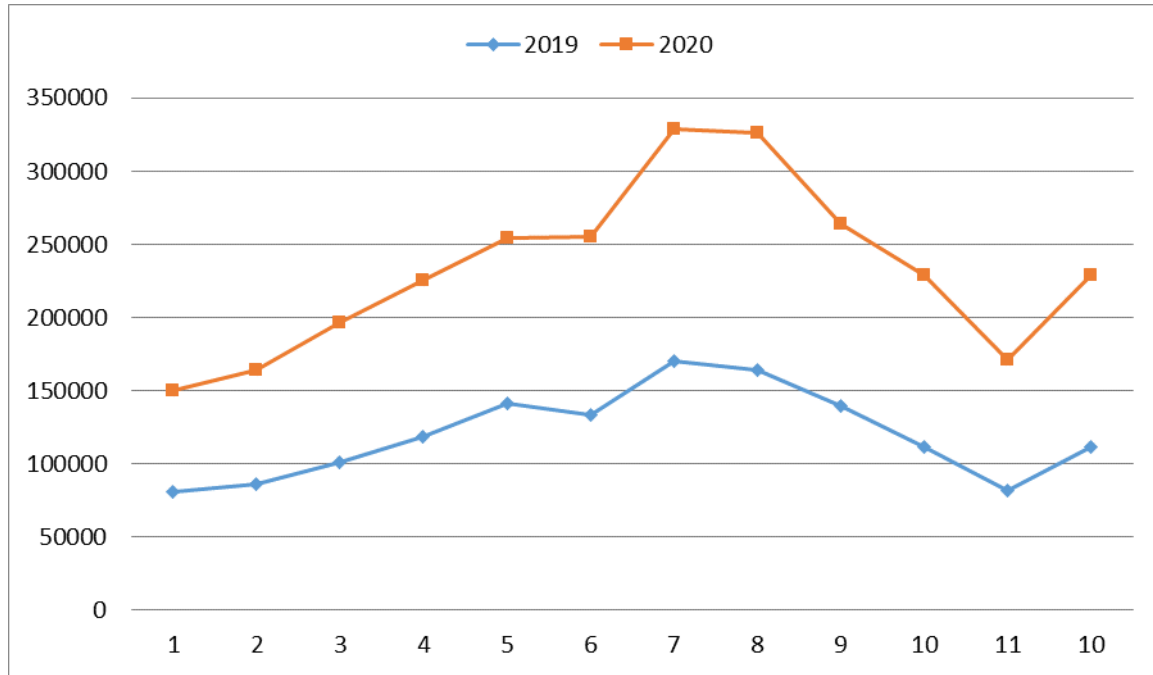
تطور المبيعات	2019	2020	السنوات
18%	68598	81221	01
10%	78444	85933	02
05%	95685	100832	03
11%	106686	118478	04
25%	113150	141216	05
09%	122094	133098	06
08%	157859	170614	07
02%	161905	164361	08
13%	123872	139667	09

-04%	117094	111828	10
-09%	89917	81421	11
-04%	117094	111828	10
-09%	89917	81421	11
-10%	77179	69132	12
<b>07%</b>	<b>1312481</b>	<b>1397801</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

### الشكل رقم (05): مقارنة تطور المبيعات الشهرية لشركة كوكاكولا سكيكدة 2019-2020

#### الوحدة الهكتولتر



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

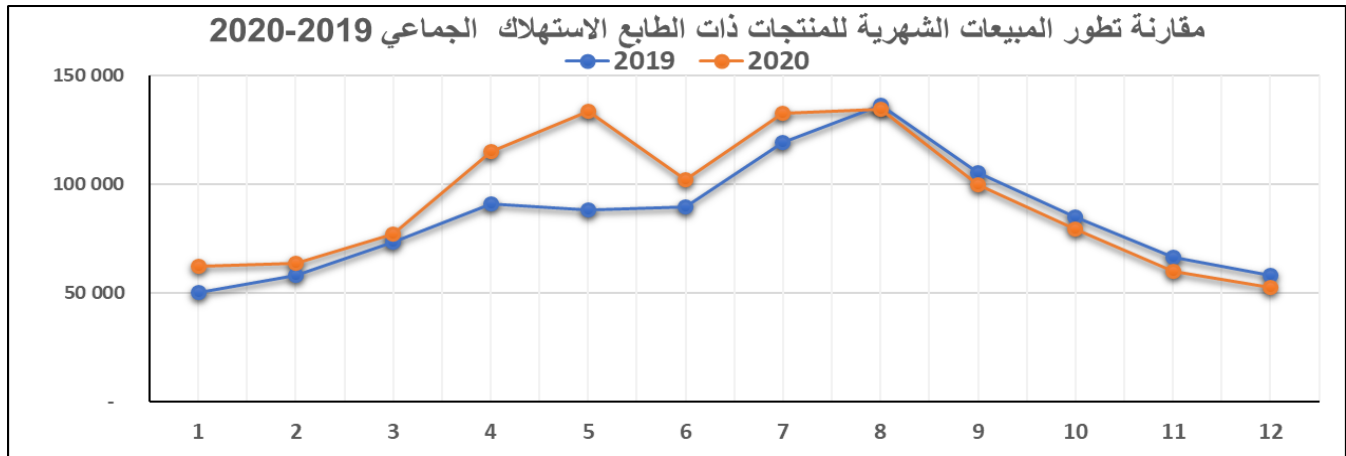
نلاحظ أن المنحى يبين تطور إيجابي في المبيعات الشهرية ماعدا الثلاثي الأخير من سنة 2020 وهذا راجع لاستراتيجية المؤسسة في 2020 لكي يتم تحصل جميع الديون من زبائنها رغم أزمة كوفيد 19 في سنة 2020.

الجدول رقم (05): مقارنة تطور المبيعات الشهرية ذات طابع الاستهلاك الجماعي

السنوات	2020	2019	تطور المبيعات
01	62365	50150	24%
02	63615	58108	09%
03	76873	73116	05%
04	114838	90865	26%
05	133523	88312	51%
06	101770	89507	14%
07	132674	119138	11%
08	134505	136150	-01%
09	99866	105174	-05%
10	79288	84883	-07%
11	59983	66462	-10%
12	52412	57864	-09%
المجموع	1111711	1019729	09%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

الشكل 06: مقارنة تطور المبيعات الشهرية ذات طابع الاستهلاك الجماعي



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

**نلاحظ:** تطور إيجابي في الثلاثي الأول كأى مؤسسة.

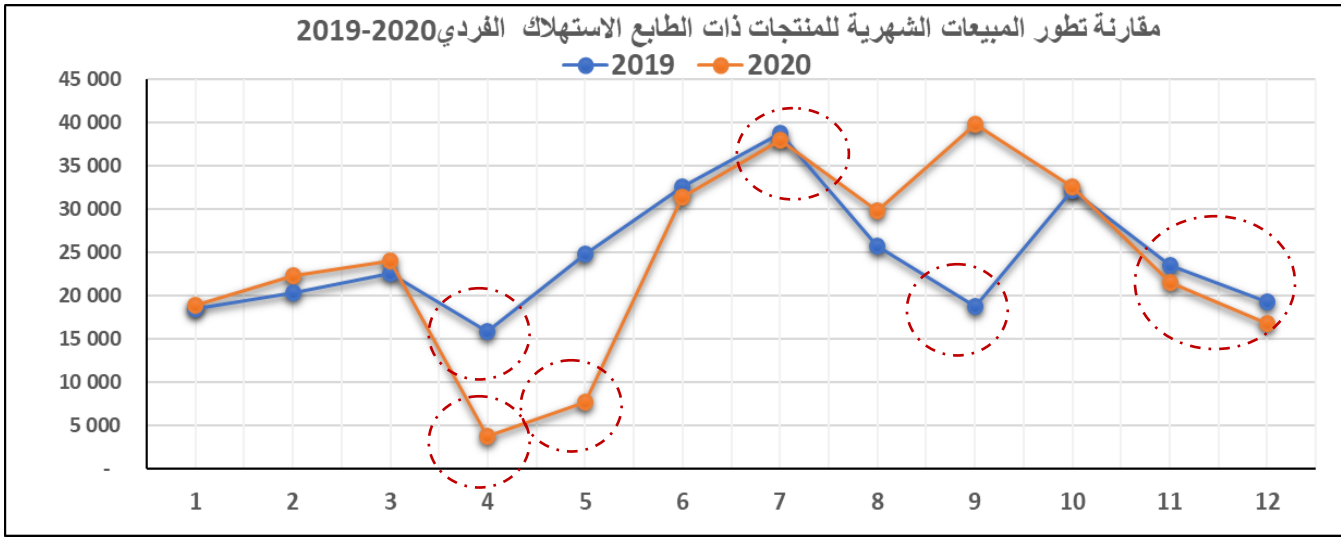
في شهر أفريل وماي وجوان إرتفاع حجم المبيعات للمنتجات ذات الطابع الجماعي وهذا بعد فرض الحجر المنزلي من طرف الدولة حيث أن المستهلكين ماكنين في المنزل واستهلاك المنتجات ذات الاستهلاك الجماعي مع العائلة. رغم هذا التطور الإيجابي للمبيعات إلا أنه يسبب انخفاض في هامش الربح ورقم الاعمال هنا يظهر تأثير كوفيد19.

**الجدول رقم (06): مقارنة تطور المبيعات الشهرية ذات الطابع الاستهلاك الفردي 2019-2020**

تطور المبيعات	2019	2020	السنوات
02%	18448	18856	01
10%	20336	22318	02
06%	22569	23959	03
-77%	15821	3640	04
-69%	24838	7694	05
-04%	32587	31328	06
-02%	38721	37940	07
16%	25755	29855	08
113%	18698	39801	09
01%	32211	32540	10
-09%	23455	21439	11
-13%	19315	16721	12
-02%	<b>292753</b>	<b>286090</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

الشكل رقم (07): مقارنة تطور المبيعات الشهرية ذات الطابع الاستهلاك الفردي 2019-2020



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

نلاحظ أن الثلاثي الأول من سنة 2020 قبل ظهور كوفيد 19 في تطور إيجابي من حيث المنتجات ذات طابع الاستهلاك الفردي وفي شهر أبريل وماي سقوط حر للمبيعات نتيجة ظهور أزمة كوفيد حيث تم غلق: المقاهي، المطاعم، حدائق التسلية، أي غلق المحلات التي تستهلك هذا المشروب الفردي بالنسبة عالية.

ونلاحظ: أنه في شهر أبريل 2019 انخفاض في المبيعات ذات طابع الاستهلاك الفردي بسبب غلق المطاعم في شهر رمضان.

ونلاحظ: أن ذروة الاستهلاك في شهر جويلية نتيجة فصل الصيف حيث يكثر استهلاك المشروب الفردي خاصة في المناطق الساحلية بناء على رفع الحجر.

ونلاحظ: انخفاض للمبيعات في شهر سبتمبر 2019 نتيجة الاستهلاك المرتفع في فصل الصيف مما أدى إلى نفاذ مخزون المواد الأولية بسبب سوء التقديرات ومحدودية القدرة الإنتاجية وأماكن التخزين.

نلاحظ: أن انخفاض المبيعات في شهر نوفمبر وديسمبر بسبب عودة الحجر لبعض الولايات، حيث انخفضت المبيعات في المنتجات ذات الاستهلاك الفردي سبب تراجع واضح في هامش الربح ورقم الاعمال.

## 2. المبيعات المباشرة:

الجدول رقم (07): يمثل مقارنة تطور المبيعات الشهرية ذات الطابع الاستهلاكي الفردي 2019-2020

الأشهر	MX SS 2020	MX SS 2019
01	22%	20%
02	22%	23%
03	19%	21%
04	05%	19%
05	05%	08%
06	15%	21%
07	13%	19%
08	16%	16%
09	21%	19%
10	22%	20%
11	22%	21%
12	22%	21%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

الشكل رقم (08): يمثل تطور مبيعات المباشرة المنتجات ذات طابع الاستهلاك الفردي



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

**نلاحظ:** زيادة في المبيعات في شهري جانفي وفيفري ثم نلاحظ سقوط حر في المبيعات في مارس -أفريل -ماي نتيجة الحجر الجزئي لمعظم الولايات وشهر رمضان.

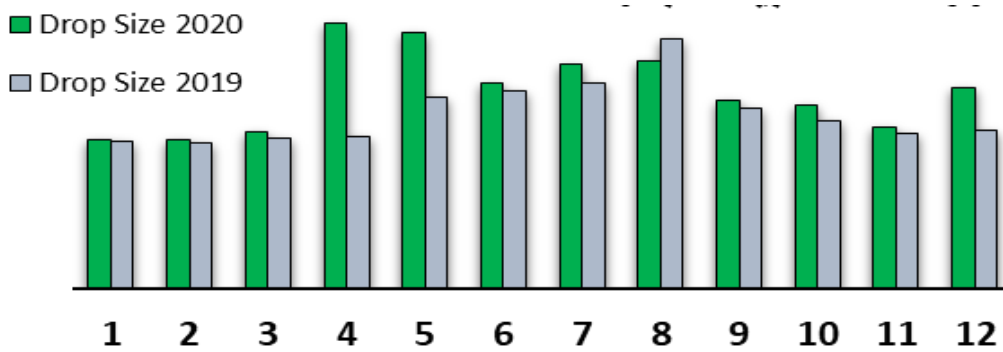
حيث نلاحظ تطور المبيعات من شهر جوان الى شهر ديسمبر نتيجة تخفيف الحجر المنزلي وموسم الإصطياف، كما وتجدر الإشارة إلى ذروة المبيعات في شهر ديسمبر نتيجة العرض الترويجي المعتمد من طرف الشركة.

الجدول رقم (08): يمثل تطور معدل مبيعات بالوحدة 2019-2020 لشركة كوكا كولا

الأشهر	Drop Size 2020	Drop Size 2019
01	11.5	11.3
02	11.4	11.2
03	12.0	11.6
04	20.5	11.7
05	19.7	14.7
06	15.8	15.2
07	17.3	15.8
08	17.5	19.3
09	14.5	13.9
10	14.1	12.9
11	12.4	12.0
12	15.5	12.2

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

الشكل رقم (09): يمثل تطور معدل مبيعات بالوحدة 2019-2020 لشركة كوكا كولا



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

نلاحظ: ارتفاع في معدل المبيعات الوحدوي بالنسبة لكل نقطة بيع نتجة الحجر المنزلي الذي أدى الى زيادة الاستهلاك.

### من حيث التخزين:

تحتل وظيفة التخزين مكانة بارزة ومهمة بالنسبة للمنشآت الصناعية والتسويقية على حد سواء، فبالنسبة للمنشآت الصناعية فإن هذه الوظيفة تعمل على تحقيق التوازن بين عمليات الشراء والعمليات الإنتاجية، من خلال ضمان اقتصادية الشراء واستمرار العمليات الإنتاجية، هذا من جانب المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج. أما ما يتعلق بالمنتجات النهائية، فإن وظيفة التخزين تعمل على الموازنة بين العمليات الإنتاجية والطلب على المنتجات، حيث تساعد على استمرار العمليات الإنتاجية باستمرار بصفة ثابتة.

والجدول الموالي يوضح يعطي مقارنة للمخزون قبل ازمة كوفيد19 وأثناء أزمة كوفيد19

### الجدول رقم (09): يمثل المقارنة بين مخزون 2020.2019

تطور المخزون	2019	2020	سنوات
5%	89 177	93 404	1
1%	98 054	98 823	2
5%	107 646	112 932	3
-6%	138 692	130 326	4
-3%	158 409	153 926	5
-4%	146 513	141 084	6
-4%	176 802	170 613	7
2%	178 095	180 797	8
1%	154 840	156 427	9
1%	124 500	125 247	10
4%	89 917	93 634	11
2%	67 900	69 131	12
0%	1 530 546	1 526 344	المجموع

نلاحظ: ان الثلاثي الاول في كل من 2020 و2019 كان المخزون متوفر بشكل مناسب توافقا مع متطلبات التوزيع أما في الثلاثي الثاني فقد تأزم الوضع لدرجة عدم توفر، وكفاية المخزون نظر لركود العائلات في البيوت بسبب الحجر والاستهلاك الواسع

لمشروبات كوكا كولا حيث لم تستطع قدرة التخزين لدى المؤسسة بمجابهة هذه الازمة واستعانت بمخازن شركة السهم الازرق، في الثلاثي الاخير لكل من 2020 و2019 بدأ المخزون با التوازن والرجوع الى الحالة العادية بعد رفع الحجر وتوفر المواد الاولية من الخارج.

إذا حسب تصريحات المدير التجاري 20 جانفي 2021 على الساعة العاشرة صباحا يمكن القول أن أزمة كوفيد 19 كان لها تأثير سلبي على أنشطة التخزين التي تحتاجها كوكا كولا سكيكدة في عملية التوزيع ومنه يمكن اثبات صحة الفرضية الجزئية الاولى:

- أزمة كوفيد 19 اثرت سلبا على نشاط التخزين كوظيفة للتوزيع المادي في مؤسسة كوكا كولا سكيكدة.

بالنسبة للنقل:

إن النقل هو من الوظائف الاقتصادية الهامة التي تمنح المنتج المنفعة المكانية ويقتصر نشاطه على المجهودات التي ترمي إلى نقل المنتجات من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك.

حيث ان عملية النقل في التوزيع المادي لشركة كوكا كولا تم اعطائها الى شركة السهم الازرق الجزائري، والتي بدورها توظف حوالي 400 عامل الى كل الولايات التي تريد شركة كوكا كولا لولاية سكيكدة ايصال السلع اليها.

إن شبكة النقل الخاصة بشركة كوكا كولا منظمة بطريقة جيدة في التنسيق بين المناطق التي تصل اليها السلع حيث انها تتبع حركة السلع من وقت خروجها من الشركة الى غاية وصولها بسلامة الى الموزع، ساهمت الحكومة بشكل كبير في تسهيل عملية التنقل بين الولايات لشاحنات الشركة حيث قدمت الحكومة تراخيص لسائقي الشاحنات بالتنقل اثناء الحجر بإذن من المدير التجاري.

إذا حسب تصريحات المدير التجاري 20 جانفي 2021 على الساعة العاشرة صباحا يمكن القول أن أزمة كوفيد 19 لم يكن لها تأثير سلبي على النقل في التوزيع

المادي لشركة كوكا كولا سكيكدة في عملية التوزيع ومنه يمكن اثبات عدم صحة  
الفرضية الجزئية الثانية:

- أزمة كوفيد 19 اثرت سلبا على نشاط النقل كوظيفة التوزيع المادي في مؤسسة  
كوكا كولا سكيكدة.

### المبحث الثالث: آليات التصدي وإيجابيات أزمة كوفيد 19

#### المطلب الأول: آليات التصدي أزمة كوفيد 19

آليات التصدي لأزمة كوفيد 19 من حيث الإمداد في شركة كوكا كولا سكيكدة كالتالي:

- ✓ تعدد وجهات الشراء مثل: الاعتماد على تونس
  - ✓ زيادة حجم المشتريات نظرا لنقص المواد
  - ✓ توفير الات لنقل بعض السلع
  - ✓ التذكير الدائم بطرق الوقاية ووضع اجهزة ووسائل التعقيم في كل مكان اليات
- التصدي لأزمة كوفيد 19 من حيث التوزيع في شركة كوكا كولا سكيكدة كالتالي:
- ✓ تزويد كل العمال با وسائل التعقيم والكمادات واتباع الارشادات المعمول بها من  
وزارة الصحة
  - ✓ الاعتماد على ضمان الحد الأدنى من الخدمة (50%) من العمال؛
  - ✓ منع التنقل خارج ولاية العمل؛
  - ✓ اعطاء عطل مدفوعة الاجر؛
  - ✓ تقديم اعانات مالية لبعض المحلات الصغيرة؛
  - ✓ التذكير المستمر لرجال البيع بضرورة الوقاية؛
  - ✓ توزيع ملصقات عند المحلات توضح سبل الوقاية واحترامها.

## الملحق رقم 01

وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات  
المديرية العامة للوقاية و ترقية الصحة

**كيف تحمي نفسك من الفيروسات  
مثل فيروس كورونا COVID-19 ، أو الأنفلونزا الموسمية ؟**  
**Comment se protéger contre les virus  
comme le coronavirus COVID-19 ou la grippe saisonnière ?**



إغسل يديك باستمرار بالماء و الصابون أو إستعمل مطهر كحولي.  
Se laver fréquemment les mains avec de l'eau et du savon ou utiliser une solution hydro-alcoolique.



عند السعال أو العطس، يجب استخدام منديل ورقي والتخلص منه، و غسل اليدين مباشرة، أو تغطية الفم و الأنف بالمرق.  
En cas de toux et d'éternuement, utilisez un mouchoir en papier, jetez le mouchoir et lavez-vous les mains tout de suite après, ou couvrez-vous la bouche et le nez avec le coude fléchi.



إذا كنت مصابا بالحمى 38°، السعال و صعوبة في التنفس، إستعمل القناع الواقي و استشر الطبيب فورا .  
En cas de fièvre plus de 38°, de toux ou de difficultés respiratoires, utilisez une bavette et consulter un médecin sans tarder.

للمزيد من المعلومات  
Plus d'information

3030

www.sante.gov.dz

Organisation mondiale de la Santé  
Algerie

المصدر: بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة ملحق رقم (01).

المطلب الثاني: إيجابيات أزمة كوفيد 19 على شركة كوكا كولا سكيكدة

✓ استعمال التكنولوجيا في الاجتماعات لتجنب التنقل من اجل القيام بالاجتماعات عن طريق التطبيق temas.

✓ استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالموزعين عن طريق الهاتف والاي ميل لمعالجة طلبياتهم دون الحضور الشخصي

✓ ساهم كوفيد 19 في اخراج الطاقات الساكنة لدي جميع العمال وتوفير الجهد والوقت وعدم تعطل العمل

- ✓ ترك مهمة إيصال السلع الى سائق الشاحنة وحده مع إعطائه حماية استثنائية
- ✓ تعود العمال على نمط الحماية والوقاية سواء في وقت الذروة للمرض وبعده
- ✓ ارتفاع المبيعات في المنتجات ذات الطابع الاستهلاكي الجماعي وارتفاع رقم الاعمال
- ✓ تعود فريق البيع على التكيف مع جميع الازمات.



خاتمة



خاتمة:

أصبح من المتعارف عليه في المؤسسات أن التسويق ذو أهمية كبيرة في الحياة العملية فهو يعمل على طريق تصميم البرامج التسويقية ونشاطاته مختلفة أبرزها التوزيع الذي يعتبر عصب التسويق والركيزة الأساسية له أما الإمداد فهو الآخر لا يقل أهمية عن سابقه حيث ان أنشطة الإمداد متعدد ومتداخلة أبرزها: الشراء، النقل، التخزين، المناولة، خدمة العملاء .....الخ

أما أنشطة التوزيع فيمكن ذكرها كالتالي: النقل، التخزين، المناوبة، معالجة الطلبات، التعبئة والتغليف، المناولة ....الخ

وتم تحديد عنصرين في كل من أنشطة الإمداد والتوزيع في مؤسسة كوكا كولا لولاية سكيكدة لتجسيد هذه الدراسة من اجل معرفة مدى تأثير هذه الأنشطة بأزمة كوفيد 19 التي عانت منها كل شركات العالم ومع التغيرات الحاصلة في الاوضاع الداخلية والخارجية أثبت شركة كوكا كولا لولاية سكيكدة أن تستلم للوضع ووضعت كل الجهود للتغلب على هذه الأزمة ومواصلة طريق التقدم عن طريق اتباع استراتيجيات تسويقية والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات في توفير السلع لكل الزبائن في التوزيع أما بالنسبة للإمداد فاستعانت بدول الجوار للوصول الى المادة الأولية وتوفيرها بكميات تتوافق مع طول مدة الأزمة ثم تم التوصل إلى التوصيات التالية:

توصيات

- إن مؤسسة كوكاكولا لولاية سكيكدة تمارس التسويق وفق شروط المؤسسة الأم التي تفرض عليها العمل بها وهذا من خلال تطبيق أنشطة الإمداد والتوزيع حيث انها اهتمت بشكل كبير بأنشطة الإمداد والتوزيع في ظل أزمة كوفيد 19 من حيث أنشطة الشراء، النقل، التخزين، المناولة، التعبئة والتغليف، معالجة الطلبات.

## خاتمة

- تحدد مؤسسة كوكاكولا لولاية سكيكدة المنطقة البيعية وعدد رجال البيع بحسب الطاقة الاستهلاكية للمنتج.
- يؤثر الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا في تسيير أنشطة التوزيع والإمداد خصوصا في المناطق الداخلية.
- يتم التخطيط للبرامج التسويقية بالتكيف مع كل الأوضاع حيث تبين الدور الفعال لهذه البرامج في أزمة كوفيد 19.
- يتوجب على المؤسسة أن تزيد الاهتمام برجال البيع من خلال الإنصات إليهم في ظل أزمة كوفيد 19 ومعرفة ما يحدث في البيئة الخارجية لها
- نظرا لطبيعة هذين النشاطين فعلى المؤسسة القيام بالبحث عن كفاءات متخصصة في مجال حل الازمات التسويقية.
- عقد اتفاقيات مشتركة مع الجامعات باعتبارها مراكز بحث يمكن أن تقدم من ميدان التسويق
- توفير مخزون احتياطي قصد الحماية من الازمات ولكي لا يتوقف نشاط الإنتاج
- التعامل مع شركات أخرى في نفس المجال كالاستعانة بشركة كوكا كولا وهران لتوفير عناصر انتاج بعض السلع أي تقسيم المهام
- ضرورة العمل على توفير بيئة عمل محفزة ومناسبة للموظفين، وتعمل على إثارة حماسهم، وتوليد الإحساس لديهم بأهمية ما يقومون به من أعمال، مما يدفعهم لبذل أقصى جهد ممكن فكريا وعمليا لتحقيق الأهداف المنشودة.
- من الضروري على الجامعة أن توفر كل الظروف الملائمة لطرح الآراء والأفكار الجديدة في العمل، وتشجع الحوار الهادف من اجل تفعيل التشارك في المعرفة وتداولها بين الموظفين.
- ينبغي أن يتوافر نظام فعال للاتصال يربط بين الموظفين وإدارة الجامعة بإتاحة المعلومات المناسبة للموظفين ونشرها في الوقت المناسب وبالكم المطلوب.

## خاتمة

- إشراك الجامعة للموظفين في وضع سياسة العمل داخل الجامعة وبناء رؤيتها الإستراتيجية، وكذا إشراكهم في إدارة الخطط والسياسات الموضوعية وتعديلها بناء على ما يرويه مناسباً.
- الاهتمام بتطوير الموظفين عن طريق منحهم برامج تدريبية لتحسين قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم في العمل والتخطي للكثير من المشاكل مما يعود على الجامعة بالفائدة.

### أفاق الدراسة:

- في الأخير نشير أن أي دراسة أو عمل فكري لا يخلو من الصعوبات والعراقيل التي تتعقب مسار تحقيقه، مما قد يحدث بعض النقائص في بعض الجوانب كما تبين من الدراسة أن هناك بعض المواضيع التي تتطلب دراسات خاصة لمعالجتها وهي كالتالي:
- دور إدارة الازمات في تنظيم أنشطة الإمداد والتوزيع؛
  - دور التكنولوجيا في تسيير التوزيع في ظل أزمة كوفيد 19.



# قائمة المراجع



## قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### أولاً: الكتب

1. ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في ادارة الاعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الطبعة 01، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003/2002.
2. ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية-الإمداد والتوزيع المادي، الطبعة 02، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
3. عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2002.
4. عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية-مصر، 2000.
5. محمد عبد الله عبد الرحيم، "التسويق المعاصر"، جامعة القاهرة 1988.
6. محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2008.
7. محي الدين الازهري، "التسويق الفعال مبادئ وتخطيط"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 1995.
8. هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.

#### ثانياً: المذكرات والأطروحات

1. بلعور أسماء، دور قوة البيع وترقية المبيعات في مؤسسة اقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوكا كولا لولاية سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، لسنة 2013/2014.
2. جمال الدين بوخالفة، تشخيص الإمداد على مستوى المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر بباتنة، لسنة 2010/2011.

## قائمة المراجع

---

3. عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قالمة، 2010/2009.

4. عوالي مسعودة ولغواطي إيمان، فعالية وظيفة الإمداد في المؤسسات الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص مالية، المركز الجامعي المدية، 2008/2007.

### ثالثا: المواقع الإلكترونية

1. [www. ar.wikipedia.org](http://www.ar.wikipedia.org).
2. [www.islamfin.go-form.net/t](http://www.islamfin.go-form.net/t)
3. [www.mayoclinic.org](http://www.mayoclinic.org)
4. [www.wikipedia.org/wiki](http://www.wikipedia.org/wiki)

### رابعا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Coronavirus: Half of humanity now on lockdown as 90 countries call for confinement.
2. Jaque lindane et dénis l'endon, théorie et pratique du marketing, d'undo ,5ème édition, paris, 1997.
3. Statement on the second meeting of the International Health Regulations (2005) Emergency Committee regarding the outbreak of novel coronavirus (2019-nCoV) .

## ملخص:

يعتبر الإمداد والتوزيع من الركائز الأساسية للإدارة التسويقية التي تعمل على توفير السلع والخدمات بالموصفات التي يطلبها العملاء وفي ظل أزمة كوفيد 19، حدث ما لم يكن في حسابان أي مؤسسة في العالم سواء من نقص المواد الأولية أو توزيع السلع. وكضرورة فرضتها طبيعة الموضوع محل الدراسة تم التركيز على أنشطة الإمداد وأنشطة التوزيع في ظل أزمة كوفيد 19 ومعرفة مدى أثرهما على المؤسسة، بحيث تم التطرق الى هذين العنصرين اللذان يلعبان دور مهم في توفير المواد الأولية وتوزيع السلع للعملاء في الوقت المناسب ودون حدوث مشاكل، من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في تنظيم حركة دخول المواد الأولية وخروج السلع في وقتها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، ولهذا تبين لنا بدراسة حالة كوكا كولا لولاية سكيكدة للمشروبات الغازية من خلال محاولة معرفة تأثير أزمة كوفيد 19 على أنشطة الإمداد والتوزيع لمؤسسة كوكا كولا لولاية سكيكدة للمشروبات الغازية، والتي اكدت على وجود أثر نفعي إيجابي بشكل كبير تمثل في الاهتمام بالتكنولوجيا والاعتماد عليها. الكلمات المفتاحية: أنشطة الإمداد، أنشطة التوزيع، كوفيد 19، الخطط التسويقية، المبيعات.

## summary:

Supply and distribution are one of the main pillars of marketing management that provides goods and services to the specifications required by customers and in the light of the crisis of Covid 19 events unless any institution in the world is taken into account, whether from the lack of raw materials or the distribution of goods.

As a necessity imposed by the nature of the topic in question, the focus was on supply and distribution activities in the light of the Covid19 crisis and to know the extent to which they affected the institution so that these two elements, which play an important role in providing raw materials and distributing goods to customers in a timely manner and without problems, were addressed through reliance on information technology to regulate the movement of raw materials and the exit of goods in a timely manner in order to achieve the desired objectives, and that is why we found that the case of Coca-Cola for skikda beverage state By trying to find out the impact of the Covid 19 crisis on the supply and distribution activities of the Coca-Cola Foundation of Skikda Soft Drinks, which confirmed a significantly positive utilitarian effect of interest in and reliance on technology.

**Keywords:** Supply activities, distribution activities, COVID19, marketing plans, sales.