

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير

فرع: إدارة الإنتاج والتمويل



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

أهمية تخطيط قنوات التوزيع في المؤسسة الإنتاجية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضة

تحت إشراف

- د. شريف مراد

من إعداد:

- يحيى يحيى

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
			رئيسا
شريف مراد			مشرفا ومقررا
			مناقشا

السنة الجامعية : 2021-2022



تصرح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة) يحيى يحيى المولود(ة) بتاريخ: 1994/06/26 بـ مسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (الوجس) رقم: 3072782 الصادرة بتاريخ: 2018/06/24 عن: بهموم - مسيلة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسويق تخصص: إدارة التسويق وخصوصاً خلال السنة الجامعية: 2022/23

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

أهمية تخطيط قنوات التوزيع في المؤسسة الانتاجية
دراسة حالة مؤسسة مطاحن العظيمة

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة و النزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022.06/23

التوقيع و البصمة

.....



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر و عرفان

الحمد لله الذي أمر بشكره، و وعد من شكره بالمزيد، ونشهد أن لا إله إلا الله هو المبدئ والمعيد، ونشهد أن محمدا عبده ورسوله الذي بعث بالقران المجيد، اللهم صل عليه وعلى آله وصحبه أجمعين .

والحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع، وما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا وعليه فليتكول المتوكلون .

فمن باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله نتقدم بأحر

تشكراتنا إلى :

- الدكتور شريف مراد الذي ساعدني في إعداد بحثي هذا، فكان بمثابة الموجه والمرشد

- أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لجامعة المسيلة على الجهود المبذولة خلال فترة الدراسة.

وإلى كل من ساعدنا من بعيد أو من قريب في إنجاز هذه الدراسة.



إهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

إلى الرفيق الصادق والسند المتين واسم القلب جميل الفؤاد

منير المحيا أبي الأصيل

إلى من علمتني أن الشجر الأصيل سيؤتي ثماره ذات يوم إلى ملجئي إذا اشتد التعب

والمشتكى إذا الكل انسحب إلى شمس الصباح وقمر الليل الطويل أمي الغالية

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشئ من أجل دفعي في

طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي العزيز.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهم بذكراهم فؤادي إلى إخوتي وأخواتي الاعزاء.

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى بنابيع الأخوة الذين

لم تلدهم أمي ،جميع أصدقائي الاعزاء.

إلى أستاذي القدير وإلى كل من كانوا سندا لنا من قريب أو من بعيد وإلى من

كانوا معنا على طريق النجاح والخير إلى من عرفت كيف أجدهم

وعلموني أن لا أضيعهم.



فهرس المحتويات



□	شكر وعرهان
□	إهداء.....
□	فهرس المحتويات.....
□	قائمة الجداول والأشكال.....
أ	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : التخطيط
03	المطلب الأول :تعريف وأهمية التخطيط
06	المطلب الثاني :أنواع التخطيط ومراحله
09	المطلب الثالث : مبادئ التخطيط
12	المبحث الثاني : التوزيع وقنواته
12	المطلب الأول :ماهية التوزيع
18	المطلب الثاني :طبيعة وأهداف قنوات التوزيع
20	المطلب الثالث : أنواع و وظائف قنواتالتوزيع
25	خلاصة
الفصل الثاني:	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.
28	المطلب الأول: لمحة تاريخية للمؤسسة مطاحن الحصنة
28	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة
29	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحصنة بالمسيلة
23	المطلب الرابع: منتجات مطاحن الحصنة
33	المبحث الثاني: تخطيط قنوات التوزيع لشركة مطاحن الحصنة

33	المطلب الأول: سياسات التوزيع في شركة مطاحن الحضنة
36	المطلب الثاني: التوزيع المادي في شركة مطاحن الحضنة
41	المطلب الثالث: مهام وظيفة تخطيط قنوات التوزيع المادي في شركة مطاحن الحضنة وفوائدها
43	المبحث الثالث: تأثير تخطيط قنوات التوزيع لشركة مطاحن الحضنة على حجم مبيعاتها
43	المطلب الأول: تحليل مبيعات شركة مطاحن الحضنة حسب قنوات التوزيع
45	المطلب الثاني: تطور مبيعات الشركة
	خاتمة.....
	قائمة المصادر والمراجع.....
	الملاحق.....
	الملخص.....

قائمة الجداول والأشكال



قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
35	مقارنة بين مختلف السياسات التوزيعية لشركة مطاحن الحضنة	01
37	توزيع القطاعات الجغرافية حسب طرق التسليم	02
38	أنواع الشاحنات المستعملة في التسليم الانتماء	03
44	توزيع مبيعات شركة مطاحن الحضنة بالنسب المئوية حسب الحجم سنة 2019	04
45	تطور مبيعات الشركة وتوزيعها بالنسب المئوية حسب قنوات التوزيع السنوي 2019 و 2020	05

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	مكونات نظام التوزيع	01
21	قنوات توزيع السلع الاستهلاكية	02
22	قنوات توزيع السلع الصناعية	03
23	قنوات توزيع الخدمات	04
31	الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة المسيلة	05
36	قنوات توزيع شركة مطاحن الحضنة	06



المقدمة



يعرف التسويق على أنه فن اكتشاف الزبائن والمحافظة عليهم بإشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم الحالية ، والمحتملة التي تتسم بالتعدد والتجدد في نفس الوقت ، ومن ثم التخطيط للبحث عن الطرق الكفيلة بإشباعها من خلال عناصر المزيج التسويقي الأساسية المنتج ، التسعير ، الترويج ، التوزيع ، ويعتبر التوزيع حلقة الوصل المباشرة بين المؤسسة ومحيطها الخارجي ، (موزعين، مورجين، مستهلكين).

ويرى العديد من الباحثين أن التوزيع يمثل نصف التسويق لأن المنتجات لا تتدفق من المنتجين الى المستهلكين بطريقة تلقائية ، بل لابد أن تتحرك من خلال قنوات للتوزيع التي يتحقق من خلالها وبها، لذلك تخطط قنوات التوزيع المطلوب في تزويد المؤسسات وجميع المستهلكين بما يرغبون به ، أو يحتاجونه من سلع وخدمات في الوقت والمكان المناسب وبالتشكيلة المناسبة .

وبما فالتوزيع ليس نشاطاً فقط محصور بإيرادات التسويق أو المخازن، إنما يمتد ليشمل عملية إيصال وتوزيع المواد التي تدخل في عمليات التصنيع للسلع أخرى ، لهذا فإن التوزيع من وجهة نظر التسويق يتمثل في عملية التسويق الحديث الذي يتمثل في عملية إيصال السلع الى الموزعين لمختلف المناطق الجغرافية لتواجههم ، بالإضافة الى تأمين وصول تلك السلع بالكميات والأوضاع المناسبة للمستهلكين النهائيين لها في الأسواق المستهدفة ، وينظر إلى قنوات التوزيع اليوم قبل أي وقت مضى على أنها لا تقوم بدور التوزيع فقط ، بل تتعداه الى دعم القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال ميزة تواجد وحضور المنتجات في جميع القصاصات السوقية مقارنة بالمنافسين .

1. الإشكالية

التوزيع هو أهم عناصر المزيج التسويقي لكونه يعد آخر مراحل العملية التسويقية ، فنجاح العناصر الأخرى لا يكتمل الى بنجاح العملية التوزيعية في مهامها المخططة ، وعليه يعتبر التوزيع مفتاح نجاح السياسة التسويقية.

قنوات التوزيع عبارة عن وسيلة لتنظيم النشاط الخاص لوصول السلعة من المنتج للمستهلك وهي بذلك تسد الفجوة التي تفصل بينهما.

وفي ضوء ما تقدم وبناء على ما سبق ، تظهر معالم الإشكالية التي نعالجها في التساؤل الجوهري

التالي:

ما هي أهمية تخطيط قنوات التوزيع في المؤسسة الإنتاجية ؟ وما هي أهميتها في شركة مطاحن الحنونة المسيلة ؟

وللإجابة على الاشكالية قمت بتجزئتها الى الاسئلة التالية :

- ماهو التخطيط وماهي أنواعه ومبادئه ؟
- ماهية التوزيع وماهية أنواعه وأهدافه ؟
- ما طبيعة قنوات التوزيع وماهي أنواعها ووظائفها ؟
- ما هي مهام وأثر تخطيط قنوات التوزيع في مؤسسة مطاحن الحنونة المسيلة ؟

2. فرضيات البحث :

للإجابة على الاسئلة المطروحة قمت بصياغة الفرضيات التالية :

- التخطيط يحدد أهداف السياسات والرؤية المستقبلية المؤسسات وطرق تحقيق هذه الأهداف.
- ستغل التوزيع كميزة تنافسية أساسية في الأسواق شديدة المنافسة.
- تعتبر سياسة التوزيع إحدى أهم السياسات التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها ، وسوء تسييره يؤدي الى إختلالات وانقطاعات في السوق .
- القنوات التوزيعية هي تلك المؤسسات أو الافراد التي تقوم بعملية جعل السلعة أو الخدمة متاحة للإستهلاك أو الإستعمال .
- يهدف تخطيط قنوات التوزيع على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تغطية أكبر قدر من السوق، على الموزعين والوسطاء .

3. حدود البحث:

أ. البعد الموضوعي :

دراسة تخطيط قنوات التوزيع بالتركيز على أهميتها وأثرها و إختيارها وتسييرها ومن ثم إدارتها للوصول إلى الهدف من وجودها، وباعتبارها إحدى الميزات التنافسية لبعض المؤسسات الرائدة .

ب. البعد الزمني:

دراسة وتحليل الفترة الزمنية المتمثلة في السنتين الأخيرتين (2019-2020) لشركة تنشط في قطاع إنتاجي تسوده المنافسة، وتعتمد بشكل كبير على تخطيط قنوات التوزيع لتحقيق أهدافها والمحافظة أو الزيادة في قدرتها التنافسية.

4. المنهج المستخدم في الدراسة:

في دراستنا لهذا الموضوع وللإجابة على الإشكالية المطروحة، قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد بدرجة أولى على جمع و تلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بظاهرة معينة، و الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة ما من جميع خصائصها و أبعادها في إطار معين، ثم القيام بتحليلها إستنادا إلى البيانات المجمعة و محاولة الوصول إلى أسبابها و العوامل التي تتحكم فيها ، و الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم ، و هذا ما تم الإعتماد عليه من أجل عرض و تحليل مختلف المعلومات المتعلقة بالتوزيع و تخطيط قنواته ، و إسقاط ذلك على المؤسسة محل الدراسة ، مطاحن الحضنة المسيلة.

5. الدراسات السابقة:

هذا البحث يعتبر جزء رابط لدراسات سابقة حول التوزيع و قنوات التوزيع، مع محاولة إبراز دورهما في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، مع الإشارة إلى وجود دراسات مشابهة لدراستي هذه، حيث نذكر رسالة ماجستير تحت عنوان: "دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية. ENICAB"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، من إعداد الطالبة حايف سي حايف شيراز، سنة 2004/2005.

كما نذكر أيضا رسالة ماجستير تحت عنوان: "دور التوزيع في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية ، دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب و مشتقاته بالمسيلة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير، فرع تسويق، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، من إعداد الطالبة نادية تهامي، سنة 2005/2006.

6. هيكل الدراسة:

من أجل تبسيط إشكالية الدراسة ومحاولة إحاطة الموضوع بجميع جوانبه، إرتأت أن أقسم بحثي هذا إلى فصلين كما يلي:

الفصل الأول بعنوان الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة قمت بتقسيمه إلى مبحثين أساسيين ، الأول عبارة عن التخطيط ، من حيث التعريف و الأهمية ، الأنواع ، المراحل والمبادئ ، أما المبحث الثاني فقد خصصته للتوزيع وقنواته وتم عرض ماهية التوزيع وكذلك طبيعة وأهداف قنوات التوزيع ، وأيضا الأنواع والوظائف لقنوات التوزيع.

الفصل الثاني بعنوان دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة وهو الفصل التطبيقي الذي قمنا فيه بدراسة شركة مطاحن الحضنة ، هذا الفصل قسم إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول تمحور التعريف بميدان الدراسة من خلال لمحة تاريخية لمؤسسة مطاحن الحضنة التعرف على أهدافها ، ومنتجاتها وكذلك عرض الهيكل التنظيمي لها ، أما المبحث الثاني تحت عنوان تخطيط قنوات التوزيع لشركة مطاحن الحضنة ، وشرحت فيه سياسات التوزيع في المؤسسة وكذلك مهام وظيفة تخطيط التوزيع المادي في شركة مطاحن الحضنة وفوائدها ، و المبحث الثالث فلقد وضعنا تنافسية شركة مطاحن الحضنة وموقعها في السوق الجزائري.



الفصل الأول : الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة



بعد تحديد إشكالية الدراسة وإتضاح المتغيرات ومؤشراتها التي سندرسها في هذا الموضوع ، سنتطرق في هذا الفصل الذي عنوانه الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة من خلال ثلاث مباحث بعنوان :

المبحث الأول : التخطيط

المبحث الثاني : التوزيع وقنواته

المبحث الثالث : ، المؤسسة الإنتاجية

المبحث الاول : التخطيط

سنتطرق في هذا المبحث الى المتغير المستقل المتمثل في التخطيط والذي يعتبر وظيفة أساسية في الإدارة ، لذلك سنعرّج على تعريف وأهمية التخطيط ، وكذلك أنواعه ومراحلها ، ثم مبادئه.

المطلب الاول :تعريف وأهمية التخطيط

التخطيط هو أساس الإدارة وعليه تتوقف الأعمدة الحيوية التي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المعنى والمغزى عن مبدأ التخطيط ، حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف التخطيط ومعرفة أهميته.

أولا تعريف التخطيط

يعرف التخطيط في مفهومه العام بأنه: مجموعة من التدابير المحددة التي تتخذ من أجل تحقيق هدف معين ومن هنا فإنه يتميز بالنظرة المستقبلية والتنبؤ بمختلف المشكلات التي يمكن مواجهتها والتحصير للحلول في حال وقوع هذه المشكلات.

ويعرفه هيمز بأنه: " عملية إدارية متشابكة تتضمن البحث والمناقشة، والإتيقان ثم العمل من أجل تحقيق الأهداف التي تنظر إليها باعتبارها شيئاً مرغوب فيه.¹

وفي حديثنا عن التخطيط ستحيط بمجموعة من التعاريف التي تناولته من مختلف الجوانب :

- "التخطيط دراسات تستند إلى تقديرات نوعية وكمية للمجتمع وموارده القصد منها تكوين صيغة مستقبلية ناجحة -" هو الأسلوب العلمي الذي يسعى إلى تحقيق أهداف محددة بغية رفع المستوى المعيشي والثقافي للإنسان وهو يتضمن تعبئة الموارد البشرية والمادية واستخدامها بكفاءة مالية لتلبية احتياجات المجتمع المتزايدة"

- "هو وسيلة عملية لتجميع القوى وتنسيق الجهود وتنظيم النشاط الذي تبذله جماعة من الجماعات في إطار واحد مع تكامل الأهداف وتحديد المواقف، بحيث يمكن الانتفاع بقدرات وإمكانات الأفراد واستغلال إمكانيات البيئة والإفادة من تجارب الماضي ووسائل الحاضر، للوصول إلى أهداف تقابل حاجات المجتمع وتحقق ارتقاءه إلى حياة اجتماعية أفضل."

- "هو مجموعة إجراءات تتخذ لتحقيق أهداف، معينة من الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة بوسائل قياسية."² ونكتفي بهذا القدر من التعريفات وما يمكن استنتاجه هو أن عملية التخطيط تهدف للتحضير للمستقبل من خلال الإمكانيات المتاحة سواء كانت مادية أو معنوية، بشرية فهو عملية هادفة تبين مختلف المشكلات المتوقعة

¹ أحمد عبد الطيب، التخطيط التربوي، ط1، لإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص33.

² رمزي أحمد عبد الحية، التخطيط التربوي ماهيته مبرراته وأسسها، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية. 2006، ص28.

وكيفية التعامل معها في مختلف المجالات، وتمكن المشرفين من ضبط عملية التنمية الشاملة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف، وعلى أحسن مستوى من الأداء.

ثانياً : أهمية التخطيط

للتخطيط أهمية بالغة ، حيث إنه المنهج العلمي لسير العمل في ضوء خطوات متتابعة وخطوات هو النشاط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة كمدخل لحل مشاكلها المختلفة ، وحينما يفكر المخطط في وضع خطة إدارية أو إنتاجية أو تسويقية أو ما شابه ذلك ، فإنه يحاول أن يتوقع ويستشرف المستقبل مستعيناً على ذلك باستقرار الماضي البعيد والحاضر وتحليل المتغيرات الحاضرة التي تلعب دوراً رئيسياً وملموساً وفي هذا يقول فايول : (إن التخطيط يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل) ، وسوء التخطيط أو غياب التخطيط يجعل الأمور تسير في عشوائية وارتجالية مما يؤدي إلى سوء استغلال الأموال ، وكذلك ضياع الجهود سدى¹.

وقد حصر رواد الإدارة فوائد عديدة تعود من تطبيق التخطيط السليم نلخصها فيما يأتي:

أ. تحديد الأهداف:

لابد من تحديد الهدف أو الأهداف لأنها النهايات أو النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل ، كما أنه من الضروري توضيح هذه الأهداف للأفراد والمرءوسين الذين سوف يعملون ويعاونون على تحقيقها ، ومما لا شك فيه أن الأهداف هي المرشد الذي يهدي المنظمة إلى الطريق المنشود وإلى وضع المعيار السليم لتقوم الأداء الوظيفي بما يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المنظمة والعاملين فيها.

ب. التنبؤ بالمستقبل:

إن ما يخفيه الغيب والمستقبل لنا لا يعلمه إلا الله ، ولكن دراسة العوامل والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية وإعداد خطة منظمة منطقية تساعد على درء الخطر المتوقع وتفادي ما يحتويه المستقبل من مشكلات.

ت. الترابط المنطقي للقرارات:

إن بلورة الأهداف ووضوحها يؤدي إلى الترابط بين القرارات الصادرة من الرئيس إلى المرءوسين وكذلك الترابط بين الأهداف الكلية والأساسية للمنظمة بصفة عامة.

¹ ساحلي مبروك، مناهج وتقنيات الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في التخطيط ،جامعة أم البواقي ، كلية الحقوق والعلوم الانسانية، تخصص قانون اداري ،السنة الجامعية 2017/2018،صفحة 2.

ث. التنسيق:

يساعد التخطيط على تنسيق الجهود البشرية بحيث تصب جميع الأهداف الفرعية فيالمهدف الرئيسي للمنظمة ، وبذلك تتضافر جميع الجهود وتتوحد في سبيل تحقيق الغاية.

ج. -الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة:

يساعد التخطيط على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من عناصر الإنتاج (الموارد المالية ، القوى البشرية ، المواد الخام ، الإدارة) بحيث نحصل منها على أكبر منفعة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة.

ح. الرقابة المحكمة:

يسهل التخطيط عملية الرقابة الداخلية والخارجية للمنظمة ويرفع من مستوى أدائها وكفاءتها وذلك لمتابعة تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً ، كما يجعل من اليسيير قياس النتائج وفقاً لتلك المعايير.

خ. تقويم الأداء:

يساعد التخطيط على تقويم الأداء ويرفع من الكفاءة والفعالية الإدارية ويرشد المدير والقادة إلى القرارات الصائبة ، وذلك لتحقيق الأهداف المنوطة بها.

د. تسهيل مهمة القائد:

إن التخطيط يحدد أساليب العمل وتقسيمه والخطوات والإجراءات المطلوب اتباعها مما يجعل الموظفين يعرفون ما هو المطلوب والمتوقع منهم وطريقة إنجازها.

ذ. الرضا والارتياح النفسي للعاملين:

إن الخطة المحكمة والمدروسة ووضوح الأهداف يجعل الموظفين يؤدون واجباتهم بثقة حيث إنهم يسيرون في خطة واضحة ومدروسة ومبرجة لذلك يتبعون أفضل الطرق لتحقيقها ، مما يعطيهم شعوراً بالرضا والارتياح النفسي.

المطلب الثاني: أنواع التخطيط ومراحله

التخطيط هو وضع مخطط لتحقيق هدف معين من خلال تحديد الموارد والمهام والجداول لضرورة لتحقيقه ، من خلال عدة مراحل ويأخذ عدة أشكال.

أولاً : أنواع التخطيط

هناك عدة أسس يمكن تصنيف أنواع التخطيط على ضوءها ، وهي الأساس الزمني ، والأساس الوظيفي والأساس الإقطاعي والأساس الإقليمي وذلك على النحو التالي¹:

أ. الأساس الزمني:

وينقسم التخطيط وفقاً للفترة الزمنية التي تستغرقها الخطة إلى ثلاثة أنواع هي:

1. التخطيط قصير الأجل:

وهو الذي يحاول أن يخطط لفترة لا تزيد عن سنتين في أطول الحالات وغالباً ما تكون الفترة المحددة سنة واحدة فقط أو أقل ، وهذا النوع من التخطيط يتعلق بالمستقبل القريب ويهدف هذا التخطيط إلى معالجة الأزمات لطائفة التي قد تستمر لمدة قصيرة والتغلب عليها ، وغالباً ما يستخدم هذا النوع من التخطيط عند إقامة مشروع عام بقصد حل مشكلة قائمة بذاتها ، وكلما قصرت المدة الزمنية للخطة كلما كان في إمكان الإدارة التحكم فيها وتنفيذها بدقة وذلك لسهولة وضع التصور والشكل الكلي للمستقبل القريب والتنبؤ به.

2. التخطيط متوسط الأجل:

وهو الذي يغطي فترة تتراوح في معظم الأحيان بين ثلاث وخمس سنوات ، أما المدى المألوف لمثل هذه الخطط عادة فهو التخطيط لمدة خمس سنوات ، ويقصد بالتخطيط (متوسط الأجل) ذلك الذي يغطي أكثر من سنة وحتى خمس سنوات .

3. التخطيط طويل الأجل:

يهدف هذا النوع من التخطيط إلى وضع خطط لفترة زمنية طويلة المدى وعادة تستغرق أكثر من خمس سنوات إلى عشرين سنة مقبلة أو أكثر ، وكلما طالت المدة الزمنية للخطة كلما زادت صعوبة التنبؤ بمشاكل المستقبل وأخذها في الحسبان ، ولكن الإداري والقائد الفعال هو الذي يصل إلى التنبؤ المعقول والقريب من الدقة على أن يجعل الخطة تتسم بالمرونة المطلوبة للتمشي مع متغيرات الزمن أثناء التنفيذ. وللتخطيط طويل الأجل فوائد كثيرة منها²:

— إن النظرة الطموحة والمستقبلية ذات الهدف البعيد تقلل من حدة المصاعب التي تنشأ خلال فترة التنفيذ في المدى القصير.

— تجعل التطور يسير في خطى مدروسة ، ويطبق وينفذ بشكل تدريجي.

¹ د. عقيل جاسم عبد الله، التخطيط لاقتصاد، الاردن، دار مجدلاوي للنشر، 1999، ص33-34.

² د. موسى يوسف حميس، مدخل الى التخطيط، الاردن، دار الشروق، 1999، ص23.

– تسهل على الناس المتأثرين بالتخطيط التطويري عملية التعايش والتأقلم معه.

ب. الأساس الوظيفي:

هنا نقسم التخطيط إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

1. التخطيط التطويري:

ويقصد بالتخطيط التطويري وضع الخطط المتعلقة بالتغيير الهادف وإدخال التحسينات في طريقة سير العمل وإتباع الأساليب العملية الحديثة في إنجاز المهمة من أجل رفع المستوى الإنتاجي والأداء الوظيفي للموظفين.

2. التخطيط التنظيمي:

ويتعلق بوضع الهياكل والخرائط التنظيمية وتحديد طريقة سير العمل وطرق الاتصالات بين أقسام المنظمة ووحداتها الإدارية ، وكذلك تحديد الصلاحيات والسلطات الإدارية للموظفين بحكم مسميات الوظائف المختلفة.

3. التخطيط البشري:

ويشمل الدراسة والتحليل والتنمية الشاملة للقوى العاملة في المنظمة كما وكيفاً وتنمية القدرات الفردية ووضع الجداول النسبية والإحصائية لمعرفة الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها ومستوياتها

ثانياً : مراحل التخطيط

يساهم التخطيط في رسم وتحديد الرؤية الواضحة وذلك بغرض تحقيق أهداف معينة، ومن الملاحظ أن عملية

التخطيط تمر على مجموعة من المراحل التي تتمثل في:

تمر عملية التخطيط بأربع مراحل، وهي:

أ. المرحلة التمهيديّة، وهي المرحلة التي تتمثل بتحديد الأهداف التي تسعى الخطة العامة للمنظمة لتحقيقها

ويكون تحديد هذه الأهداف مبنياً على ما يتوفر من إمكانيات مادية وبشرية، والتأكد منها ومراجعتها

قبل تأكيدها في الشكل النهائي لها.

ب. المرحلة التفصيلية، وفي هذه المرحلة يتم رسم الأهداف وتحديدها في كافة المجالات التي تضمها خطة

المنظمة بكل دقة وشمول وتفصيل، وتكون هذه المرحلة بمثابة البداية الفعلية لبدء تنفيذ الممارسات الفنية.

رسم أبعاد الإطار الخاص بخطة المنظمة والتفرع بالخطط في كافة المجالات الفرعية.

ت. مرحلة رسم الخطة وإقرارها للبدء بمناقشة هذه الخطة بعد أن ينتهي الحال بها إلى الصورة النهائية، التي

يرسمها جميع أصحاب العلاقة بعملية التخطيط والتنفيذ والسعي لإدخال بعض التعديلات المناسبة عليها

إن لزم الأمر.

ث. البدء بتوزيع المهام على أصحاب العلاقة بها وإيكال جميع الإجراءات التي يتوجب عليهم إنجازها سعياً لتحقيق الأهداف المنشودة.

ج. التقويم والمتابعة¹: وقد يتطلب تجزئة الخطة وبيان متطلبات سواء كانت المتطلبات مالية أو بشرية أو فنية أما المتابعة فقد تأخذ أشكالاً متعددة وبأساليب مختلفة ولكنها لا تخرج عن متابعة التنفيذ ، وتشخيص الإنحرافات بهدف تصحيحها .

المطلب الثالث : مبادئ التخطيط.

نظر للاهمية التي يتسم بها التخطيط في تحقيق أهداف المؤسسة باعتباره الوسيلة الأساسية التي تستطيع الإدارة من خلال إدارتها ترشيد امكاناتها البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بالشكل الذي يسهم في تحقيق أهدافها ، وباعتباره احد الوظائف الادارية في المنظمات المختلفة ، فإنه لا يمكن أن يكون بالشكل السليم دون أن يستند الى عدد من المبادئ الأساسية وهي كما يأتي :²

أ. تحديد الأهداف :

تنشأ المنظمات لتحقيق أهداف معينة وهي تخلق بفعل ارادي لمجموعة من الأفراد وتنبع الاهداف من رسالة المؤسسة إلى المجتمع ، وتتحدد الأخيرة في الإجابة على جملة تساؤلات اساسية منها لماذا تأسست المؤسسة وما هي طبيعة نشاطها ، وما هو نوع الزبائن الذين تخدمهم ، وماهي القيم والاسباقيات التي تعمل المؤسسة على العمل بموجبها او تلبيتها ، وتتفاوت الأهداف من منظمة إلى الأخرى ، وهي غالباً ما تكون مجموعة ، أي أكثر من هدف واحد ومن الاهداف ما هو طويل الأجل وهو الاساسي الذي تنطلق منه عملية صياغة الأهداف ، كما أن طول الأجل يتوافق مع سعة الأهداف .

ومن الضروري أن تكون الأهداف واضحة لكل المستويات في الهيكل التنظيمي و قابلة للفهم ، وبالتالي يمكن إستخدامها في صياغة الخطط ، وفي رقابة تنفيذها لاحقاً.³

ب. الواقعية:

يعد مبدأ الواقعية من أهم المبادئ الأساسية لنجاح مهمة التخطيط ، لا سيما وان واقعية التخطيط تعني أن الخطط الموضوعة لا بد أن تكون ضمن إمكانية المؤسسة الحالية والمتصورة في المستقبل ، من حيث القدرات

¹ إبراهيم محمود عبد المقصودة ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، الإسكندرية ، دار الوفاء لنغيا الطباعة والنشر، الطبعة 1، ص 17-16.

² محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 21.

³ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود: نظرية المؤسسة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص411.

البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ، وعدم تجاوزها بالشكل الذي يخرج من واقعية الخطة في التصدي لمتطلبات انجاز المهمات الموكولة للمنظمة ، وبالمقابل فإنه من الضروري عدم وضع الخطط المتواضعة التي لا تحقق طموحات إدارة المؤسسة ، وبعبارة أخرى فإن الواقعية تعني ملائمة الخطة لظروف الموقف الذي تعالجه بعيدا عن التفاؤل الموهوم والتشاؤم الذي لا أساس له ، أي أن الخطة يجب أن تقوم على التوقعات المعقولة والمنطقية وعلى الرغم من اعتماد تجارب الماضي بهذا الخصوص الا ان لكل موقف خطة مستقلة .

ت. شمولية التخطيط :

يعني مفهوم شمولية الخطة إحتواء الخطط الموضوعة على جميع الأنشطة والمتغيرات ذات العلاقة ، إذ أن اقتصار الخطة على جانب معين فقط من الانشطة من شأنه أن يعرقل امكانية تحقيق الأهداف .
ثم أن عدم الأخذ بنظر الاعتبار المتغيرات الاخرى المؤثرة في وضع الخطط وتنفيذها من شأنه أن يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف بشكل سليم ، ولذا يعد مبدا شمولية الخطة من المبادئ الأساسية في هذا الخصوص

ث. استمرارية التخطيط .

يشير مبدا استمرارية التخطيط الى أن الخطط الموضوعة لا تنتهي بمجرد تحديد الأهداف ووضع الخطط بل يعقب عملية التخطيط قيام المؤسسة بتنفيذ الخطة ، ثم رقابة عمليات التنفيذ بغية معالجة جوانب الانحراف الحاصلة في عملية التنفيذ ، لذلك فالخطط الموضوعة لا تحقق أهداف المؤسسة الا اذا إتسمت بالاستمرارية .

ج. المرونة

يتضمن مبدا المرونة قدرة الخطط المعتمدة على استيعاب التغيرات و المعطيات و المواقف الجديدة ، واحتمالاتها بدون اجراء تعديلات جذرية فيها ، وهذا يعني امكانية إحداث التغيرات لمواجهة المستجدات بدون أن تتكبد المؤسسة نفقات إضافية ملحوظة وتتطلب مثل هذه المرونة وضع الاحتياطات التي من شأنها أن تجعل الخطة مرنة تجاه التغيرات الظرفية المحتملة وبالتالي معالجة الاحتمالات التي ترافق تنفيذ الخطط بما في ذلك ردود فعل التقسيمات و الافراد تجاهها . غير أن التوكيد على المرونة لا يعني تبديل الخطط لأي سبب . فالأصل هو المحافظة على الخطط.

ح. المشاركة في وضع الخطط

التخطيط عمل جماعي ، يتطلب الإفادة من وجهات النظر المتعدد وبخاصة من العاملين في المؤسسة ، لأنهم يغنون الخطط بجرارة الميدان ، وبالخبرات والتجارب المكتسبة وقد أصبح من الثابت الآن أن مشاركة الأفراد في وضع الخطط يجعلها أكثر نجاحا لا في مرحلة الصياغة ، حسب ، وإنما كذلك في مرحلة التنفيذ ، لان الأفراد يتحمسون لتنفيذ ما أسهموا بصياغته ولو أن ما أخذ من آرائهم فيالصياغة كان جزئيا ، وتعني المشاركة كذلك أن الخطط تعد في نسقين ، نازل (أهداف عريضة تفصل تدريجيا إلى المستويات الأدنى ، وذلك في إطار التوجيهات والتعليمات)، وصاعد (صياغة الخطط بشكل أولي من قبل المستويات الأدنى ، لكي تتكاثف وتتجمع وتتناسق تدريجيا ،

وصولاً إلى المستويات الأعلى)، وبشكل متكرر حتى ينتهي إعداد الخطط وتعتمد للتنفيذ كما أن الخطط هي ، أساساً عمل إنساني له دوافعه السلوكية المرتبطة بحوافز العمل ، فهي ليست مجرد أرقام وتنبؤات كمية .

خ. الدقة.

أي أن تكون الخطط دقيقة في بياناتها التي تعتمد عليها ، سواء ، كانت حول الموارد البشرية أو المالية أو المادية ، ولا بد أن تكون البيانات صحيحة وحديثة قدر المستطاع

د. البساطة.

لا بد وان تتميز الخطط الموضوعية بالبساطة وعدم التعقيد في جميع مراحلها وأجزائها و أن توضع على أساس منطقية تتفادى الارتباك والتأويل ، وأن تكون واضحة الفهم من قبل المنفذين بذات المعنى الذي حدده المخطط.¹

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 413.

المبحث الثاني : التوزيع وقنواته

في هذا المبحث سنتطرق إلى دراسة التوزيع و قنواته بعرض ماهية التوزيع لكل من التعريف وأهمية ، دور أهداف ووظائف التوزيع ، بالإضافة إلى طبيعة و أهداف قنوات التوزيع في المطلب الثاني ثم بعد ذلك نتطرق إلى إبراز أنواع ووظائف قنوات التوزيع.

المطلب الأول : ماهية التوزيع

أصبح التوزيع في عصرنا وظيفة أساسية في الاقتصاد والتجارة، فالاستخدام السيئ لهذه الوظيفة سوف يؤدي إلى وجود فجوة في سوق المنتجات والخدمات ويكون سبب في نقص المنتجات.

أولاً: تعريف التوزيع

لقد تعرض العديد من المفكرين إلى تعريف التوزيع وفي ما يلي سنستعرض البعض منها:

- التوزيع "هو عملية إيصال المنتجات من المنتجين أو الموردين إلى المستهلك أو المستعمل باستخدام منافذ التوزيع."¹
- التوزيع "هو عبارة عن مجموعة من الوظائف التي يقوم بها المنتجين وحدهم أو باللجوء إلى منظمات أخرى من أجل نقل المنتج النهائي إلى المستهلك النهائي في المكان، الوقت و بالشكل والكميات الموافقة للحاجات المستعملين."²
- التوزيع "هو عبارة عن جميع النشاطات التي تمارسها الشركة من أجل إيصال السلع والخدمات إلى المستهلكين في الوقت والمكان المناسبين وبالكمية المطلوبة وبأقل التكاليف تحقق درجة فعالية من الرضا والولاء لدى المستهلكين المستهدفين."³
- كما يعرف التوزيع على أنه عبارة عن مجموعة الأنشطة التي تعمل على انسياب السلع والخدمات بعد الانتهاء من عمليات الإنتاج والى غاية وصولها إلى الزبون بطريقة مباشرة أو مروراً بعدد من الوسطاء المقدمين للخدمات اللازمة والكافية للزبائن."⁴

¹ زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل ، دار الزهران ، الأردن ، 1997، ص 375

² ناجي معالا ، رائف توفيق ، مدخل تحليلي لاصول التسويق ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، عمان الاردن ، 2005 ، ص 241.

³ زياد محمد الشрман ، عبد الغفور عبد السلام ، مبادئ التسويق ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن، ص 64.

⁴ بلحيمر ابراهيم ، المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الإسلامية ، رسالة دكتورا ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية ، فرع علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 6003 ، ص 171.

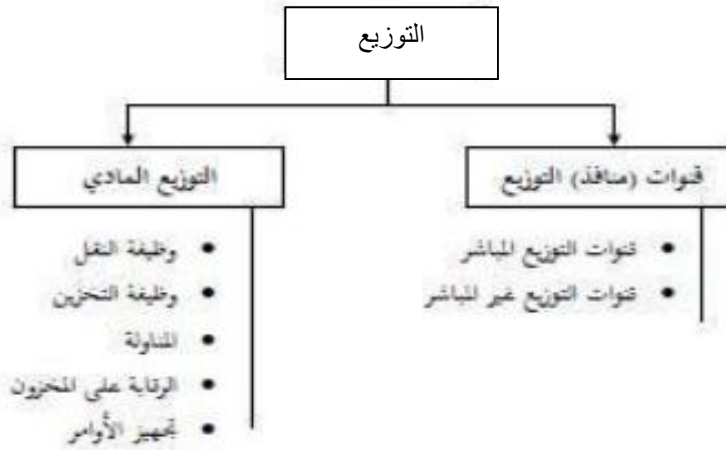
ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف التوزيع على أنه مجموعة الوسائل والعمليات التي تسمح بانتقال السلع والخدمات من المؤسسة إلى المستعملين النهائيين وتنقسم هذه العمليات إلى:¹

التوزيع التجاري: هو عبارة عن نقل ملكية السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين والتي يقوم بها الموزعون الذين يمكن أن يكونوا أفراد في قوى البيع في المؤسسة أو مؤسسات تجار الجملة أو تجار التجزئة.

التوزيع المادي: يشمل عملية انتقال المنتجات بصورتها المادية إلى المستهلكين عن طريق وسائل النقل والتخزين والمناولة.

وظيفة التوزيع تشمل ركنين أو بعدين أساسيين هما قنوات التوزيع والتوزيع المادي، و التكامل و التفاعل بينهما يحقق التدفق الفعال للسلع و الخدمات² والشكل رقم (1) الموالي يوضح مكونات نظام التوزيع .

الشكل رقم 01 : مكونات نظام التوزيع



المصدر: مرجع نفسه، ص 32

وعليه يمكن اعتبار التوزيع نظاما يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية (قنوات التوزيع، التوزيع المادي) التي تتكامل وتتفاعل وتتناسق فيما بينها من أجل تحقيق التدفق الفعال للسلع والخدمات وبالتالي تحقيق المنفعة الزمنية، المكانية والحيازة بهدف توفير المنتجات (سلع وخدمات) في المكان والزمان المناسبين وكذلك بالكميات والأسعار التي يرضى ويقبل بها المستهلكون أو المستفيدون.

ومن التعاريف سابقة الذكر نرى أنها تشترك في تعريف التوزيع بالاعتماد على النقاط التالية:

¹ صلاح الشنواني، الادارة التسويقية الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص336.

² العكروف حفيظة، استراتيجية التوزيع في مؤسسة انتاجية، مذكرة مقامة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارة، جامعة الجزائر، الجزائر 2011-2012، ص 66.

- التوزيع مرحلة إجبارية في التسويق وتشكل حلقة ربط بين المنتجين والمستهلكين.
- يمكن للمؤسسة القيام بهذه الوظيفة أو اللجوء إلى مؤسسات أخرى للقيام بها .
- يخلق التوزيع قيمة المنتج من خلال الموازنة بين العرض والطلب .
- يحقق التوزيع المنافع الشكلية، الزمنية والمكانية للمستهلك.

ثانيا : أهمية التوزيع

تظهر أهمية التوزيع من خلال الأدوار الإيجابية التي يلعبها بالنسبة لكل من المنتجين و المستهلكين :

أ. بالنسبة للمنتجين :

تكمن أهمية التوزيع بالنسبة للمنتجين فيما يلي:

- يسمح التوزيع بتصريف المنتجات ومنع تكديسها في المخازن.
- يضيفي التوزيع على العملية الإنتاجية طابع التنظيم و التحكم في الطلب و بالتالي يساعد على توفير المنتجات علي مدار السنة.
- يساعد على تحقيق الكفاءة في أداء باقي عناصر المزيج التسويقي المترابطة ببعضها البعض، فأى خلل في أداء وظيفة التوزيع يؤثر حتما على فاعلية باقي العناصر.
- يساعد التوزيع على التحكم في تقنيات البيع ويساهم في تخفيض التكاليف.
- التوزيع له دورا بارزا في إبقاء الصلة قائمة ودائمة بين المؤسسة وزبائنها.
- يضيف التوزيع للمنتج الخدمات الضرورية التي تساعد على تسويقه.¹

ب. بالنسبة للمستهلك :

تكمن أهمية التوزيع بالنسبة للمستهلك فيما يلي:

- يساعد التوزيع على خلق كل من المنفعة المكانية، الزمنية، الشكلية و الحيازية، هذه المنافع تجعل المستهلك أكثر إقبالا ووفاء للمؤسسة.
- يسمح التوزيع بالارتقاء بالمستوى المعيشي ويساهم في إنشاء ثقافة استهلاكية جديدة تتماشى مع متطلبات الحياة اليومية للمستهلك.
- التوزيع يبقي المستهلك على اتصال دائم بالمنتجين.
- تحقيق إمكانية حصول المستهلك على السلعة التي تلي حاجاته ورغباته .

¹ إسماعيل بوخاوة ، عطوي عبد القادر ، التوزيع كأداة للمقاربة التسويقية لرفع تنافسية المؤسسة الإنتاجية في الجزائر، ورقة بحثية قدمت بأعمال الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الإقتصادية و تحولات المحيط ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 29 أكتوبر

ثالثا: دور التوزيع

إن التوزيع يساهم عن طريق الوظائف التي يقوم بها في تسهيل تصريف المنتجات نحو المستهلك و ذلك في الظروف الملائمة و المتاحة أي بمعنى¹:

- من خلال التوزيع يتم وضع المنتج تحت تصرف المستهلك في المكان و الزمان الذي يرغب فيه .
- التوزيع يضيف كل الخدمات الضرورية للمنتج و التي تساعد على تسويقه مباشرة مثل النقل و التخزين...
- تقسيم الأحجام الكبيرة من المنتجات التي يوزعها المنتجين إلى كميات صغيرة الحجم تكون في متناول المستهلك. و يتجلى دور التوزيع من خلال الأدوار الإيجابية التي يلعبها بالنسبة إلى كل من المنتجين و المستهلك:

أ. بالنسبة للمنتج:

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

ب. بالنسبة للمستهلك:

أنه يلبي رغباته و يضع تحت تصرفه أينما كان وفي أي وقت المنتجات التي هو بحاجة إليها إذ يضعه بعيدا عن المشاكل الإنتاجية، كما يسمح له بعدم التعامل في الشراء بكميات كبيرة و بالتالي تفرض عليه أمولا قد يكون لا يمتلكها ، الأمر الذي كان سيحدث لو توجه مباشرة إلى المنتجين.

رابعا : أهداف التوزيع

ليس من السهل تحديد أهداف التوزيع بمعزل عن الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الفرعية للبرنامج التسويقي، لكن عموما تتمثل أهم أهداف النشاط التوزيعي في ما يلي²:

- تحقيق درجة أكبر من الانتشار المنتجات المؤسسة عن طريق توصيلها إلى أسواق جديدة .
- تحسين حصة المؤسسة من السوق الذي تنشط فيه.
- رفع كفاءة التوزيع في تحقيق رضا المستهلك عن طريق توفير السلعة في المكان والوقت المناسبين وبالكميات المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة .

¹ بن زينب عبد الرشيد ، نظام التوزيع بالجملة للخضر والفواكه بالجزائر ، رسالة ماجستير ، فرع تسيير ، معهد العلوم الاقتصادية ، الجزائر ، 1993 ، ص 19 .

² ناجي معلا ، رائف توفيق ، أصول التسويق ، دار وائل لنشر ، الأردن ، ص 656-657 .

- سد الفجوة بين المنتج والمستهلك من خلال تسهيل القيام بعمليات الاتصال اللازمة والإمداد بالمعلومات الضرورية.
- تقليص تكاليف التوزيع التي تمثل نسبة هامة من إجمالي تكاليف النشاط التسويقي والحفاظ عليها في مستوياتها الدنيا.

خامسا: وظائف التوزيع

سنستطرق في هذا المطلب إلى وظائف التوزيع (المادية، التجارية، المالية).

يقوم التوزيع بأداء عددا من الوظائف الهامة التي تسمح بانسياب المنتجات وتدفعها بفعالية من المنتج إلى المستهلك، هذه الوظائف يجب أن تتم سواء قام بها المنتجين لوحدهم أو بمساعدة الوسطاء، وتتمثل أهم وظائف التوزيع فيما يلي:

أ. **الوظائف المادية:** تتضمن جميع الجهود التسويقية التي تهدف إلى تحقيق المنافع المكانية والزمنية، وتأخذ شكل عمليات وأنشطة مختلفة متفاعلة فيما بينها تكون ما يسمى بنظام التوزيع المادي، وتتمثل هذه العمليات في:¹

— **النقل:** تسمح وظيفة النقل بتحقيق الترابط بين المؤسسة وسوقها، من خلال الجهود التي تبذل لتوصيل المنتجات من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك ترجع أهمية النقل في كونه يساهم في إضافة المنافع الزمنية والمكانية للسلعة.

— **التجميع والتجزئة:** التجميع هو العملية التي يتم خلالها تجميع عدد كبير من السلع المتشابهة والبديلة أو المتنافسة داخل مجموعة سلعية واحدة، ويسمح هذا التنوع بإشباع حاجات ورغبات المستهلكين المختلفة، أما التجزئة فتتمثل في العملية التي يتم خلالها تقسيم الكميات الكبيرة من المنتجات إلى كميات أصغر نسبيا لتناسب الاستهلاك اليومي للأسرة أو الوحدة الاستهلاكية.

— **التخزين:** يساعد التخزين على التوفيق بين العرض والطلب من خلال الاحتفاظ بالمنتجات لحين ظهور الطلب عليها مما يؤدي إلى خلق المنفعة الزمنية.

— **التناسب:** يقوم التوزيع بإحداث نوع من التناسب بين تشكيلات المنتجات، من خلال خلق نقاط بيع خاصة لمنتجات ذات علامات مختلفة وأنواع متعددة لكن لها نفس خاصية الاستعمال، مما يسمح بتوفير اختيارات مٌرضية تناسب حاجات ورغبات المشتري وتمكنه من إجراء المقارنات والاختيار بين مختلف المنتجات المعروضة.

¹ نادية تهامي، دور التوزيع في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2003- 2004، ص 04.

ب. الوظائف التجارية : تتضمن الوظائف التجارية النشاطات التالية :¹

- **التفاوض التجاري** : التفاوض يعني المناقشة بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة، تهدف هذه المناقشة الوصول إلى اتفاق مرضي يساهم في تحقيق أهداف كل طرف.
- **تقوية الطلب** : يمكن تقوية الطلب من خلال استعمال وسائل مختلفة من بينها تقنيات عرض المنتجات، تقديم خدمات أثناء وبعد عملية البيع، تقديم تسهيلات للزبائن كالتسديد على أقساط، منح تخفيضات دورية ... الخ، و تتطلب تقوية الطلب المراقبة الدائمة للتغيرات التي قد تحدث في العادات الشرائية للمستهلكين بغية التأكد من فاعلية و كفاية قنوات التوزيع وملائمتها و مدى استجابتها لتلك التغيرات.
- **الإشهار والإعلام** : يقوم التوزيع بوظائف ترويجية هامة للمنتجين من خلال تداول الاسم والعلامة التجارية للمنتجات التي يقدمونها، بالإضافة إلى الدور الإعلامي المزدوج نتيجة لكونه حلقة وصل بين المنتجين والمستهلك، حيث يسهل عملية انسياب المعلومات من المنتجين إلى المستهلكين عن طريق الإعلان، ثم ينقل المعلومات من المستهلكين إلى المنتجين حول حاجاتهم و رغباتهم الجديدة.
- **الخدمات** : إن الخدمة تعد من الاعتبارات الهامة أثناء عملية التوزيع، فالمستهلك يبحث دائما على الموزع الذي يقدم له أفضل الخدمات خدمات ما بعد البيع مثل الإصلاح والصيانة و توفير قطع الغيار أو تقديم مزايا تتعلق بإرجاع واستبدال السلع... الخ، تقدم هذه الخدمات بغرض ضمان ولاء الزبائن والمحافظة عليهم خاصة إذا كانت تقديمها يتم من طرف منتج دون غيره، كما يمكن أن تساعد المؤسسة على كسب زبائن جدد.

ت. الوظائف المالية : يمكن حصر الوظائف المالية للتوزيع فيما يلي :²

- **خدمات الائتمان** : يقدم التوزيع العديد من الخدمات الائتمانية كالبيع على الآجال، البيع بالتقسيط، قبول بطاقات الائتمان ... الخ.
- **تحمل المخاطر** : يتحمل التوزيع المخاطر الناجمة عن تغيرات الأسعار أو عدم بيع السلعة نتيجة لتغير الموضة (التقدام) أو تغير درجة ولاء الزبائن، فضلا عن المخاطر الناجمة عن التلف و الضياع خلال عمليات النقل التخزين.

¹ إسماعيل بوخواوة ، علوي عبد القادر ، مرجع سبق ذكره ، ص 76 - 78.

² نادية تھامى ، مرجع سبق ذكره ، ص 07.

المطلب الثاني: طبيعة وأهداف قنوات التوزيع

في هذا المطلب سنتطرق إلى دراسة طبيعة قنوات التوزيع من خلال مجموعة من التعاريف الخاصة بقنوات التوزيع وأهميتها بالإضافة إلى مختلف عناصرها المتمثلة في المنهج للسلعة ومستهلكيها ثم نقوم بعد ذلك نتطرق إلى إبراز أهداف قنوات التوزيع.

أولاً : طبيعة قنوات التوزيع

تعد قنوات التوزيع من أبرز وأهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة في تصريف منتجاتها والتي تعتبر حلقة مهمة في التوزيع داخل المؤسسة.

أ. : مفهوم قنوات التوزيع

حصول المستهلك النهائي على السلع التي يرغبها والتي تحقق له احتياجات أساسية يمكن أن تكون بواسطة إحدى قنوات التوزيع التي تساعد على تصريف السلع وقنوات التوزيع يتضمن مفهومها العديد من التعاريف المتميزة التي يمكن ذكر أبرزها في ما يلي:

- تعرف قناة التوزيع بأنها "مجموعة مترابطة من الوسطاء الذين يتولون القيام بالأنشطة المتضمنة تحريك السلعة من مكان إنتاجها إلى أماكن استهلاكها أو استعمالها، وعن طريقها يتم خلق المنافع الزمنية والمكانية والحيازية للسلعة"¹
- وتعرف أيضا بأنها "مجموعة من المنشآت التوزيعية تشارك بنصيب في أنشطة التسويق والتي تنطوي على تحريك السلع والخدمات من مناطق الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك."²
- وتعرف قناة التوزيع بأنها مجموعة من المنظمات أو الأفراد الذين يشاركون في تحويل السلع والخدمات وذلك في حركة توقفها من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين أو منظمات الأعمال.³
- وتعرف قناة التوزيع على أنها طريق الذي تسلكه سلع وخدمات المؤسسة في حركتها من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك، خلال مجموعة من المؤسسات التي تقدم العديد من الأنشطة التسويقية."⁴
- كما أنها "الوسيلة التي يستطيع بواسطتها النظر إلى المؤسسات التسويقية من الواجهة الخارجية التي يمكن من خلالها سد الفجوات الملموسة وغير الملموسة التي قد تنشأ نتيجة تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك".

¹ ناجي معلا ، مرجع سبق ذكره ، ص 650 .

² محمد سعيد عبد الفتاح ، ادارة التسويق ، الدار الجامعية ، مصر 1992 ، ص 585 .

³ محمد فريد الصحن ، مرجع سبق ذكره ، ص 574 .

⁴ طلعت أسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال ، الأساسيات و التطبيق ، دار النشر ، مصر ، 1997، ص 428 .

وبمعنى آخر فإن قناة التوزيع هي تلك الطريقة التي تنتهجها سلع وخدمات المؤسسة أثناء حركتها من المنتج إلى المستهلك الأخير، وذلك بالاعتماد على المؤسسات التي أخذت على عاتقها مهمة الإيصال وتتمثل هذه المؤسسات في الوسطاء، مؤسسات مستقلة بذاتها، يتولون القيام بالعديد من الوظائف التسويقية".¹

ب. أهمية قنوات التوزيع

إن أهمية قنوات التوزيع يمكن لمسها من خلال مجموعة من الأنشطة والوظائف التي تتطلع بها وظائف التعامل، الوظائف التسهيلية والخدمية، إشارة الطلب، المعلومات، خلق المنافع، فقد حددت عدة نقاط تمثل عملية قنوات التوزيع وهي:²

- تحقيق الاتصال المباشر مع المستهلكين، المستفيدين والمشتريين الصناعيين.
- تعتبر النقطة النهائية لتصريف المنتجات.
- تمثل المكان الذي تعرض فيه المنتجات وتقدم فيه الخدمات.
- يلعب العاملون في قنوات التوزيع دورا مهما في التفاوض حول اسعار السلع والخدمات المعروضة لديهم.
- للعاملين في قنوات التوزيع دور فعال في الإقناع والحث على شراء ما لديه من منتجات.

ت. عناصر قنوات التوزيع

- هناك ثلاثة عناصر أساسية في قنوات التوزيع متمثلة في المنتج، المستهلك والوسطاء.³
- **المنتج** : قد تكون المنتجات صناعية، أو زراعية، أو استهلاكية، أو خدماتية.
 - **المستعمل للسلعة (المستهلك)**: وقد يكون فردا أو أسرة أو مشتريا صناعيا.
 - **الوسطاء** : قد يكونون تجار جملة أو تجزئة أو أي شكل آخر والوسيط هو كل من يقوم بالشراء أو البيع من خلال قناة التوزيع عدا المنتج والمشتري الأخير.

ثانيا : أهداف قنوات التوزيع

- تعمل قناة التوزيع على تحقيق الأهداف التالية:⁴
- ضمان تواجد منتجات المؤسسة في السوق من خلال مختلف أنواع المتاجر الموجودة في مناطق معينة، وكذا التواجد على الأفق وفقا لأهمية كل متجر.
 - جمع وتوفير المعلومات التسويقية حول اتجاه المبيعات للأصناف المختلفة ومتابعة النشاط الخاص بالمنافسين.

¹ طارق الحاج واخرون ، التسويق من المنتج الى المستهلك ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 1997، ص763.

² محمد جاسم الصميدعي ، ادارة التوزيع ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008، ص 47- 45.

³ زيدان محمد ، التوزيع في المساحات الكبرى ، رسالة ماجستير ، فرع التخطيط ، جامعة الجزائر ، 1993- 1994، ص25.

⁴ طلعت أحمد عبد الحميد ، التسويق الفعال ، مرجع سبق ذكره ، ص 253 ، 254 .

– تحقيق التكلفة المناسبة المرتبطة بحجم المبيعات التي يمكن لقناة التوزيع تصريفها.
جذب عملاء جدد لتجريب منتجات المؤسسة

المطلب الثالث : أنواع و وظائف قنوات التوزيع

تقوم قنوات التوزيع بالعمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال عدة أنواع كذلك باعتمادها على مجموعة من الوظائف التي تعمل على ضمان السير الحسن لتوزيع منتجات المؤسسة في أحسن صورة.

أولاً : أنواع قنوات التوزيع

قد تعتمد المؤسسات في التوزيع على القنوات التوزيعية الموجودة وقد تختار لنفسها تطوير قناة توزيع جديدة لتحقيق خدمة أفضل لعملائها الحاليين أو للوصول إلى عملاء جدد أو لتحقيق تفوق على المنافسين.

وتتحدد الأنواع الرئيسية لقنوات التوزيع وفقاً للتصنيفات الرئيسية للسلع والخدمات المتعارف عليها مثل السلع الاستهلاكية، والسلع الصناعية والخدمات.

أ. : قنوات توزيع السلع الاستهلاكية

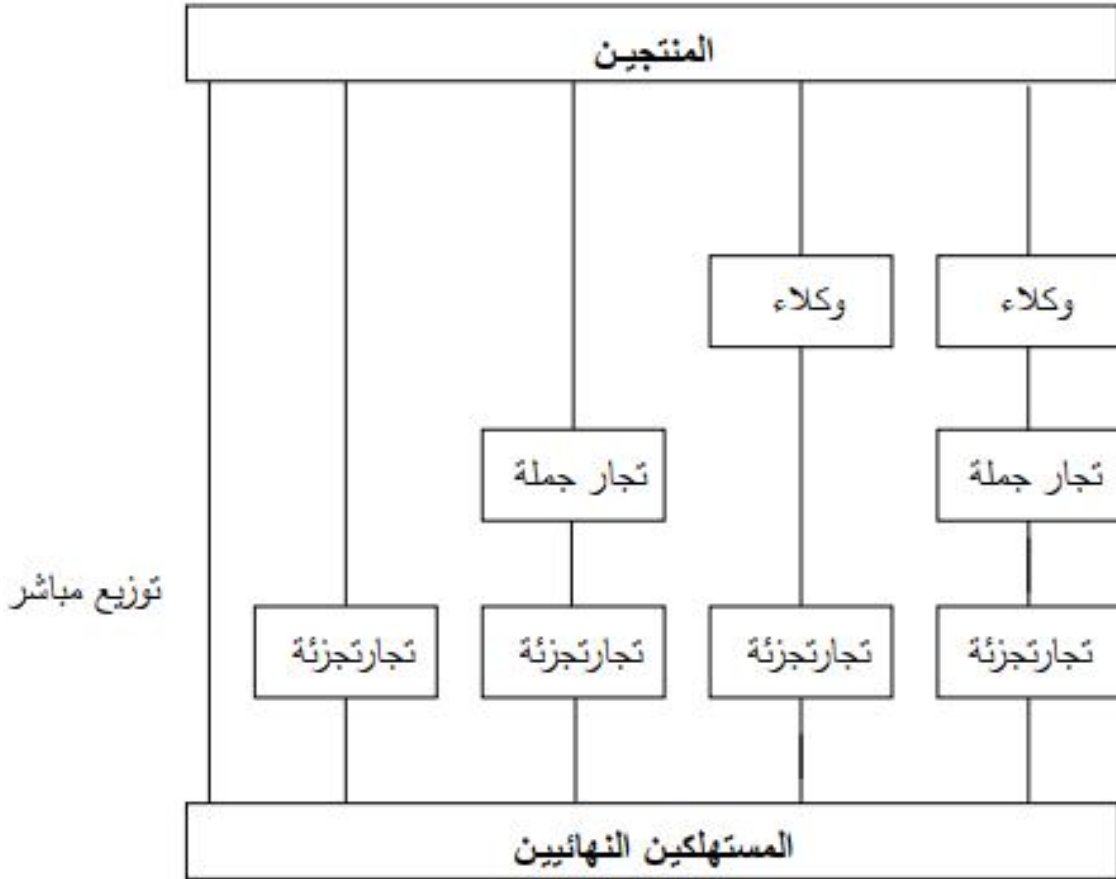
هناك خمس نماذج لتوزيع السلع الاستهلاكية الموجهة إلى المستهلكين النهائيين، هذه النماذج هي :

1. من المنتج إلى المستهلك: وهي المباشرة والأقصر من حيث نماذج التوزيع الأخرى، فقد يبيع المنتج إما عن طريق البيع الشخصي، أو عن طريق البريد أو عن طريق محلات ثابتة يمتلكها. مثال ذلك دار نشر الكتب قد تبيع مباشرة إلى الطلبة الجامعة.
- وهذه القناة تستخدم بدون وجود وسطاء وتستعمل عادة في السلع عالية الثمن والسلع سريعة التلف.
2. من المنتج إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك: هناك العديد من تجار التجزئة الذين يشترون مباشرة من المنتجين ويبيعون للمستهلكين، مثال ذلك الألبان، الخضار والفواكه، الدواجن، واللحوم.
3. من المنتج إلى تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك: وتستعمل بحكم صغر حجم المنتجين وتعدد محلات التجزئة وانتشارها، وبسبب عدم مقدرة تجار التجزئة على الشراء بكميات كبيرة.
4. من المنتج إلى وكيل إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك: بدلا من استخدام تجار الجملة، بعض المنتجين يستخدمون وسيط وكيل للوصول إلى أسواق التجزئة خاصة تجار التجزئة كبير الحجم.
5. من المنتج إلى وكيل إلى تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك: من أجل الوصول إلى تجار التجزئة صغيري الحجم، المنتج عادة يستخدم وسيط وكيل الذي بدوره يتصل بتاجر الجملة والذي بدوره يبيع لمحات صغيرة.¹

¹ هاني حامد الضمور، ادارة قنوات التوزيع ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن، 1999 ، ص 37.

ونبين ذلك من خلال الشكل رقم (6) الذي يوضح قنوات توزيع السلع الاستهلاكية.

الشكل رقم (02) : قنوات توزيع السلع الاستهلاكية



المصدر : محمد فريد الصحن : "التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 280.

ب. : قنوات توزيع السلع الصناعية

هناك العديد من النماذج التوزيعية للوصول إلى المشتري الصناعي الذي يستخدم هذه السلع لاستكمال عملياته الإنتاجية، وقنوات التوزيع الأكثر شيوعاً هي كالتالي:¹

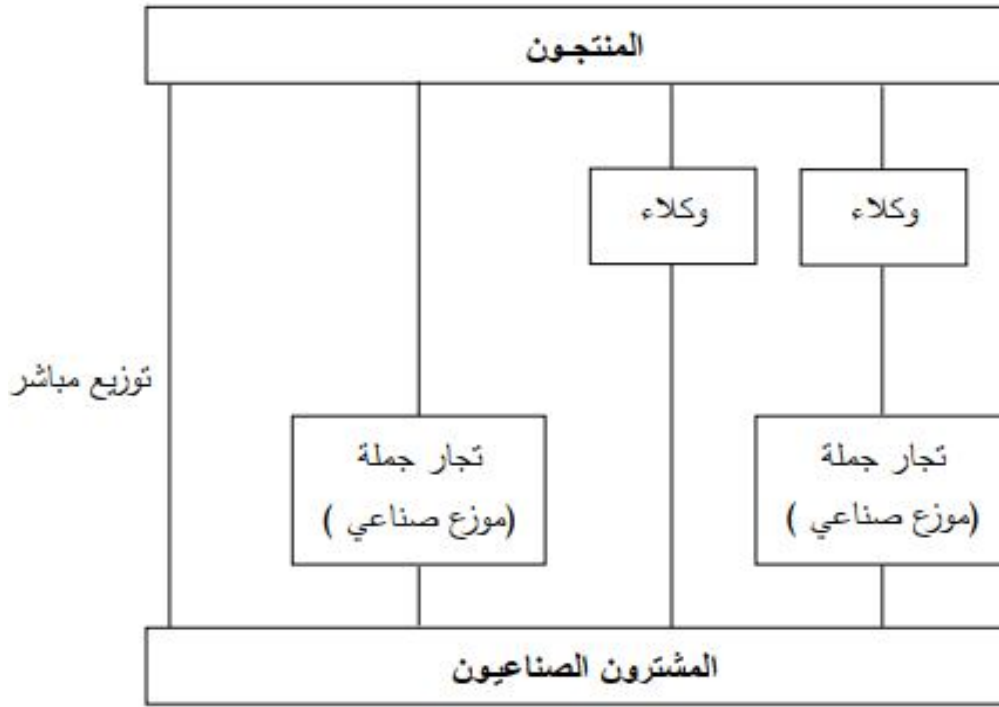
1. من المنتج إلى المشتري الصناعي: وهي قناة مباشرة وتستخدم في حالة الحجم الكبير من المشتريات سواء بالكمية أو القيمة مثل: الطائرات، المواد الأولية الخام.

2. من المنتج إلى وكيل إلى مشتري صناعي: بعض المنتجين ليس لديهم أداة مبيعات خاصة بهم يجدون هذه القناة هي القرية بالنسبة لهم، بعض المنتجين يرغبون في طرح منتج جديد أو دخول أسواق جديدة قد يستخدمون الوكيل بدلاً من استخدام رجال البيع لديهم.

¹ هاني حامد الضمور ، مرجع سبق ذكره ، ص 38 .

3. من المنتج إلى وكيل إلى موزع صناعي إلى مشتري صناعي: هذه القناة تشبه سابقتها، ويمكن أن تستخدم في حالات مثل : صغر حجم المبيعات من الوكيل إلى المشتري الصناعي ، لذلك يتم البيع عبر موزع صناعي أو في حالة مركزية لمخزن السلع الجاهزة لخدمة العملاء بسرعة ، ويمكن الاعتماد على الشكل رقم (5) التالي لفهم هذا التنوع من القنوات.

الشكل رقم 03 : قنوات توزيع السلع الصناعية



المصدر: محمد فريد الصحن، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 280

ت. : قنوات توزيع الخدمات

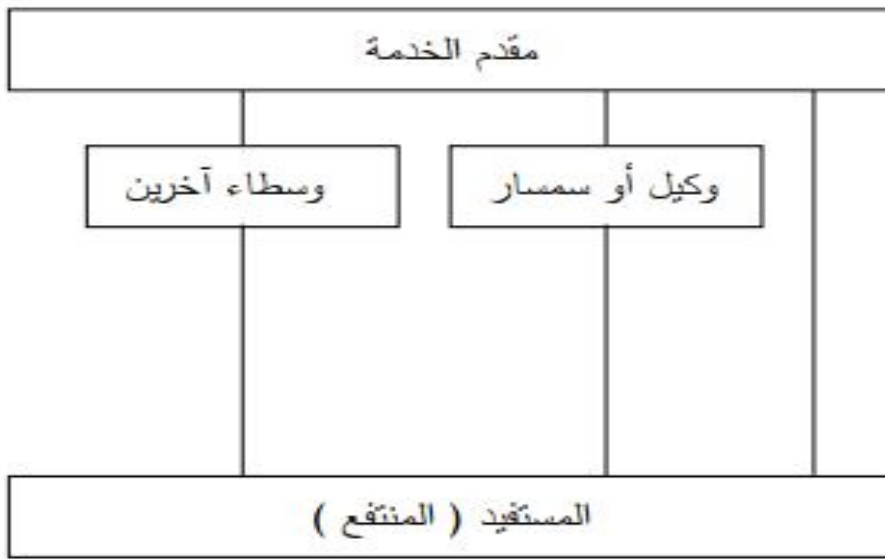
الخدمة شيء ذو طبيعة غير ملموسة، لذلك تحتاج إلى نماذج توزيعية خاصة ويشيع في الواقع العملي نوعية من القنوات هما:¹

1. من المنتج (مقدم الخدمة) إلى المستهلك (المنتفع) : لأن الخدمة غير ملموسة، فإن الأنشطة الإنتاجية والبيعية المرتبطة بما تتطلب عادة أن يقوم المنتج باستخدام الاتصال الشخصي المباشر للتعامل مع المستهلك، لهذا يستخدم قناة التوزيع المباشر، مثل خدمات الرعاية الصحية، الخدمات الشخصية كالحلاقين ... الخ.

¹ هاني حامد الضمور ، مرجع سبق ذكره ، ص 39.

2. من المنتج (مقدم الخدمة) إلى الوكيل إلى المستهلك (المنتفع) : بينما التوزيع المباشر عادة هو الضروري لتأدية الخدمة، نجد أن بعض المنتجين في علاقتهم مع المستهلكين يستخدمون وكلاء من أجل القيام ببعض المهام المرتبطة بالبيع ونقل الملكية من المنتج مقدم الخدمة إلى المستهلك (المنتفع)، مثل : وسائل الإعلان، التأمين، العقارات، مثل هذه الخدمات يمكن استخدام الوكلاء في توزيعها. وبما أن قنوات التوزيع لا تطبق فقط على السلع الاستهلاكية والصناعية، أي السلع المطلوبة بل تمتد إلى الخدمات حسب ما يبينه الشكل رقم (2) التالي :

الشكل رقم 04: قنوات توزيع الخدمات



المصدر : عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، ص 631.

ثانيا :وظائف قنواتالتوزيع

تقوم قناة التوزيع بالعديد من الوظائف حتى وإن لم يكن هناك إلا طرف توزيعي واحد داخل القناة وهذا يؤكد ثلاث حقائق هي :¹

- قد نستطيع إلغاء دور طرفتوزيعي داخل قناة التوزيع.
 - لا نستطيع إلغاء الوظائف التي يقدمها هذا الطرف.
 - الوظائف يمكن أن تنتقل من طرف إلى آخر داخل القناة سواء الخلفي أو الأمامي.
- و تتمثل أهم وظائف قناة التوزيع في ما يلي:

¹ هاني حامد الضمور ، مرجع سبق ذكره ، ص 62 - 63.

- أ. البحوث : يتم ضمن وظيفة البحوث جمع المعلومات، تحليلها، تصنيفها لاستخدامها في اتخاذ القرارات ورسم السياسات التي من شأنها تسهيل عملية التبادل داخل قناة التوزيع.
- ب. الترويج : تقوم قناة التوزيع بجهود ترويجية مختلفة لدعم المنتجات.
- ت. الاتصال : ويقصد الاتصال بالعميل المرتقب وبناء علاقات تبادلية معه.
- ث. الربط والجمع : ويتم ذلك من خلال الملائمة بين المنتج المقدم من طرف المؤسسة وتطلعات العميل ورغباته.
- ج. التفاوض : يتم التفاوض بين الأطراف المتعاملة حول عدة أمور تتعلق بنقل الملكية
- ح. الخدمة : وتعني الخدمات التي تقدم للعملاء كالتركيب والصيانة، خدمات ما بعد البيع.
- خ. التوزيع المادي : يتضمن النقل، المناولة، التخزين ... الخ.

خلاصة:

عملية التخطيط تؤدي إلى تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها المؤسسة التي تريد بلوغها وفق الخطط التي وضعتها.

يستمد التوزيع أهميته من منطق مفاده أن أي منتج مبتكر، ومتميز، ومعلن عنه، ويبيع بسعر جذاب قد لا يعني أي شيء للمستهلك، ما لم يكن اتجاهه في الوقت والمكان المناسب فالأمر لا يتوقف عن تقديم منتج جيد، وبسعر مناسب، بل يجتازه إلى الكيفية التي يصل بها هذا المنتج إلى المستهلك النهائي، أو للمشتري الصناعي ، في المكان الذي يريده، وفي الوقت المناسب له، وبالكميات المطلوبة، وبأقل التكاليف.

إن قنوات التوزيع بمفهومها الواسع عبارة عن وسيلة لتنظيم النشاط الخاص بتحريك او نقل سلعة من المنتج الى المستهلك ، و نشاط قنوات التوزيع يشمل وظائف متعددة .



الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بمؤسسة
مطاحن الحضنة بولاية
المسيلة



بعد ما تعرفنا في الإطار النظري على متغيرات الدراسة، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ماتم دراسته نظريا على مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة و عليه تم تقسيم هذا إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: تخطيط قنوات التوزيع لشركة مطاحن الحضنة

المبحث الثالث: تأثير تخطيط قنوات التوزيع لشركة مطاحن الحضنة على حجم مبيعاتها

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية للمؤسسة مطاحن الحضنة

تقع مطاحن الحضنة على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على الطريق الرابط بين برج بوعريريج والمسيلة (حي 270 مسكن) بدأ بناؤها سنة 1980 م حيث تم تشغيلها أول مرة سنة 1982 م. وقد حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 م على مساحة 30.775 م منها 12.555 م مغطاة ، وقد بلغ رقم أعمالها لسنة 2010 مبلغ 1.449.460.000 دج كما أصبح عدد عمالها 159 عامل وهذا في 31/12/2010 ، وتنقسم هذه الوحدة إلى قسمين قسم قلم وقسم جديد.

ممتلكات الشركة

تمتلك الشركة التابعة لمطاحن الحضنة مسمدتين ومطحنة واحدة علما أن:

أ. القسم الأول : ويتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية "BUHLER" وتاريخ بداية الاستغلال لها سنة 1981 م وقدرتها الإنتاجية 2000 قنطار يوميا ، وتكلفة إنجازها الإجمالية 220.915.480,55 دج.

وارتفعت القدرة الإنتاجية إلى 3000 قنطار يوميا سنة 1999 م، وقدرت تكلفة رفع القدرة الإنتاجية 242.202.253,51 دج.

ب. القسم الثاني : يتمثل في مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية "GOFETTE" وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 م وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 563.986.101,84 دج.

سنقوم في هذا المطلب بالتعرف على المؤسسة محل الدراسة كالتالي:

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة

تنشط مؤسسة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية لهذا فإن المؤسسة تسعى إلى أهداف آفاق مستقبلية أهمها:

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته .
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة .
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.

- سد حاجات المستهلك من مادتي السميد و الفرينة .
- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني.
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة.
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه.
- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية .
- محاولة القضاء على المشاكل الزائدة داخل المؤسسة مثل :
مشاكل الإنتاج التوزيع والاتصال.
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

الهيكل التنظيمي للشركة ما هو إلا وسيلة للإعلام يسهل على المستخدمين معرفة تقنيات تقسيم العمل والتركيب السامي الإداري من حيث تباين دوائر ومصالح الوحدة وسنعرض أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغييرات وهذا ما جاء فيه:

أ. المديرية العامة

يشرف على تسييرها مدير وحدة له صلاحيات نسبية للمدير مهمته الأساسية هي التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة ولهذا تركز له عدة مهام أهمها:

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة .
- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة.
- التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع.
- يقوم بالربط بين جميع الدوائر .
- يقوم المدير العام يومياً بإعلام الرئيس المدير العام للشركة الأم.

وتنقسم إلى عدة أقسام هي:

- 1. التقييم والاتصال :** وهي تابعة للمديرية العامة المكلفة بتسجيل البريد الصادر والوارد طبع المراسلات الصادرة عن طريق المديرية العامة.
- 2. الوقاية والأمن :** ومهمتها حماية الشركة داخليا وكذا الوقاية الخاصة من ناحية الحرائق والسرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من كل الأخطار .
- 3. الاستشارة القانونية :** حيث يقوم المدير العام باستشارته أو مناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو محامي لدى الشركة وهو المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها المؤسسة سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.

4. ضمان النوعية: نظرا لسعي المؤسسة للحصول على درجات ISO فإنها تولي جانبا كبيرا من الاهتمام بهذا الجنب وذلك بالتنسيق مع خبراء أجنب ففهي تختم بنوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة دوليا سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية والتغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.

5. المراجعة: يعمل لصالح الشركة ويتمثل في مراقبة داخلية بين لكل المصالح والمديريات وكذلك يعمل علمالتوجيه بالإضافة إلى إعطاء تقارير للرئيس المدير العام حول أعماله.

6. نوعية المنتجات والمواد الأولية: هذه المصلحة تتم بمراقبة النوعية وذلك بالرسالة المخبرية للمواد الأولية ومدى صلاحيتها وجودها ومطابقتها للمعايير كل هذا قبل عملية الطحن أما بعد عملية الطحن ففهي تهتم بالمنتج ذاته ومدى جودته.

ب. مديرية الاستغلال

تتمثل مهمة مدير الاستغلال في تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال وتنقسم الدوائر إلى أربعة مصالح وهي:

1. مصلحة التموين: وهذه المصلحة خاصة بدخول المواد واللوازم الخاصة بالعملية وتنقسم إلى فرعين هما:

- فرع التغيير وشراء الحبوب: ومهمته شراء الحبوب وتغيير النوعية.
- فرع المشتريات: وهذا الفرع خاص بتسجيل كل عمليات الشراء.

2. مصلحة الصيانة: ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطل بالات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع الالكتروميكانيك: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات .
- فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة والشاحنات.

3. مصلحة الإنتاج: مهمتها مختصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها

كمادة مصنعة مرورا بكل دورات العملية الإنتاجية وتعتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها محددة علميا .

4. مصلحة تسيير المخزونات: تشكل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعملية الجرد الشهرية والسنوية وتتفرع إلى ثلاثة فروع متمثلة في:

- فرع الاستقبال وتخزين الحبوب .
- فرع تسيير مخزونات الأكياس.
- فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.

ت. مديرية الإدارة المالية

ومهمتها خاصة بشؤون الإدارة والعمليات المالية والتنسيق بين مصالحها والمتمثلة في:

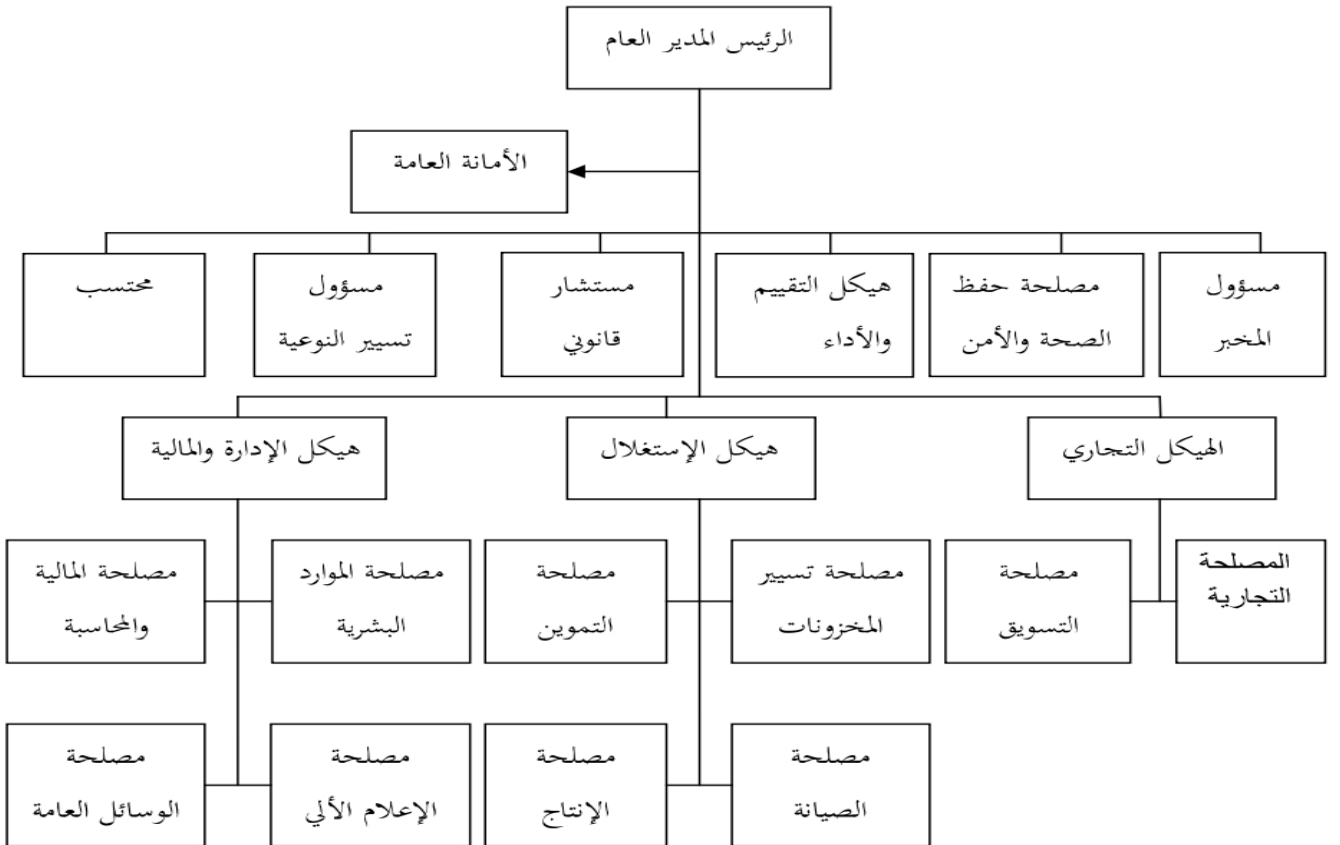
1. مصلحة المحاسبة والمالية : وهي العقل المحرك لكل المصالح إذ بواسطة المعلومات المنصبة من الأقسام

الأخرى تستطيع حساب التكاليف والإيرادات وكذا عمليات الجرد.

2. مصلحة الموارد البشرية : وهي مصلحة تقوم بإعطاء المعلومات الكاملة لمديرية الإدارة والمالية فيما

يخص الجوانب الميدانية للمستخدمين.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة المسيلة :



المصدر : المصلحة التجارية بالمؤسسة .

المطلب الرابع: منتجات مطاحن الحضنة :

تقوم بتعبئة مطاحن الحضنة منتجات في أكياس وأغلفة ، في مختلف الأحجام حيث يتم وضع اللاصقات على كل كيس وغلاف تبيين نوع المنتج، مكوناته وكذا تاريخ صنعه وتاريخ نهاية صلاحيته. ومن أجل تسهيل عملية نقل المنتجات إلى المخازن وكذا توزيعها، يتم توظيف الأكياس والأغلفة على الشكل التالي :

– سميد رفيع من القمح الصلب.

– سميد رفيع من القمح اللين .

– فرينة رفيعة من القمح الصلب.

– فرينة رفيع من القمح اللين.

– منتجات أخرى مثل الحبوب وعجائن... إلخ.

الهدف من عملية التوظيف هو الحفاظ على المنتج في أحسن صورة إلى غاية وصوله للمستهلك النهائي، فتوظيف الأكياس هدفه أن لا تتعرض للتلف فالأكياس تحافظ على سلامة المنتج من التلف والتسرب خلال عملية نقلها وشحنها وتخزينها وكذا عند توزيعها.

إذن بعد عملية الإنتاج وتعبئة مختلف منتجات شركة مطاحن الحضنة في الأكياس والأغلفة بمختلف الأحجام، يأتي في الأخير عملية توظيف هذه المنتجات أيضا في نضادات خشبية ، هاته النضادات تستعمل لترتيب وتصنيف الأكياس في مخازنها بحيث تحمل على الرافعات في عمليتي الشحن والإنزال من خطوط الإنتاج إلى المخازن وكذا إلى شاحنات التوزيع و أيضا تزيد في الاستغلال الأمثل والعقلاني للفضاء المخزني.

المبحث الثاني: تخطيط قنوات التوزيع لشركة مطاحن الحضنة

تعتمد الشركة في توزيعها لمنتجاتها على عدة سياسات وتستعمل في تطبيق كل سياسة من هذه السياسات على قنوات توزيعية ووسائل لضمان وصول منتجات الشركة للمستهلك النهائي في الوقت والمكان المناسبين، وسوف نتطرق فيما يلي لمختلف سياسات وقنوات توزيع شركة مطاحن الحضنة .

المطلب الأول: سياسات التوزيع في شركة مطاحن الحضنة:

تعمل شركة مطاحن الحضنة على جعل منتجاتها في كل مكان لهذا فهي تعمل على إقناع أكبر عدد من تجار التجزئة الموجودين في السوق، فهي تهدف إلى تحقيق التوزيع المكثف والشامل لمنتجاتها، وهذا بانتهاج مختلف السياسات التوزيعية المناسبة والمتمثلة في:

أولاً - سياسة التوزيع المباشر:

1. التوزيع لتجار التجزئة: من خلال سياسة التوزيع المباشر تقوم الشركة باتصال مباشر مع تجار التجزئة دون الاعتماد على أي وسيط، بل تعتمد على قوى البيع الخاصة بها حيث يتولى قسم البيع المباشر مهمة بيع المنتجات التجار التجزئة من خلال رجال البيع التابعين للشركة أين يقوم رجل البيع بدورة يومية للزيائن، حيث يملك كل رجل بيع محفظة زيائن تتراوح بين ثلاثون (30) إلى سبعون (70) زبون يتواجدون في قطاع واحد، يقوم بتقسيم هؤلاء الزيائن إلى ثلاث مجموعات بحيث يزور كل مجموعة مرة في الأسبوع، وخلال هاته الزيارة يقوم رجل البيع بمهام عديدة منها:

- محاولة إقناع الزبون بشراء أكبر قدر ممكن من المنتجات ومختلف العلامات.
 - شرح مختلف الترويجات التي تقوم بها الشركة وكذا الميزات التي يمكن أن يحصل عليها الزبون في حالة قيامه بالتعامل مباشرة مع الشركة.
 - القيام بفن العرض لمنتجات الشركة الموجودة في محل الزبون وذلك بعرضها بطريقة تسمح بظهورها للمستهلكين مقارنة بمنتجات المنافسين، وهذا وفق تقنيات العرض المتعامل بها في مطاحن الحضنة.
 - محاولة إقناع زيائن جدد بالتعامل مع موزعي الشركة واقتناء منتجاتها.
- بعد القيام بجمع جميع الطلبيات من جميع رجال البيع، يتولى قسم التسليم تجهيز هاته الطلبيات من أجل توزيعها. يتقاضى رجل البيع مرتبا شهريا بالإضافة إلى عمولة يتحصل عليها نتيجة تحقيقه للأهداف البيعية المسطرة له كل شهر.

ينحصر تطبيق سياسة التوزيع المباشر في الجزائر العاصمة والولايات المجاورة البويرة، برج بوعرييج، الجلفة، مرورا بعين وسارة بوسعادة وباقي بلديات الولاية ولديها العديد من الفروع في مختلف البلديات والولايات.

2. التوزيع للحسابات الخاصة: يتولى قسم الحسابات الخاصة في مديرية التسويق مهام البيع والتوزيع لهذه الفئة من الزبائن وهم يمثلون نسبة قليلة من مجموع زبائن الشركة، يتمثل هؤلاء الزبائن في ، الشركات العسكرية ومختلف قطاعات الدولة.

يشرف على هؤلاء الزبائن وعلى طلباتهم من مختلف منتجات الشركة (مطور البيع) ، الذي يقوم بتوزيع السلع المطلوبة وقبض المقابل المادي الذي غالبا ما يكون بعد فترة زمنية معينة من عملية البيع وبواسطة الصكوك.

ب- سياسة التوزيع غير المباشر: في هذه السياسة تعتمد الشركة على وسطاء من أجل إيصال منتجاتها إلى الزبائن (تجار التجزئة) ، حيث يتولى قسم البيع غير المباشر بيع منتجات الشركة إلى الوسطاء بكميات منتظمة ودائمة ليقوم الوسطاء ببيعها في الأسواق.

تتعامل الشركة مع نوعين من الوسطاء وهم تجار الجملة والمودعين.

أ. تجار الجملة: تتعامل الشركة مباشرة مع 37 تاجر جملة موزعين عبر بلديات الجزائر العاصمة والولايات المجاورة لها مثل برج بوعرريج ، البويرة ، الجلفة ، وكذا الولايات الداخلية مختصين في توزيع منتجات الشركة ، حيث كل تاجر جملة يتعامل مع الشركة لديه أهداف بيعية محددة واجب تحقيقها في مدة زمنية محددة (غالبا ما تكون سنوية أو شهرية) وفي حالة تحقيق تاجر الجملة لهذه الأهداف يتحصل على خصم من سعر البيع، فمثلا إذا قام تاجر الجملة بتحقيق نسبة 100% من هدفه البيعي فإنه يتحصل على خصم 2% من سعر البيع.

ولمراقبة عمل تجار الجملة قامت الشركة بوضع مراقب تجاري ، يعمل على اكتشاف الأخطاء والهفوات التي يقوم بها تجار الجملة، كما يقوم بمتابعة تحقيق الأهداف البيعية المسطرة من قبل الشركة ويتابع أيضا الديون المترتبة على تجار الجملة اتجاه الشركة.

ب. المودعين: هم تجار يملكون مخازن ومستودعات كبيرة لتخزين وحفظ منتجات الشركة وهم موزعين على الولايات البعيدة للوطن، يقوم فيها بتوزيع منتجات الشركة بوسائله الخاصة على عكس تجار الجملة، نظرا لكون الموزعين المباشرين لا يغطون المناطق الجغرافية التي يتواجد فيها المودعين.

كما هو الحال بالنسبة لتجار الجملة، فالمودعين أيضا مرتبطين بأهداف بيعية محددة مسبقا، يعمل على تحقيقها وفق برامج عمل معينة وفي مدة زمنية محددة، كما يتحصل المودع على خصومات كلما تجاوز الهدف المسطر له.

ت. مقارنة بين مختلف السياسات التوزيعية:

الجدول التالي يوضح مختلف أوجه الاختلاف بين السياسات التوزيعية التي تنتهجها شركة مطاحن الحوضنة في توزيع منتجاتها.

الجدول رقم (01): مقارنة بين مختلف السياسات التوزيعية لشركة مطاحن الحضنة

التوزيع غير المباشر		التوزيع المباشر		سياسة التوزيع المقارنة
المودعين	تجار الجملة	الحسابات الخاصة	تجار التجزئة	
الولايات الداخلية والجنوبية	الجزائر العاصمة وضواحيها، الولايات الداخلية	الجزائر العاصمة وضواحيها	الجزائر العاصمة وضواحيها	مجال التغطية
جميع منتجات الشركة	جميع منتجات الشركة	جميع منتجات الشركة	جميع منتجات الشركة	نوعية المنتجات المتعامل بها
صغير	صغير	متوسط	كبير	عدد الزبائن
الدفع بأجل	الدفع بأجل	الدفع بأجل	الدفع نقدا	كيفية الدفع
نعم	لا	نعم	نعم	التوزيع بالوسائل الخاصة
نعم	لا	نعم	نعم	استخدام قوى البيع
خصم على سعر البيع (في حالة تحقيق الهدف)	خصم على سعر البيع (في حالة تحقيق الهدف)	عمولة للمطورين على كل وحدة مبيعة (في حالة تحقيق الهدف)	عمولة لرجل البيع على كل وحدة مبيعة (في حالة تحقيق الهدف)	التحفيز المالي

ثانياً : قنوات التوزيع في شركة مطاحن الحضنة:

بعد تعرضنا لمختلف السياسات التوزيعية المنتهجة لتوزيع منتجات شركة مطاحن الحضنة، سوف نتطرق إلى القنوات التوزيعية التي تتبعها الشركة من اجل إيصال مختلف منتجاتها للمستهلكين النهائيين.

أ. شكل قنوات التوزيع ومستوياته:

— القنوات المباشرة: الشركة ← المستهلك النهائي

بموجب هاته القناة تقوم الشركة ببيع منتجاتها إلى المستهلك النهائي دون تدخل أي وسيط، لكن استعمال هاته القناة يكون نادرا إلا في المناسبات مثل المعارض، حيث تقوم الشركة بوضع نقاط بيع لمختلف منتجاتها مباشرة للمستهلك النهائي.

— القنوات القصيرة: هي القنوات التي لا يفصل فيها بين شركة مطاحن الحضنة ومستهلكيها النهائيين سوى وسيط واحد، حيث هاته القناة تتكون من ثلاثة مستويات على الشكل التالي:

الشركة ← تاجر التجزئة ← المستهلك النهائي

هاته القناة هي الأكثر إتباعا من طرف شركة مطاحن الحضنة نظرا لرغبتها في وجود منتجاتها في أغلب نقاط البيع.

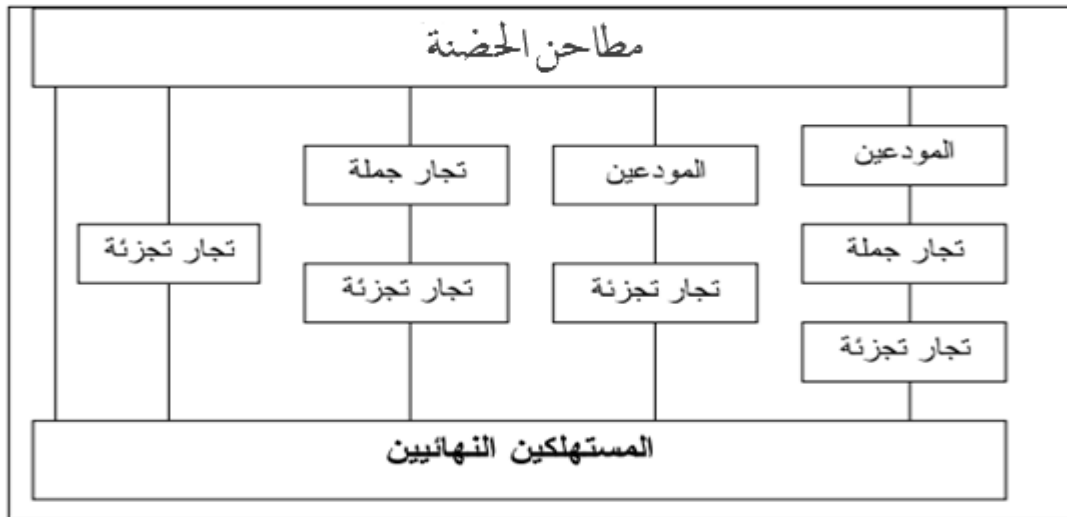
– **القنوات الطويلة:** هي القنوات التي يتواجد فيها أكثر من وسيط بين الشركة والمستهلك النهائي، وهي تتكون من مستويات مختلفة تتمثل في:

الشركة ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك النهائي (أربع مستويات)
 الشركة ← المودعين ← تجار التجزئة ← المستهلك النهائي (أربع مستويات)
 الشركة ← المودعين ← تجار الجملة ← وتجار التجزئة ← المستهلك النهائي (خمس مستويات).

ب- نوع قنوات التوزيع:

شركة مطاحن الحضنة للإنتاج والتسويق، إذن هي توزع سلع استهلاكية تفنى بمجرد استهلاكها ومنه يتوافق نوع قنوات توزيع الشركة مع قنوات السلع الاستهلاكية التي تعتمد على عدد من الوسطاء من اجل الوصول إلى فئة أوسع من المستهلكين وتغطية حجم أكبر من السوق والشكل التالي يوضح قنوات توزيع شركة مطاحن الحضنة.

الشكل رقم (06): قنوات توزيع شركة مطاحن الحضنة



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: التوزيع المادي في شركة مطاحن الحضنة

يمثل التوزيع المادي الشق الثاني في وظيفة التوزيع لدى شركة مطاحن الحضنة، فهو مجموعة من النشاطات والعمليات المتعلقة بحركة السلع المطلوبة من طرف الزبائن وهذا من لحظة طلب الزبون للسلع المرغوب فيها إلى غاية تلبية الطلبية وتسليمها له في الوقت والمكان المناسب.

وفي دراستنا لوظيفة التوزيع المادي في شركة مطاحن الحضنة، أخذنا قسم التوزيع المباشر كعينة نظرا لأهمية التوزيع المادي في هذا القسم وكذا الإمكانيات البشرية والمادية التي تسخرها الشركة لنجاح هذه الوظيفة.

أولاً : الوسائل المعتمدة في عملية التسليم:

يعتمد قسم التوزيع المباشر على مجموعة من الوسائل البشرية والمادية من أجل تسليم طلبيات الزبائن التي يقوم بجمعها يوميا رجال البيع، في الوقت والمكان المناسبين، هاته الوسائل قد تكون تابعة مباشرة للشركة أو تكون تابعة للخواص تقوم المؤسسة بالتعامل معهم من خلال المقابلة من الباطن ، نظرا للضغط الكبير التي تعانيه الشركة من أجل تسليم السلع خاصة أين يكثر الطلب على منتجات الشركة.

من خلال هذا قسمت القطاعات الجغرافية التي يغطيها قسم التوزيع المباشر إلى مجموعتين، المجموعة الأولى تقوم فيها الشركة بتسليم طلبيات الزبائن بوسائلها البشرية الخاصة أما الوسائل المادية فقد تكون ملكا للشركة أو تقوم بكرائها ومجموعة أخرى يقوم فيها الخواص بتسليم طلبيات الزبائن وهذا باسم الشركة دائما. والجدول التالي يوضح طريقة التسليم المتبعة في كل منطقة من خلال عدد القطاعات والنسبة التي تمثلها.

الجدول رقم (02.): توزيع القطاعات الجغرافية حسب طرق التسليم

المجموع المعدل	منطقة الجللفة	منطقة البرج	منطقة البويرة	منطقة الجزائر	المناطق الجغرافية طريقة التسليم
29	0	0	13	16	داخلية
%45	%0	%0	%59	%70	
36	10	10	9	7	خارجية
%55	%100	%100	%41	%30	
65	10	10	22	23	المجموع
%100	%100	%100	%100	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات متحصل عليها من رئيس قسم التسليم.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الشركة تعتمد على وسائلها الخاصة بنسبة كبيرة في منطقة الجزائر ومنطقة البويرة ، على عكس منطقتي برج بوعريريج و الجللفة، حيث تعتمد كلية على الخواص في عملية تسليم الطلبيات للزبائن، كما نلاحظ أن طريقة التسليم بواسطة وسائل الشركة تمثل أقل نسبة من تلك التي تعتمد فيها على الخواص، حيث أصبحت الشركة تميل إلى سياسة التسليم التي تعتمد فيها على الخواص بما فيها من مزايا على مستوى التكلفة.

القيام بعملية تسليم طلبيات الزبائن في الوقت والمكان المناسب يتطلب إمكانيات بشرية ومادية والمتمثلة

في:

أ - الإمكانيات البشرية: نقصد بها البائعين المكلفين بتسليم السلع المطلوبة من الزبائن وتمثل مهمتهم في:

— إنزال السلع من الشاحنة ووضعها في المكان الذي يلائم الزبون.

- قبض ثمن السلعة.
 - تحرير جميع الوثائق بدءا من خروج السلعة إلى غاية رجوعه إلى المخزن.
 - حسن التعامل مع الزبائن.
 - تبليغ جميع المشاكل التي صادفها أثناء قيامه بعمله سواء مع الزبائن أو السلطات.
- ب- الإمكانيات المادية:** وتتمثل في الشاحنات المستعملة لنقل وتسليم السلع المطلوبة من الزبائن، تختلف هذه الشاحنات من حيث الحمولة المرخصة لها حيث نجد أن الشركة وكذا الخواص يستعملون ثلاثة أنواع من الشاحنات وهي:
- **شاحنات صغيرة الحجم:** تتراوح حمولتها ما بين 2 إلى 2.5 طن حجمها يتلائم مع القطاعات التي توجد فيها حركة مرور كبيرة، كما تستعمل لتسليم الطلبات الصغيرة مثل شاحنات وسيارات من نوع تيوتا، إكسبار، برلينغو.
 - **شاحنات متوسطة الحجم (JMC و JAC):** هي شاحنات غير مغطاة حيث تصل إلى 4 طن، يستعمل هذا النوع من الشاحنات في القطاعات التي تتميز لتسليم الطلبات الصغيرة والقريبة.
 - **شاحنات كبيرة الحجم:** وتستعمل في القطاعات البعيدة والقريبة أيضا والتي تتميز بنقل كميات كبيرة.
- والجدول التالي يوضح تقسيم الشاحنات المستعملة في تسليم طلبات الزبائن مع العلم أن الشركة عند قيامها بعملية التسليم بوسائلها الخاصة تقوم عادة بكراء الشاحنات لكن يبقى البائع دائما منتمي للشركة:

الجدول رقم (.03): أنواع الشاحنات المستعملة في التسليم الانتماء

المجموع	داخلية (ملك للشركة)	خارجية (ملك للخواص)	الانتماء نوع الشاحنات
44 %65	40 %65	4 %67	شاحنات صغيرة الحجم (2-2,5 طن)
20 %29	20 %32	0 %0	شاحنات متوسطة الحجم (تصل 4 طن)
4 %6	2 %3	2 %33	شاحنات كبيرة الحجم (تصل 10 طن)
68 %100	62 %91	6 %9	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات متحصل عليها من رئيس قسم التسليم.

يتضح لنا من هذا الجدول أن 91% من الشاحنات المستعملة في تسليم السلع هي ملك للخواص، حيث تلجأ الشركة لكراء الشاحنات عند قيامها بعملية التسليم، ذلك لأن شراء كل الشاحنات (68 شاحنة) يعتبر

استثمار كبير جدا يتنافى مع إستراتيجية الشركة، ومعظم هذه الشاحنات (65%) هي عبارة عن شاحنات صغيرة الحجم مما يبين فعالية هذا النوع من الشاحنات في عملية التسليم.

ثانياً: مراحل التوزيع المادي:

تمر عملية التوزيع المادي في شركة مطاحن الحضنة بمراحل عديدة وخاصة في قسم التوزيع المباشر، وكل مرحلة منها تكمل الأخرى ولا يمكن الاستغناء عن أي واحدة منها، كما أن أي خطأ أو تأخر قد يكلف غالبا خاصة مع وجود عامل الوقت الواجب التغلب عليه. وتتمثل هذه المراحل في خمسة مراحل أساسية وهي:

المرحلة الأولى: جمع الطلبيات

في هذه المرحلة يقوم رجال البيع بجمع الطلبيات من الزبائن، ويتم هذا آليا بواسطة مساعد رقمي شخصي (PDA) أو (HHT) مزود ببرنامج يحتوي على قاعدة بيانات خاصة بالقطاع الذي يقوم فيه رجل البيع بجمع الطلبيات هاته البيانات عبارة عن قائمة الزبائن وقائمة منتجات الشركة من مختلف الأحجام ونوعية حيث يعرف الزبون من خلال اسمه ولقبه، عنوانه، نشاطه وكذا رقمه الآلي (يعطى له عند تسجيله في قاعدة البيانات)، أما المنتج فيعرف بحجمه ونوعه.

عند دخول رجل البيع عند الزبون يقوم بكتابة اسمه أو رقمه الآلي ثم يبدأ بتسجيل طلبيته من مختلف منتجات الشركة المتوفرة كما يسمح المساعد الرقمي الشخصي بتسجيل مختلف شكاوي الزبائن.

المرحلة الثانية: تقسيم الطلبيات

بعد مرور رجل البيع على جميع الزبائن المرشحين لهذا اليوم وتسجيله لجميع طلبياتهم، يتوجه مباشرة إلى مكتب الأمر حيث يجد هناك مسؤول التقسيم الذي يتولى عملية تقسيم الطلبيات التي جمعها رجل البيع.

يبدأ مسؤول التقسيم أولا بإرسال الطلبيات من المساعد الرقمي الشخصي الخاص برجل البيع نحو الحاسوب المركزي لكي يتسنى له معرفة حجم الطلبية ومكوناتها والزبائن الموجودين فيها ومن ثم تقسيم الطلبيات على الشاحنات المخصصة لتسليمها وهذا بواسطة برنامج خاص صمم لهذا الغرض.

تقسم الطلبيات على حسب الحمولة وعدد الزبائن إلى دورة أو أكثر، يقوم بتسليم هذه الدورات بائع أو أكثر على حسب حجم الطلبية.

يقوم مسؤول التقسيم بالتنسيق بين حجم الطلبية ووزنها، الحمولة القصوى للشاحنة ومدى توفر الشاحنات والبائعين، حيث يسمح البرنامج المستعمل في تقسيم الطلبيات لمسؤول التقسيم من معرفة عدد الصناديق الموجودة في الطلبية، نوعها وحجمها وكذا المساحة التي تشغلها في الشاحنة، فكل منتج للشركة هو مبرمج في برنامج التقسيم من حيث الوزن، النوع والعائلة.

الشاحنات أيضا مبرمجة بحيث كل شاحنة تعرف بلوحة ترقيمها، الحمولة المرخصة وكذلك عدد الدورات، كما أن كل بائع يعمل مع الشركة سواء كان داخلي أو خارجي، مبرمج بالاسم واللقب وكذا رقمه الآلي.

وهو موضح في الملحق رقم (01).

كما يسمح برنامج التقسيم للمسؤول عليه من الاطلاع على أسماء وعناوين الزبائن المكونين للطلبية وكذا عدد الصناديق المطلوبة من كل زبون ووزنها.

✓ طبيعة نشاط الزبائن : عند قيام الشاحنة بتسليم طلبية قطاع واحد في أكثر من دورة يجب الأخذ بعين الاعتبار طبيعة نشاط الزبائن وكذا مواعيد فتح وغلق محلاتهم، ففي الدورة الأولى يجب وضع الزبائن الذين يزولون النشاطات الخاصة بالإطعام وهذا لتجنب الضغط الذي يعاني منه هؤلاء الزبائن بعد مرور الساعات الأولى من الصباح، كذلك يتجنب مسؤول التقسيم وضع الذين يغلقون محلاتهم في منتصف النهار في الدورة الثانية والعكس بالنسبة للزبائن الذين لا يفتحون باكرا محلاتهم فلا يجب وضعهم في الدورة الأولى.

هناك أيضا بعض الخصوصيات المتعلقة بالزبائن فمثلا هناك بعض الزبائن لا يملكون المال الكافي لدفع ثمن الطلبية لذا يستحسن وضعهم في الدورة الأخيرة التي تقوم بها الشاحنة.

1. حركة المرور: وهذا خاصة في المناطق التي تعرف اكتظاظا في حركة المرور مثل وسط المدينة، حيث يوجد طرقات وشوارع يمنع فيها ركن السيارات أو الشاحنات .

كذلك هناك بعض الشوارع التي تعرف ازدحاما في النهار حيث لا يوجد مكان لتوقيف شاحنة التسليم وهنا يقوم مسؤول التقسيم بوضع الزبائن الموجودين في هاته الشوارع في دورة تخرج باكرا قبل ازدحام حركة المرور أو تخرج في أواخر النهار حين تخف حركة المرور.

المرحلة الثالثة: طباعة وصولات الشحن والفواتير

بعد الانتهاء من عملية تقسيم طلبيات جميع رجال البيع، تبدأ عملية طباعة وصولات الشحن حيث يمثل كل وصل شحن دورة يقوم بها أحد البائعين.

يحتوي وصل الشحن على مجموع السلع الواجب شحنها في الشاحنة المخصصة لتسليم طلبيات الزبائن الذين قام بوضعهم مسؤول التقسيم في هاته الدورة، كما يضم التاريخ، رقم وصل الشحن، اسم البائع ورقمه الآلي، رقم الدورة وترقيم الشاحنة ، بعد ذلك تبدأ عملية طباعة الفواتير الخاصة بكل دورة حيث تبين كل فاتورة مجموع السلع التي طلبها الزبون ، سعرها والتمن الواجب دفعه للبائع مقابل السلع التي سوف يسلمها له. إذن لكل دورة وصل شحن خاص بها ومجموعة من الفواتير الخاصة بالزبائن الذين يكونون هذه الدورة.

المرحلة الرابعة: شحن الشاحنات

بعد الانتهاء من عملية طباعة وصولات الشحن يتم توجيهها إلى المخزن حيث يتم هناك شحن الشاحنات، هاته العملية تتم عبر مرحلتين، المرحلة الأولى تتم في الليلة التي تسبق عملية التسليم حيث يتم تهيئة السلع الخاصة بكل دورة ووضعها جانبا مع وضع نسخة من وصل الشحن فوقها لمعرفة صاحبها، أما المرحلة الثانية فتتم في اليوم

الموالي أي في يوم التسليم، حيث تعرف أرضية الشحن وجود الكثير من الشاحنات التي تنتظر الشحن لكن مع عملية تهيئة السلع التي تمت بالأمس تصبح عملية الشحن سهلة ولا تأخذ وقتا كبيرا حيث أن كل تأخر في خروج الشاحنات قد يؤثر على نجاح عملية التسليم خاصة مع اكتظاظ حركة المرور.

المرحلة الخامسة: خروج الشاحنات للتسليم (وصل النقل)

بعد الانتهاء من شحن الشاحنات بالسلع المطلوبة من طرف الزبائن، تتجه الشاحنات نحو مركز المراقبة حيث يتم التأكد من مدى مطابقة السلع الموجودة بكل شاحنة مع تلك المدونة على وصل الشحن الخاص بها لتتجه في الأخير كل شاحنة نحو القطاع الذي تتم فيه عملية التسليم.

المرحلة السادسة: عودة الشاحنات إلى المخزن

مع انتهاء كل دورة يعود البائع والشاحنة إلى المخزن، حيث يمر أولا على مركز المراقبة حيث يقوم عون المراقبة بتدوين السلع ومنتجات العائدة من عملية التسليم، بعدها تتوجه الشاحنة إلى المخزن من أجل تفريغ الشاحنة وشحن الدورة الثانية إذا وجدت.

المطلب الثالث: مهام وظيفة تخطيط قنوات التوزيع المادي في شركة مطاحن الحوضنة وفوائدها :

أولاً : مهام وظيفة تخطيط قنوات التوزيع:

- الوظيفة التوزيع المادي العديد من المهام التي تسعى لتحقيقها والمتمثلة في:
- ✓ وضع برنامج للتوزيع يتوافق ومتطلبات السوق وكذا مع أهداف الشركة.
- ✓ الاستغلال العقلاني والأمثل للوسائل المادية والبشرية المتاحة.
- ✓ محاولة التغلب على عاملي الوقت والمكان.
- ✓ التنسيق بين مختلف الجهات لضمان نجاح عملية التوزيع.
- ✓ العمل على التوفيق بين أهداف الشركة، أهداف الزبائن وكذا الموزعين.
- ✓ وضع المنتج في متناول الزبائن في أحسن الظروف.

ثانياً : فوائد وظيفة تخطيط قنوات التوزيع:

- تحقق وظيفة تخطيط التوزيع المادي فوائد كبيرة سواء بالنسبة للشركة أو للزبائن :
- 1. بالنسبة للشركة:

تتمثل أهمية وظيفة تخطيط قنوات التوزيع المادي بالنسبة للشركة في المزايا التي يمنحها لها والمتمثلة في:

- تخفيض تكاليف التسليم من خلال عملية التقسيم حيث يعمل مسؤول التقسيم على تخفيض بأكبر قدر ممكن عدد الشاحنات المستعملة في التسليم مما يسمح للشركة بكراء عدد أقل من الشاحنات.
- اعتماد الشركة على كراء الشاحنات بدلا من شرائها يمثل إستراتيجية ذات منفعة كبيرة للشركة بما أن شراء هذه الشاحنات يتطلب استثمارا معتبرا وكذلك صيانتها ومتابعتها يتطلب إمكانيات بشرية إضافية.
- جمع الطلبيات وتقسيمها آليا يسمح للشركة بمتابعة جيدة ودقيقة لعملية التوزيع المباشر كما تسمح لها بالحصول على جميع المعلومات سواء الخاصة بعملية جمع الطلبيات أو عملية التسليم.
- تقسيم الطلبيات مع الأخذ بعين الاعتبار جميع القيود الموجودة يسمح بتسليم طلبيات جميع الزبائن مما يمثل فائدة كبيرة للشركة من حيث عدم رجوع السلعة من جهة وضمان وجود مختلف منتجات الشركة عند جميع نقاط البيع من جهة أخرى.

2. بالنسبة للبائعين:

تحقق وظيفة التوزيع المادي في شركة مطاحن الحضنة العديد من المزايا التي تسمح للبائعين بمزاولة عملهم على أحسن صورة تتمثل هذه المزايا في:

- مرور البائعين على عدد معين من الزبائن محددين مسبقا وموجودين في أماكن متقاربة، يسمح لهم بإكمال الدورة في أسرع وقت مما يسمح للبائع أو لصاحب الشاحنة بتسليم العديد من الدورات في اليوم الواحد في حين مرور البائعين على كل الزبائن الموجودين في القطاع يأخذ منهم وقت طويل وهذا لا يساعد كلا من البائع وصاحب الشاحنة.
- شحن الشاحنة عشية يوم التسليم يسمح للبائع وصاحب الشاحنة بالخروج باكرا لتفادي ازدحام حركة المرور.
- تقسيم الطلبيات على حسب مواعيد فتح وغلق الزبائن لمخلائهم تسمح بتفادي انتظار البائع للزبون.
- وجود الفواتير الجاهزة والمعدة آليا ومسبقا تسمح للبائع ببيع الكثير من الوقت الذي يضيعه عند كل زبون في إعداد الفاتورة الخاصة به حيث مدون في الفاتورة كل السلع التي طلبها الزبون وكذا الثمن الواجب دفعه للبائع، كما ينخفض بنسبة كبيرة مقدار الخطأ وبالتالي لا يكون هناك فارق بين مبلغ السلع التي أخرجها من المخزن والمبلغ الذي قبضه من الزبائن، حيث كل فارق في الأموال يتحمله البائع وحده.

3. بالنسبة للزبائن : الزبائن أيضا يحققون فوائد عديدة من قنوات التوزيع وهي تتمثل في:

- العمل بنظام الطلبيات يساعد الزبون على طلب كل ما يرغبه من منتجات الشركة على عكس النظام الكلاسيكي الذي يعتمد على الشحن العشوائي لشاحنة التسليم، حيث لا يجد في أغلب الأحيان السلع الراغب فيها والتي هو في حاجة إليها.
- تسليم الطلبية الخاصة بالزبون لا يأخذ وقتا كبيرا، حيث أن الزبون يعلم مسبقا ماهي السلع التي سوف تسلم له وثمنها أيضا، وبالتالي عملية التسليم تتم بسرعة مما لا يقلق الزبون ولا يضع الكثير من وقته.

- مرور البائع على الزبون قد يتحكم فيه هذا الأخير إذ له الحرية في اختيار الوقت الذي يساعده، إما في الدورة الأولى أم الثانية أو الدورة الأخيرة، حيث يأخذ مسؤول التقسيم بعين الاعتبار هذا الاختيار.
- الفواتير المجهزة آليا تعطي للزبون أكثر أمانا بحيث يطمئن بأن المبلغ الموجود في الفاتورة هو صحيح ولا يوجد أي مجال للتلاعب.

المبحث الثالث: تأثير تخطيط قنوات التوزيع لشركة مطاحن الحضنة على حجم مبيعاتها

تنشط شركة مطاحن الحضنة في قطاع يتميز بالمنافسة ، فالسوق يتميز بوجود الكثير من المتعاملين الطامحين لأخذ أكبر حصة من السوق الجزائري المعروف بخصوبته .
و لمعرفة موقع شركة مطاحن الحضنة في هذا السوق، سوف نقوم بتحليل مبيعاتها عبر قنوات التوزيع المتاحة من أجل الوصول إلى تحليل حصة الشركة في السوق الجزائري

المطلب الأول: تحليل مبيعات شركة مطاحن الحضنة حسب قنوات التوزيع

أولاً: العوامل المؤثرة في حجم المبيعات:

عند القيام بتحليل المبيعات يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل التي تتحكم بشكل مباشر في ارتفاع أو انخفاض المبيعات والمتمثلة في:

1. **فصلية المبيعات:** تقسم السنة في شركة مطاحن الحضنة إلى موسمين، الموسم الأول يمتد من شهر ماي إلى غاية نهاية شهر أكتوبر، هذا الموسم يتميز بارتفاع المبيعات فيه مما يزيد من حدة الطلب ، وكذا تزامن شهر رمضان الكريم وأغلب الأعياد الدينية في هذا الموسم مع اختيار معظم العائلات لهذا الموسم الإقامة الأفراح، كل هذا يساهم في تضاعف استهلاك المنتجات.

أما الموسم الثاني فينطلق من بداية شهر نوفمبر إلى غاية نهاية شهر أفريل، في هذه الفترة يقل الإقبال على المنتجات.

2. **الحملة الترويجية:** تساعد كثيرا في الرفع من مبيعات الشركة، حيث تقوم الشركة بإطلاق حملات ترويجية على مدار السنة تحاول من خلالها الرفع من مبيعاتها أو دعم إطلاق منتج جديد أو محاولة بعث منتج. والجدول التالي يوضح توزيع مبيعات شركة مطاحن الحضنة من خلال قناة التوزيع لتجار التجزئة، بما أنها تمثل بصورة جيدة تغير الطلب، وهذا على مدار سنة 2019 بالنسب المئوية.

الجدول رقم (04): توزيع مبيعات شركة مطاحن الحضنة بالنسب المئوية حسب الحجم سنة 2019

الشهر	سميد ر. ق.ص	سميد ر. ق.ل	فريئة ر. ق.ص	فريئة ر. ق.ل	سميد ر. ق.ل	سميد ر. ق.ص	الحجم الصغير	عجائن و م أخرى	فريئة ر. ق.ل	فريئة ر. ق.ص	سميد ر. ق.ل	سميد ر. ق.ص	الحجم الكبير	المعدل
جانفي	%13.3	%0.0	%3.8	%3.9	%0.0	%21,1	%34.3	%26.4	%2.0	%16.2	%78,9	%4,5		
فيفري	%15.1	%0.0	%4.5	%2.9	%0.0	%22,5	%30.1	%26.2	%7.2	%14.0	%77,5	%4,4		
مارس	%14.3	%0.0	%4.1	%2.8	%1.5	%22,7	%32.1	%25.6	%5.5	%14.2	%77,3	%5,5		
أفريل	%13.5	%0.0	%3.9	%2.6	%2.0	%22,1	%35.6	%26.0	%2.3	%14.1	%77,9	%6,6		
ماي	%13.8	%0.0	%5.8	%3.3	%0.9	%23,9	%35.4	%24.7	%2.3	%13.7	%76,1	%8,5		
جوان	%13.8	%0.0	%4.5	%3.1	%0.9	%22,2	%37.0	%23.5	%2.4	%14.8	%77,8	%9,1		
جويلية	%13.5	%0.0	%4.3	%3.5	%0.9	%22,1	%34.0	%25.7	%1.9	%16.4	%77,9	%10,8		
أوت	%8.6	%0.0	%2.2	%2.5	%0.6	%13,9	%40.9	%24.1	%2.4	%18.6	%86,1	%11,9		
سبتمبر	%4.8	%0.0	%1.9	%1.9	%0.3	%8,9	%52.0	%20.6	%1.9	%16.5	%91,1	%10,6		
أكتوبر	%12.7	%0.5	%4.4	%3.1	%0.9	%21,5	%35.0	%27.4	%1.7	%14.3	%78,5	%10,0		
نوفمبر	%10.4	%0.6	%3.1	%2.3	%0.6	%17,0	%35.7	%28.4	%2.0	%17.0	%83,0	%9,5		
ديسمبر	%11.3	%1.5	%3.0	%2.4	%1.0	%19,2	%35.3	%27.4	%2.0	%16.0	%80,8	%8,7		
المعدل	%11,6	%0,2	%2,8	%3,7	%0,8	%19,1	%37,3	%25,3	%2,5	%15,7	%80,9	%100,0		

المصدر: مسؤول إدارة مبيعات الشركة.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أكثر من 60 % من المبيعات تتم في فصل ارتفاع المبيعات، خاصة في شهر أوت الذي يتميز بارتفاع درجة الحرارة وتزامن مع شهر رمضان المعظم، حيث نلاحظ أيضا ارتفاع نسبة المنتجات من الحجم الكبير خاصة التي تصل حتى 50% من المبيعات، هذا النوع من المنتجات تراجع في الأشهر الأولى نظرا لارتفاع السعر وكذا حملة المقاطعة التي عرفتها منتجات مطاحن الحضنة حيث نلاحظ أن كل من جانفي، فيفري ومارس عرف أضعف النسب، لكن مع بداية شهر أفريل بدأت ترتفع المبيعات من السميد الصلب واللين ذات الحجم الكبير بسبب الحملة الترويجية التي أطلقتها الشركة والتي مست هذا النوع من المنتجات وسمح للزبائن بالربح العديد من الهدايا.

كما نلاحظ أن نسبة الحجم الصغير من المبيعات تعرف تراجعا في فصل الصيف وهذا يرجع لوجود مختلف المصالح والمدارس والشركات في عطلة مما ينقص من مبيعات أصحاب المطاعم والأكل السريع الذين يمثلون أكبر الزبائن لهذا النوع من المنتجات، في حين ترتفع هذه النسبة مع الدخول الاجتماعي والمدرسي رغم تزامن مع موسم انخفاض المبيعات.

رغم أن كل من شهري نوفمبر وديسمبر يعتبران من أشهر موسم انخفاض المبيعات، إلا أن نسبة مبيعات هذان الشهران بقت مرتفعة وتقارب نسبة مبيعات أشهر موسم ارتفاع المبيعات، حيث عرف هذان الشهران العديد من المناسبات الدينية والوطنية هذه العوامل ساهمت في بقاء نفس وتيرة المبيعات التي كانت عليها في موسم ارتفاع المبيعات.

المطلب الثاني: تطور مبيعات الشركة:

عرفت سنتي 2019 و 2020 ارتفاعاً ملحوظاً ونمو معتبر لمبيعات الشركة عبر مختلف قنوات التوزيع التي تستخدمها لتصريف منتجاتها، والجدول التالي يوضح تطور مبيعات الشركة حسب قنوات التوزيع:

الجدول رقم (05): تطور مبيعات الشركة وتوزيعها بالنسب المئوية حسب قنوات التوزيع لسنتي 2019 و 2020 :

السنوات	2019	2020	معدل التغير
قناة التوزيع			
التوزيع لتجار التجزئة	5 441 248 %33,8	6 025 780 %30,1	11% -4%
التوزيع للحسابات الخاصة	580 083 %3,6	748 387 %3,7	29% 0%
مجموع التوزيع المباشر	6 021 331 %37,4	6 774 167 %33,8	13% -4%
تجار الجملة	5 638 423 %35,0	6 534 919 %32,6	16% -2%
المودعين	4 459 378 %27,7	6 717 375 %33,5	51% 6%
مجموع التوزيع غير المباشر	10 097 801 %62,6	13 252 294 %66,2	31% 4%
المجموع	16 119 132	20 026 461	24%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مسؤول إدارة مبيعات الشركة.

من خلال الجدول نلاحظ أن شركة مطاحن الحضنة حققت مبيعاتها لسنة 2020 تطورا بنسبة 24% مقارنة بسنة 2019، مما يؤكد صحة الشركة وسيرها في الطريق الصحيح، ونجاح الإستراتيجية المتبعة وهذا على مستوى جميع القنوات التي تستعملها لتصريف منتجاتها لكن بنسب متفاوتة، حيث نلاحظ بأن المودعين حققوا ارتفاعا مذهلا بنسبة 51% راجع لزيادة عددهم في سنة 2020 وللفرص المتاحة أمامهم لكسب قطاعات سوقية إضافية، ففي الولايات الداخلية والخارجية أين ينشط المودعين وتجار الجملة، مازالت هناك العديد من الفرص لتطوير وزيادة المبيعات ، على عكس سياسة التوزيع المباشر الذي ارتفعت مبيعاتها ب11% وهي نسبة ضئيلة

مقارنة بالمودعين، فالمنطقة التي تنشط فيها وهي وسط الجزائر العاصمة وضواحيها بدأت تعرف تضاءلا وانخفاضا في عدد الفرص المتاحة، فمعظم نقاط البيع تقوم باقتناء منتجات الشركة وبأعلى درجة ممكنة. كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول بأن كل من قناة التوزيع لتجار التجزئة، قناة تجار الجملة وقناة المودعين تتقاسم مبيعات الشركة بنسب متقاربة، وتعود أكبر حصة للمودعين بنسبة %33,5 ثم تجار الجملة بـ %32,6، وتليهم قناة التوزيع لتجار التجزئة بـ %30,1 وفي الأخير تأتي قناة التوزيع للحسابات الخاصة التي تمثل نسبة ضئيلة من مبيعات الشركة بـ %3,7.



الخاتمة



لقد أصبحت مسألة تصريف المنتجات من أبرز المسائل والمشاكل التي تعاني منها أغلبية المؤسسات الإنتاجية، لذلك كان لا بد عليها من تبني المفهوم التسويقي الحديث الذي يركز أساسا على حاجات ورغبات المستهلك النهائي، ومن ثم تقديم منتجات ذات نوعية جيدة تتناسب مع متطلبات المستهلك والعمل على توفيرها وتوزيعها بأفضل الطرق من خلال تبني أنظمة توزيع فعالة، وفعالية هذه الأنظمة لا تقتصر على أعمال البيع وإجراءاته، بل تتضمن بذلك البحوث التسويقية التي تضمن تدفق المعلومات المتعلقة بالسوق، المنافسين وكذا القيود التي تعيق نجاح عملية التوزيع.

إن مقتضيات السوق ومتطلبات تحقيق التنافسية تفرض على المؤسسة ضرورة ممارسة وظيفة التوزيع بإتباع منهج تسييري حديث يتماشى مع أهميته كمنشأ هادف، والبحث الدائم والمستمر عن كيفية تصميم نظام توزيع فعال الذي يمكن أن يساهم بقوة في كسب حصص سوقية أكبر وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

لقد تمحور بحثنا حول أهمية تخطيط قنوات التوزيع في المؤسسة الإنتاجية محاولة لربط ما تناولته الكتابات النظرية بما هو موجود في الواقع، حيث تم الانطلاق في البحث من تصور أساسي، هو أهمية تخطيط قنوات التوزيع في المؤسسة الإنتاجية في المنافسة في السوق .

وخدمة الطبيعة الموضوع وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للبحث، الذي تم من خلاله تحديد ماهية التخطيط وما يعلق به من أهمية وأنواع ومبادئ ، إلى جانب ماهية التوزيع و قنواته بتحديد الطبيعة والأهداف ، الأنواع وأيضا الوظائف ، لتتم بعد ذلك محاولة إسقاط الجوانب النظرية على أرض الواقع، فكان اختيار المؤسسة محل الدراسة مرده إلى طبيعة السوق الذي تنشط فيه والذي يتميز بشدة المنافسة فيه، كما أن طبيعة المنتجات هي الأخرى دور في تحديد عملية الاختيار وذلك لتحديد إمكانية أن يكون لقنوات التوزيع دورا فعالا في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة محل الدراسة.

النتائج النظرية للبحث:

- يعمل التوزيع على تحقيق التوازن بين العرض والطلب من خلال تحقيق جملة من المنافع الزمنية، المكانية والشكلية.
- تضيف أنشطة التوزيع قيمة مضافة لمنتجات الشركة من خلال تقديم جملة من الخدمات المتعلقة بهذه المنتجات والتي يحتاج إليها الزبائن.
- يشكل اعتماد المؤسسة على الوسطاء في توزيع منتجاتها عاملا مهما في تقليل عدد المبادلات والاتصالات البيعية ، وذلك نظرا لفعاليتهم المتزايدة في تسويق المنتجات إلى الأسواق المستهدفة، من خلال اتصالاتهم، خبراتهم، تخصصهم ونطاق عملهم، وهو ما يقدم للمؤسسات أكثر مما يمكن لها تحقيقه بنفسها.
- تتخذ قنوات التوزيع ثلاث أشكال رئيسية على أساس طولها وهي القصيرة والطويلة، والتي يمكن التفرقة بينها من خلال عدد المستويات المتكونة منها.
- يسمح التوزيع المادي باستخدام أفضل الوسائل المتاحة في عملية التوزيع ويعمل على تخفيض التكاليف والوقت ، مما يزيد من فعالية نظام التوزيع.
- تخضع عملية تخطيط قنوات التوزيع للأسس ومعايير ، وتقوم المفاضلة بين أحسنها بعد دراستها من الناحية الاقتصادية، وإمكانية الرقابة والسيطرة عليها وملائمتها لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تشمل عملية تسيير قنوات التوزيع على القيام بعدة مهام أهمها تخفيض الوسطاء، تشجيع التعاون وتفادي الصراع بين القنوات، ثم تعديلها بما يتلاءم والتغيرات الحاصلة في الأسواق بعد القيام بتقييم أدائها من خلال دراسة فاعليتها وكفاءتها.
- يظهر مفهوم التنافسية على ثلاث مستويات: المؤسسة، الصناعة والدولة.
- بناء تنافسية المؤسسة بمختلف مراحلها، يساعدها على تحقيق أهدافها وزيادة حصتها السوقية.

- تعتمد المؤسسات على عدة استراتيجيات تنافسية تدعم بها مركزها التنافسي سواء كانت رائدة للسوق، متبعة أو متحدية.
- يعتبر تحقيق الميزة التنافسية التي تختلف مصادرها وتنوع، واحدا من أهم عوامل تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.
- يعد التوزيع احد مصادر تحقيق الميزة التنافسية إذا تم تخطيطه بشكل سليم واستراتيجي باعتباره نظام يخدم كل أطراف التبادل.

النتائج الميدانية للبحث:

- تقدم شركة مطاحن الحضنة تشكيلة متنوعة من المنتجات موجهة لمختلف فئات المستهلكين.
- تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لوظيفة التوزيع حيث تعمل بشكل دائم على تطويرها وعلى زيادة عدد الوسطاء ورجال البيع.
- تعتمد المؤسسة في تعريفها للمنتجات على سياستي التوزيع المباشر وغير المباشر بنسب متقاربة.
- تهتم المؤسسة بتسليم منتجاتها سواء كانوا وسطاء أو تجار التجزئة في الوقت والمكان المناسبين وبشكل منتظم وفي حالة جيدة وبدون معدلات من التلف.
- تقدم المؤسسة بعض التحفيزات المالية للوسطاء سواء كانوا تجار جملة أو مودعين وكذا الرجال البيع التابعين لها.
- الرقابة تتم على الوسطاء ورجال البيع بواسطة مجموعة من المراقبين التجاريين.
- تقوم المؤسسة بالمفاضلة بين الوسطاء في آخر السنة بعد تقييم أدائهم ومدى تحقيقهم الأهداف المسطرة.
- تعمل الشركة على ضمان التعاون وتفادي الصراع بين قنوات توزيعها إلا أنها لا تنجح في بعض المناطق الجغرافية البعيدة.
- تقوم المؤسسة بعملية تخطيط التوزيع واعتماد الأساليب الحديثة والإعلام الآلي لتحقيق الكفاءة في مجال التوزيع المادي كتقسيم الطلبات آليا لتخفيض تكلفة النقل وتقليص الوقت.
- للتوزيع دور مهم في الإستراتيجية التنافسية للشركة وتدعيم مركزها التنافسي في السوق.

- تتوفر المؤسسة على أهم المعلومات المتعلقة بمختلف المؤسسات المنافسة وتحركاتهم من خلال نظام المعلومات المتبع الذي يساهم فيه رجال البيع بشكل كبير.
- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال سياسة التوزيع المباشر التي تركز عليه الشركة عن طريق إنشاء القيمة لربائنها من خلال الاستجابة السريعة لمختلف حاجاتهم وطلباتهم.

التوصيات والاقتراحات:

على أساس النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- تحديد أهداف المؤسسة في مجال التوزيع بالإضافة إلى الأهداف البيعية والتي من بينها على سبيل المثال: ربحية قنوات التوزيع ودرجة التغطية السوقية، تواجد منتجات الشركة في أماكن العرض، توفر جميع التشكيلة....
- مشاركة المؤسسة لموزعيها في بناء البرامج البيعية (تنشيط المبيعات) لاسيما انه يتم على مستوى مديرية التسويق.
- العمل على تفادي الصراع بين قنوات التوزيع خاصة ذلك الصراع بين تاجر الجملة ورجل البيع من خلال تحديد المهام واحترام المناطق الجغرافية المخصصة لكل قناة.
- توسيع استعمال سياسة التوزيع المباشر بنظام الطلبيات في القطاعات الجغرافية الأخرى مما لها من مزايا للشركة.
- تحفيز رجال البيع ، سواء ماليا أو معنويا لأن معنويات رجل البيع يجب أن تكون مرتفعة ومحفزة للقيام بعمله على أكمل وجه.
- التخفيض من استعمال الخواص في عملية التسليم نظرا لمحدوديتهم وعدم قدرتهم على مواكبة الطلب الكبير على منتجات الشركة وهذا لا يتوافق مع طموحات الشركة التي ترتفع مبيعاتها أكثر فأكثر.

آفاق البحث:

إن بحثنا هذا لا يدعي أنه توصل إلى نتائج غير قابلة للنقاش ولكن يساهم من دون شك في تناول موضوع على درجة من الأهمية، كما يساهم في فتح المجال لنقاش بحوث قادمة.


التعميق في هذا الطرح وتدعيم النتائج المتوصل إليها أو تعديلها أو تناول هذا الموضوع من جوانب أخرى أو إمكانية طرح إشكاليات المواضيع جديدة تصلح كبحوث تسويقية كما يلي:

- أهمية قنوات التوزيع وفعاليتها في تحسين أداء الوظيفة التسويقية في المؤسسة.

- دور قنوات التوزيع في إطلاق منتجات جديدة.

- مدى مساهمة قنوات التوزيع في تحقيق رضا العميل.

لهذا نرجو أن قد ساهمنا من خلال هذه الدراسة ولو بقدر ضئيل في تكملة جهود من سبقنا في البحث في هذا المجال ونسأل الله أن يوفقنا للعمل بقول رسوله الكريم (ص): "اللهم علمنا ما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا وزدنا علما".



قائمة المصادر والمراجع



أولا : الكتب

- أحمد عبد الطيب ، التخطيط التربوي ، ط1، لإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 1999.
- رمزي أحمد عبد الحية ، التخطيط التربوي ماهيته مبرراته وأساسه ، ط1 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ، 2006.
- إبراهيم محمود عبد المقصودة ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، الإسكندرية ، دار الوفاء لنغيا الطباعة والنشر، الطبعة 1.
- محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 21.
- خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، نظرية المؤسسة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان ، الأردن ، 2007.
- زكي خليل المساعد ، التسويق في المفهوم الشامل ، دار الزهران ، الأردن ، 1997.
- ناجي معالا ، رائف توفيق ، مدخل تحليلي لأصول التسويق ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، عمان الاردن، 2005 .
- موسى يوسف حميس ، مدخل الى التخطيط ، الاردن ، دار الشروق ، 1999.
- زياد محمد الشرمان ، عبد الغفور عبد السلام ، مبادئ التسويق ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009.
- صلاح الشنواني ، الادارة التسويقية الحديثة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1979 .
- ناجي معلا ، رائف توفيق ، أصول التسويق ، دار وائل لنشر ، الأردن ، 2010 .
- محمد سعيد عبد الفتاح ، ادارة التسويق ، الدار الجامعية ، مصر 1992 .
- طلعت أسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال ، الأساسيات و التطبيق ، دار النشر ، مصر ، 1997.
- عقيل جاسم عبد الله ، التخطيط لاقصادي ، الاردن ، دار مجدلاوي للنشر، 1999.
- طارق الحاج واخرون ، التسويق من المنتج الى المستهلك ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الثانية، 1997.
- محمد جاسم الصميدعي ، ادارة التوزيع ، دار البازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، 1999.

ثانيا : الرسائل الجامعية

- العكروف حفيظة ، استراتجية التوزيع في مؤسسة انتاجية ، مذكرة مقامة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير و علوم التجارة ، جامعة الجزائر ، الجزائر 2011-2012 .
- بن زينب عبد الرشيد ، نظام التوزيع بالجملة للخضر والفواكه بالجزائر ، رسالة ماجستير ، فرع تسيير ، معهد العلوم الإقتصادية ، الجزائر ، 1993.
- بلحيمر ابراهيم ، المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الإسلامية ، رسالة دكتورا ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية ، فرع علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003.
- ساحلي مبروك ، مناهج وتقنيات الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في التخطيط ، جامعة أم البواقي ، كلية الحقوق والعلوم الانسانية، تخصص قانون اداري ، السنة الجامعية 2018/2017.
- نادية تاهمي ، دور التوزيع في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية ، مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2003- 2004 .
- زيدان محمد ، التوزيع في المساحات الكبرى ، رسالة ماجستير ، فرع التخطيط ، جامعة الجزائر ، 1993- 1994 .
- إسماعيل بوخواوة ، عطوي عبد القادر ، التوزيع كأداة للمقاربة التسويقية لرفع تنافسية المؤسسة الإنتاجية في الجزائر، ورقة بحثية قدمت بأعمال الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الإقتصادية و تحولات المحيط ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 29 أكتوبر 2011.

الملاحق





الريفيان مطيرف
الشركة التابعة (مطاحن الحفنة)
السيلة
هيكل الامتفالل
مصاحفة التموين والنقل

№ 193752

وصل النقل

السائق :
رقم الشاحنة : رقم المقطورة :

خروج من الحضرة : وصول الى الوحدة : الرجوع الى الحضرة :
وصول الى المركز : خروج من المركز : خروج من الوحدة :

الدورة الاولى : من : الى :
الدورة الثانية : من : الى :
المزوت رقم الوصل : الكمية بالتر :

خاتم الدورة الثانية (2)		خاتم الدورة الاولى (1)	
خاتم الوحدة	خاتم المركز	خاتم المركز	خاتم الوحدة

خاص بمصاحفة النقل

الامتات الانشائية				عدد الامتات	عدد الوجبات
الجموع	100 %	75 %	50 %		

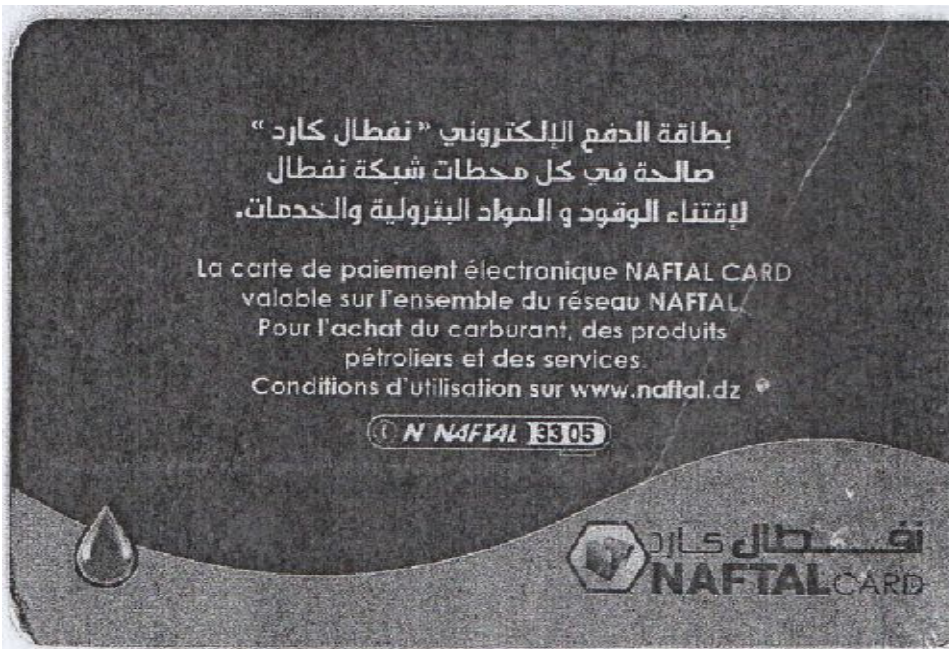
رئيس المصاحفة

ملاحظات :
صناييل و عمر احميل لبيير ومصالح السامنة

(1) يجب وضع الخاتم وساعة الدخول والخروج عند التفرغ عند الزبائن
لسن خاتمهم اجباري

رقم العملية الإحصائية اسم المسألة رقم المسألة رقم الترخيص عدد الوفود رقم الترخيص عدد الوفود
 رقم العملية الإحصائية اسم المسألة رقم المسألة رقم الترخيص عدد الوفود رقم الترخيص عدد الوفود
 رقم العملية الإحصائية اسم المسألة رقم المسألة رقم الترخيص عدد الوفود رقم الترخيص عدد الوفود

بوسعادة			برلينفو	70035929	1	6043,313,28	27,09,2021
البويرة	1061		تيونا	70035930	1	959,313,28	29,09,2021
الخلعة	1065		تيونا	70035931	1	959,313,28	30,09,2021
عين وسارة	1077		تيونا	70035932	1	959,313,28	03,10,2021
المسيلة	1080		تيونا	70035933	1	959,313,28	04,10,2021
الحصبة الشهرية				70035934+41	8	الحصبة الشهرية	04,10,2021
الحصبة الشهرية				70035942+46	5	الحصبة الشهرية	04,10,2021
المسيلة	1081	L-03		70035947	1	2859,209,28	10,10,2021
الاسن				70035948+52	5	زويد الموك الكير باجي(2)	14/10/2021
الجزائر	1139	الكمبار		70035953+54	2	الحصبة الشهرية	17/10/2021
المسيلة		برلينفو		70035955	1	6043,313,28	24/10/2021
كلارك		كلارك		70035956+59	4	كلارك	27/10/2021
المسيلة	1081	الحالة		70035960	1	128,409,28	31/10/2021
الحصبة الشهرية				70035961+68	8	الحصبة الشهرية	02/11/2021
الجروش	1179	20م		70035969+70	2	1615,514,28	03/11/2021
المطحنة				70035971+73	3	المطحنة الجديدة	03/11/2021
برج بوعريبيج	1243	برلينفو		70035974	1	6043,313,28	08/11/2021
المطحنة				70035975+77	3	المطحنة القديمة	14/11/2021
برج بوعريبيج	1274	برلينفو		70035978	1	6043,313,28	14/11/2021
المسيلة	1211	الحاقلة		70035979	1	128,409,28	15/11/2021
المطحنة				70035980+86	7	المطحنة الجديدة	15/11/2021
الحصبة الشهرية				70035987+91	5	الحصبة الشهرية	15/11/2021
المطحنة				70035992+95	4	المطحنة	16/11/2021
الجزائر	1293	تيونا		70035996	1	129561,113,16	16/11/2021
الجزائر	1290	برلينفو		70035997	1	6043,313,28	17/11/2021



















تعرف قنوات التوزيع بأنهم المسار الذي يكون من خلاله تدفق الخدمات والسلع التي تنتجها الشركات والذي يؤدي إلى وصول هذه السلع والخدمات إلى العملاء والمستهلكين النهائيين، والذي يأخذ أكثر من طريقة فبعض الشركات تبيع منتجاتها مباشرة للمستهلك، وبعضها الآخر تستعين بتجار الجملة أو التجزئة ليكون بمثابة وسيط بين الشركة وبين العميل، كما يمكن أن تستعين الشركة بـهؤلاء الوسطاء لتوزيع منتجاتهم للموزعين الذين يبيعون تلك السلع إلى العملاء، ويجب العلم أن لكل منتج قناة توزيع خاصة به لذلك على الشركات التخطيط لاختيار القناة المناسبة للتسويق من خلالها، مع مراعاة توافق قناة التوزيع مع الهدف الأساسي للشركة، بالإضافة إلى أن الشركة في حال استخدامها لأكثر من قناة توزيع عليها أن تضع استراتيجيات للتعامل معها حتى لا تتعارض مع بعضها البعض، وهنا تظهر أهمية تخطيط قنوات التوزيع التي تسلكها المؤسسات.

الكلمات المفتاحية : التخطيط ، التوزيع ، قنوات التوزيع .

Synopsis

Distribution channels are defined as the path through which the flow of services and goods produced by companies is, which leads to the arrival of these goods and services to customers and end consumers, which takes more than one way, some companies sell their products directly to the Consumer, others use wholesalers or retailers to act as an intermediary between the company and the customer, and the company can also use these intermediaries to distribute their products to distributors who sell those goods to customers, and it should be noted that each product has its own distribution channel, so companies should plan to choose the appropriate channel for marketing through it, taking into account the compatibility of the distribution channel with the basic goal of the company. In addition, if the company uses more than one distribution channel, it must develop strategies to deal with them so as not to conflict with each other, and this shows the importance of planning the distribution channels that institutions follow.

Keywords : planning, distribution, distribution channels .