



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التجارية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: تسويق

عنوان المذكرة:

إستراتيجية التوزيع كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة وكالة الفلاحة و التنمية الريفية بسيدي لخضر

تحت إشراف:

إعداد الطالبة:

أ/ درقاوي أسماء

- مجاهد يمينه

نوقشت يوم 2017-05-22 امام اللجنة:

مقررا

أستاذة مساعدة

أ/ أسماء درقاوي

رئيسا

أستاذة مساعدة

أ/ نسيمه جلولي

مناقشا

أستاذة مساعدة

أ/ عائشة عتيق

السنة الجامعية 2016-2017

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي:

إلى التي لن تفيها الكلمات حقها ولن تبلغ امرأة فضلها، وهبتنا حبها وحنانها على

حساب راحتها كشمعة تحترق لتتير دروبنا، أدامها الله تاجا فوق رؤوسنا " أمي

الغالية" متمنية لها طول العمر إن شاء الله.

إلى من أعتز وأفتخر به مدى العمر حفظه الله من كل بؤس وضرر وأطل في عمره

"أبي الغالي".

إلى أخوتي وأخواتي

إلى الكتكتين الذين تملأ البيت فرحا وسعادة " عبد الإلاه و فاطيمة الزهراء"

إلى صديقتي الغالية التي كانت عوناً لي طيلة مشوار إنجاز هذه المذكرة " سعاد".

إلى خطيبي العزيز الذي كان سنداً لي في مشواري الدراسي موسى

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد خاصة نبيلة و سهام، سامية

## كلمة شكر

أشكر أولاً الله سبحانه وتعالى الذي أمدني العقل و العافية

أشكر الأستاذتي المشرفة درقاوي أسماء على توجيهاتها النيرة و وقوفها معي طيلة فترة

انجاز هذه المذكرة دون أن ننسى عمال مؤسسة بدر كل واحد باسمه .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى لجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذه المذكرة.

## الفهرس

العنوان	الصفحة
إهداءات.....	.....
الشكر.....	.....
قائمة الاشكال و الجداول.....	.....
المقدمة العامة.....	.....

### الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التوزيع

#### تمهيد

#### المبحث الأول: مفاهيم التوزيع

المطلب الأول: مفهوم التوزيع.....	03.....
المطلب الثاني: أهمية و أهداف التوزيع.....	04.....
المطلب الثالث: وظائف التوزيع.....	06.....

#### المبحث الثاني: قنوات التوزيع

المطلب الأول: مفهوم قنوات التوزيع.....	08.....
المطلب الثاني: هيكله قنوات التوزيع.....	08.....
المطلب الثالث: مستويات (منافذ) قنوات التوزيع.....	10.....

#### المبحث الثالث: إستراتيجيات التوزيع

- المطلب الأول :مفهوم الإستراتيجية و أهميتها ..... 14.....
- المطلب الثاني :مستويات الإستراتيجية ..... 16.....
- المطلب الثالث:إستراتيجيات التوزيع..... 18.....
- خلاصة الفصل الأول..... 24.....

### الفصل الثاني :مقاربات الميزة التنافسية

#### تمهيد

#### المبحث الأول:مفهوم الميزة التنافسية

- المطلب الأول مفهوم المنافسة و أنواعها ..... 27.....
- المطلب الثاني :مفهوم التنافسية و أسبابها ..... 30.....
- المطلب الثالث:مفهوم الميزة التنافسية ..... 32.....

#### المبحث الثاني :مصادر و أنواع الميزة التنافسية و أبعادها

- المطلب الأول :مصادر الميزة التنافسية ..... 34.....
- المطلب الثاني :أنواع الميزة التنافسية ..... 35.....
- المطلب الثالث:أبعاد الميزة التنافسية ..... 37.....

#### المبحث الثالث:نماذج و إستراتيجيات الميزة التنافسية

- المطلب الأول :محددات الميزة التنافسية ..... 39.....
- المطلب الثاني :نماذج الميزة التنافسية ..... 40.....
- المطلب الثالث:إستراتيجيات الميزة التنافسية ..... 46.....
- خلاصة الفصل الثاني ..... 49.....

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة و تنمية الريفية

### تمهيد

#### المبحث الأول: مفاهيم عامة لبنك الفلاحة و تنمية الريفية

المطلب الأول: تعريف البنك الفلاحة و التنمية الريفية و نشأته..... 52

المطلب الثاني: مهام و أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية..... 53

المطلب الثالث: تعريف و نشاطات بنك الفلاحة و التنمية الريفية (وكالة سيدي لخضر)..... 56

المبحث الثاني: كيفية تأثير إستراتيجية التوزيع كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

المطلب الأول: منتجات وخدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية..... 59

المطلب الثاني: قنوات التوزيع..... 61

المطلب الثالث: علاقة بنك الفلاحة و التنمية الريفية ببنك الجزائر و الجامعات..... 62

خلاصة الفصل الثالث..... 64

الخاتمة العامة..... 66

قائمة المراجع

الملاحق.

قائمة الأشكال:

الصفحة	إسم الشكل	رقم الشكل
09	هيكله قنوات التوزيع	01
09	طرق قنوات التوزيع.	02
11	قنوات التوزيع الغير المباشرة	03
11	قنوات التوزيع الغير المباشرة	04
12	قنوات التوزيع السلع الإستهلاكية	05
13	قنوات التوزيع المباشر للخدمات	06
13	قنوات التوزيع الغير المباشر للخدمات	07
16	مستويات الإستراتيجية	08
17	مستوى الأعمال	09
18	مستوى الوظيفي	10
43	قوى التنافس	11

44	سلسلة القيم	12
----	-------------	----

**قائمة الجداول :**

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	إستراتيجيات التنافسية	01



مقدمة عامة

التوزيع من الوظائف التسويق الرئيسية ،و يهدف إلى توصيل السلع بعد الإنتهاء من إنتاجها إلى المستهلك الأخير أو المستهلك النهائي ،و يطلق على الطرق التي يسلكها المنتجات أو المسالك أو قنوات التوزيع،و يتمثل دوره بتزويد المؤسسة بالوسيلة التي تمكنها من تنفيذ إستراتيجياتها التسويقية من خلال تحديد كيفية الوصول إلى الأسواق المستهدفة .

إن النشاط التوزيعي بوظائفه و أنشطته المختلفة إذا ما تم تخطيطه و تنفيذه بشكل علمي صحيح و كفؤ من قبل إدارة ذات خبرة عالية في مجال التوزيع فإنه حتما سوف يخلق للمنظمة ميزة نسبية تجعلها قادرة على الإستجابة لمختلف ظروف السوق و إحتياجاته المختلفة و قدرة التعامل مع إستراتيجيات التغير التنظيمي على الميزة التنافسية .

و تسعى المنظمات إلى التغيير الخطط التي تحقق أهدافها سواء كان هذا التغيير تدريجي أو تغيير جذري أن تغريز الميزة التنافسية و تدعيمها و إستثمارها سيكون إستمرار أعمالها و إستدامتها، إلا إن الميزات التنافسية ليست ثابتة دائما بل أنها تحتاج إلى مراجعة المستمرة حتى لا تفقد قيمتها بسبب تضائل أهميتها للعميل أو بسبب قدرة المنافسين على تقديم ميزة أفضل مما تقدمه ،لأن ما يعد اليوم ميزة تنافسية قد تصبح أقل معدل ملائم للتنافس بلغة الإقتصاديات الأعمال و يعد التوزيع نجاح أي منظمة مع النظرة المتكاملة لهذه الأنشطة مع النشاط التوزيعي بإعتباره أحد العناصر المهمة للمزيج التسويقي .

مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

" كيف يمكن للإستراتيجيات التوزيع أن تكون كأداة لتحقيق الميزة التنافسية؟"

و الإلمام بجميع جوانب الموضوع قمنا بتجزئة الإشكالية الرئيسية إلى أسئلة فرعية .

1- ما مفهوم التوزيع و إستراتيجياته؟

2- ما مفهوم الميزة التنافسية و نماذجها؟

3- مامدي إلتزام بنك الفلاحة و التنمية الريفية و إستراتيجيات التوزيع؟



## فرضيات الدراسة .

- التوزيع هو مجموعة من المؤسسات و الأفراد و هي التي يتم عن طريقها نقل منتجات من مصادر إنتاجها إلى المستهلك الأخير و التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمنية و المكانية و الحيازية .
- الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على خلق شيء متفرد و مختلف عن بقية المنافسين .
- يلتزم بنك الفلاحة و التنمية الريفية بإستراتيجيات مباشرة و غير مباشرة .لتحسين الميزة التنافسية .

## أهداف الدراسة .

تهدف من خلال تناولنا لهذا الموضوع إلى :

- الإجابة عن التساؤلات و التحقق من الفرضيات .
- معرفة إستراتيجية التوزيع و قنوات تطبيقه في المؤسسة .
- العلاقة بين التوزيع و الميزة التنافسية .
- الوقوف على مدى تطبيق بنك الفلاحة و تنمية الريفية - وكالة سيدي لخضر - للإستراتيجية التوزيع و دعم الميزة التنافسية للبنوك.

## دوافع إختيار الموضوع .

- إقتراح الموضوع من طرف الأستاذة المشرفة و إقتناعي بطرحه.
- توجه الباحثة لموضوع لم يتم دراسته مسبقا ،إذا تم طرح مواضيع حول إستراتيجية التوزيع والميزة التنافسية لكن كل على حدى و لم يتم ربط بينهما.

## تقسيمات الدراسة .

من أجل الإجابة على الإشكالية و مناقشة صحة الفرضيات ،تناولت البحث ضمن ثلاث فصول حيث كان التقسيم كالتالي :



الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التوزيع و إستراتيجياته و قنوات التوزيع، حيث تطرق إلى ثلاث مباحث : مفاهيم عامة حول التوزيع-قنوات التوزيع - إستراتيجيات التوزيع.

الفصل الثاني : مقاربات الميزة التنافسية و نماذجها و إستراتيجياتها، حيث تطرق إلى ثلاث مباحث : مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية - مصادر و أنواع الميزة التنافسية و أبعادها - نماذج و إستراتيجيات الميزة التنافسية .

الفصل الثالث: كان عبارة عن دراسة ميدانية لبنك الفلاحة و تنمية الريفية -وكالة سيدي لخضر-يقسم إلى مباحث: مفهوم بنك الفلاحة و التنمية و الريفية و المبحث الثاني كيفية تحقيق إستراتيجية توزيع على بنك الفلاحة و تنمية الريفية.

### المنهج المتبع

إعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي، حيث تحدثنا عن بنوك بصفة عامة و الميزة التنافسية في دور تمويل قطاع الفلاحي .

### دراسات سابقة.

هناك دراسات سابقة، لكنها تناولت جزء من إستراتيجية التوزيع كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك.

1- عشعاش منصورية ،دور إستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر،كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ،جامعة مستغانم 2013 .

2- بركان أسماء ،دور إستراتيجية التوزيع ،،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر،كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ،جامعة مستغانم،2014.

3- عمارة خيرة دور إستراتيجية التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية ،،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر،كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ،جامعة مستغانم،2014.

### تمهيد

يعتبر التوزيع من الوظائف الأساسية للتسويق الرئيسية و يهدف الى توصيل السلع بعد الانتهاء من انتاجها الى المستهلك سواء كان المستهلك الاخير او المستهلك الصناعي و يطلق على الطرق التي تسلكها المنتجات مسالك او قنوات التوزيع، مع وضع استراتيجية تضمن قيام توزيع فعال يساعد المؤسسة الاقتصادية في تصريف منتجاتها بطريقة ناجحة، فان اهمية التوزيع لا تقتصر على توصيل السلع او تقديم الخدمات للمستهلكين او المنتجين بها، فان التوزيع يساعد على جمع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات و اعداد السياسات التوزيعية بما يكفل تحقيق المنافع الزمنية و المكانية و الحيازية للمنتج.

و على هذا الاساس فان دراستنا الاستراتيجية التوزيع في هذا الفصل ستقدم في ثلاث مباحث:

**المبحث الاول : مفاهيم عامة حول التوزيع.**

**المبحث الثانى : قنوات التوزيع.**

**المبحث الثالث: استراتيجيات التوزيع.**

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التوزيع

يعتبر التوزيع احد الوظائف الأساسية و الحيوية التي تضطلع بها إدارة التسويق، باعتباره احد العناصر الحيوية للمزيج التسويقي، إن التوزيع يلعب دورا أساسيا في إيصال مخرجات العملية الإنتاجية للمنظمات الصناعية و الخدماتية الأسواق المختلفة و ذلك لتلبية حاجات و رغبات من يحتاجها على اختلافهم و تنوعهم.

### المطلب الأول: مفهوم التوزيع

التعريف الأول: يقصد بالتوزيع عملية اتصال المنتجات (السلع و الخدمات) إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، و ذلك عن طريق مجموعات الأفراد و المؤسسات التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمنية و المكانية و الحيازية للسلع.<sup>1</sup>

التعريف الثاني : تلك العملية التي تعنى بصرف أو بنقل المنتج من مصادر إنتاجه إلى أماكن استهلاكه و ذلك في مكان الذي يريده المستهلك، و في الوقت الذي يرغب فيه قصد تحقيق المنفعة و إتباع الرغبة للمستهلكين.<sup>2</sup>

التعريف الثالث: يعرفه كوتلر على انه:مورد الخارجي يدخل للمنظمة ضمن المدخلان الأخرى من التصنيع و غيرها.و هو مورد الخارجي بصورة اعتيادية يستغرق بناءه عدة سنوات و ليس من السهل تغييره، و إن النظام من الأهمية مع الموارد الداخلة الأساسية في المواقف الهندسية الإنتاجية و يمثل مجموعة من الأساسيات التي تؤلف النظام الاساسى الذي عليه يتم بناء مجموعة واسعة من العلاقات طويلة الأجل.<sup>3</sup>

التعريف الرابع: يعرفه دوبوس و كوتلر على انه: مجموعة من الأنشطة التي يتم من الوقت الذي تدخل فيه السلعة بشكلها الاستعمال إلى المخزن التجاري أو المحول الأخير حتى الوقت الذي يستعملها المستهلك.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أمين عبد العزيز حسين، إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي و العشرين، دار قباء للطباعة و النشر، 2011، القاهرة، ص 181 .  
<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن، تسويق و تدعيم قدرة تنافسية، دار الفكر العربي القاهرة، 2003، ص 276 .  
<sup>3</sup> محمود الجاسم الصميدعي، إدارة التوزيع منظور متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، طبعة العربية، 2008، ص 23  
<sup>4</sup> بركان أسماء، دور إستراتيجية التوزيع، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة مستغانم، 2014، ص 23 .

التعريف الخامس: الوظيفة التي تجعل السلع و الخدمات تحت تصرف المستعمل، و هذا بانتقالها من المنتج إلى المستهلك وفي مكان و الزمان و الوقت و الحجم المناسب.

و من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج بان التوزيع "مجموعة الأنشطة (السلع و الخدمات) التي توجه تدفق مختلف المنتجات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي."

### المطلب الثاني: أهمية و أهداف التوزيع.

#### أولاً: أهداف التوزيع

من خلال استخدام سياسة التوزيعية (نقل، تخزين، منافذ التوزيع) ناجحة و فعالة ستكون قادرة إلى إنجاز سياساتها التوزيعية و اتساع الرقعة الجغرافية التي تمارس فيها أنشطتها و تمكن من تحقيق الأهداف التوزيعية التي يمكن انجازها بمايلي:<sup>1</sup>

- 1- توفير المنتجات (السلع و الخدمات) في وقت حدوث الطلب عليها و في أماكن الطلب و بالا أسعار و النوعيات المطلوبة.
- 2- تحقيق المنفعة الزمنية و المكانية و ذلك من خلال تجهيز المستهلكين بالكميات المطلوبة من المنتجات في المكان و الزمان المناسبين.
- 3- تحقيق المنفعة الحيازية من خلال انتقال ملكية المنتجات من البائع إلى المشتري من خلال منافذ أو قنوات التوزيع.
- 4- تقليل تكاليف التسويق و خاصة التوزيعية منها من خلال اعتماد إستراتيجية توزيعية كفؤ و فعالة و خاصة فيها يتعلق بالنقل. الأمر الذي يساعد على خفض أسعار المنتجات مما يؤدي زيادة المبيعات خاصة ذات حساسية العالية للأسعار.
- 5- خلق الثقة و الاستمرار النفسي لدى المستهلكين من خلال ضمان استمرار تدفق المنتجات (سلع و خدمات).

<sup>1</sup> محمود الجاسم الصميدعي، إدارة التوزيع منظور متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، طبعة العربية، 2008، صص 30، 31.

- 6- إقامة الصلة بين المنظمة و مستهلكيها من خلال الاتصال المباشر و الغير المباشر الذي يتم في قنوات التوزيع و الذي يسهم في التعرف على وجهات و آراء المستهلكين لمنتجات المنظمة والذي يمثل تغذية العكسية و يخدم في تعديل مختلف الأنشطة التسويقية لها.
- 7- الاحتفاظ بمستوى الآخرين الجيد و ذلك مجريات التغييرات التي قد تحدث بالطلب على مختلف المنتجات.
- 8- الوصول إلى ما يسمى الكفاءة الاجتماعية في إيصال المنتجات (سلع و خدمات ) إلى اكبر عدد ممكن من المستهلكين على اختلاف مناطقهم الجغرافية ،اي تقليل بعد الجغرافي.
- 9- المحافظة على الحصة السوقية من خلال تهيئة المنتجات في كل الظروف و في كل الأسواق.
- 10- مجابهة المنافسة و الصمود أمامها.

### ثانياً: الأهمية

إن تزايد من أهمية التوزيع الذي يجب على المنظمة أن تنتبه له و إن تحاول تكيف نظامها التوزيعي و إستراتيجياته وفقاً لمتطلبات و حاجات الأسواق المختلفة التي تتسم بعدم الاستقرار للتغير الدائم و المستمر و هذا ما يضيف أهمية أخرى للتوزيع يجب أخذها بنظر الاعتبار من قبل المنظمة و إدارة تسويقها عند وضع نظامها التوزيعي و إستراتيجياته و كذلك السياسات الخاصة بتنفيذها.

إن أهمية نظام التوزيع يمكن ملاحظته من خلال مايلي <sup>1</sup>:

- 1- البعد الجغرافي: إن ما تتسم به الأسواق في هذا الوقت الحاضر هو انتشارها و تباعدها الجغرافي الأمر الذي يعنى وجود مسافة جغرافية مختلفة بين المنظمات المنتجة و المستهلكين أو المشترين.
- 2- البعد الزمني بشكل عام فان معظم المنتجات (باستثناء الخدمات لأنها تتصف بالتلازمية كأحد خصائصها المميزة ) لا يتم استهلاكها أو استعمالها حال إنتاجها بل هنالك فاصلاً زمنياً بين عملية الإنتاج و الاستهلاك أو الاستعمال و خاصة تلك السلع الموسمية .
- 3- البعد المعرفي (المعلومات ) إن التوزيع باعتباره حلقة الوصل بين المنظمة و أسواقها، فهو يمثل جسراً تمر من خلاله كافة المعلومات باتجاهين أي من الأسواق إلى المنظمة و العكس صحيح.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، نفس المرجع السابق، ص 25 .

إن التواصل في الإمداد بالمعلومات له الأثر الأكبر من مجمل الأنشطة المنظمة التسوقية بشكل خاص، إن عملية التواصل في المعرفة و المعلومات بين المنظمة و اسوقها عملية مهمة ذات أبعاد متعددة تصب في النهاية في تسهيل عمل و متطلبات كل فريق منها.

### المطلب الثالث: وظائف التوزيع

حدد كوتلر وظائف التوزيعية بثمان و لكن بشكل العام هنالك تسع وظائف للتوزيع بالإمكان انجازها :

- 1- التوزيع المادي: يشمل كوظيفتي نقل و خزن المنتجات.
- 2- الوقت و المكان: أي جعل هذه المجموعة غير المتجانس من المنظمات في المكان و الزمان الذي يرغب به المستهلك.
- 3- الوظيفة المالية: و يشمل على جمع الوظائف التي يشملها التوزيع و كذلك تغطية النفقات اللازمة لذلك.
- 4- النقل اللقب: يشمل ضمان انسياب أو انتقال الملكية القانونية للمنتجات للمشتريين.
- 5- المخاطرة: تحمل المخاطرة المتعلقة بأنشطة التوزيع بركانها (قنوات التوزيع و التوزيع المادي).
- 6- البحث: يشمل البحث في المعلومات و المعرفة لما يريده المستهلكين المحتملين.
- 7- الترويج: محاولة اقناع المستهلكين باتخاذ قرار الشراء المنتجات المعروضة أمامهم.
- 8- الخدمات: تقديم الخدمات للمستهلكين قبل و بعد البيع.
- 9- الدعم: و يشمل التامين، التوظيف، الإدارة.

من ناحية أخرى يمكن أن تشير إلى وظائف التسويقية التي تتجز من قبل النشاط التوزيعي و التي تمكن إن نضعها بعدة مجاميع وظيفية و هي:

- 1- وظائف التبادل التجاري: إن الوظائف التبادل هي الأساسية و حيوية لأنها بداية عملية التبادل مع المستهلك. إن عملية التبادل (البيع و الشراء) ما يرافقها من التعقيدات المتعددة تدخل في الفكر و إحساس المستهلك و درجة المخاطرة في اقتناء المنتج الذي يحتاج.
- 2- الوظائف التسهيلية : يقصد بالوظائف التسهيلية الوظائف الخدمية و يشمل على العديد من الخدمات سوى قبل أو بعد البيع مثل (خدمات الصيانة، التمويل، الضمان، التوصيل، الشراء عن طريق البريد).



3- وظيفة تدفق المعلومات: من خلال شبكة التوزيع التي تقيمها المنظمة تدفق المعلومات التي تساعد صيانة و اتخاذ القرارات الإدارية و التخطيطية.

4- وظيفة الاستثمار المالي : إن الشراء الذي يقوم به المستهلك يمثل عملية استثمار مالي يمكن له إن يستثمره في اتجاهات أخرى و خاصة مجال الادخار من اجل الحصول على فائدة معينة لذلك فان الاستثمار في الشراء من قبل المستهلك يعود بمنافع اكبر من الفائدة في حالة الادخار .

5- وظيفة إثارة الطلب : إن وظيفة إثارة الطلب أو حلقة تعتمد بشكل أساسي على توفير المنتجات في مختلف قنوات التوزيع و التي وجودها لايمكن ان تحقق هذه الوظيفة لأنها تتحقق في عملية التبادل (عملية البيع)، بشكل عام فان هذه الوظيفة تتضمن عدة عناصر:

1- مستوى الخدمات المقدمة: إن مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمة المنتجة من خلال منافذها التوزيعية له الأثر الأكبر في خلق الرغبة لدى المستهلك للتعامل مع هذه المنافذ التوزيعية.

2- تقليل جهد المستهلك: من خلال ما تقدمه منافذ التوزيع المباشر أو المتاجر التجزئة من خلال مواقعها ،التقسيم الداخلي لها، و توفير مختلف المنتجات فيها، و إضافة إلى حزمة الخدمات المقدمة التي تعتبر عاملاً أساسياً في جذب إقبال المستهلكين مما يؤدي حتماً في التقليل جهود المستهلك في الحصول على المنتجات الذي يعكس على رفع كفاءة المستهلك.

3- الحث و الإقناع: يلعب التوزيع و خاصة منافذ التوزيع دوراً ترويجياً مهماً في الحث المستهلكين على شراء. إن دور المنافذ التوزيع في هذا المجال يمكن ملاحظته من خلال:

- توفر المعلومات اللازمة عن المنتجات (أنواعها ،مواصفاتها....الخ).

- توفر رجال البيع أكفاء خاصة في مجال التعامل و كسب الثقة مع المستهلكين.

4- التنبؤ بالطلب: إحدى الوظائف المهمة التي تساعد النشاط التوزيعي فيها الإدارة التسويق الا و هي تقدير حجم الطلب على مختلف المنتجات التي تتعامل بها المنظمة و ماهي العوامل التي تؤثر في كمية المبيعات سواء الداخلية منها و الخارجية.

كما تم الإشارة إليه فان التوزيع هو الحلقة الوصل بين المنظمة و أسواقها أو يقال انه عين

المنظمة في السوق.

## المبحث الثاني: قنوات التوزيع

إن قنوات التوزيع تمثل المنافذ المنظمة إلي أسواقها و إن النجاح في تصميمها و إدارتها عامل جاسم في نجاح الاستراتيجيات المنظمة التسويقية. على ضوء ذلك يعود. فان قنوات التوزيع تحتل حيزا كبيرا في تخطيط الاستراتيجي للتسويق بشكل خاص لأنها تمثل احد الأركان الأساسية.

### المطلب الأول: مفهوم قنوات التوزيع

- تعددت التعاريف التي تناولت قنوات التوزيع نتيجة الأهمية هذا الموضوع الذي يمثل الجانب المهم و الأساس من إدارة التوزيع و والتي من إدارة التسويق بشكل عام ،يمكن تحديد عدة تعاريف منها:

التعريف الأول: يعرفه بال بأنها "الوسيلة التي بواسطتها تذهب المنتجات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل النهائي".<sup>1</sup>

التعريف الثاني: يعرفه ستتن بأنها "الطريق أو المسار الذي تسير فيه المنتجات من الجعة المنتجة إلى مناطق الاستهلاك (المستهلك الصناعي أو المشتري الصناعي)".<sup>2</sup>

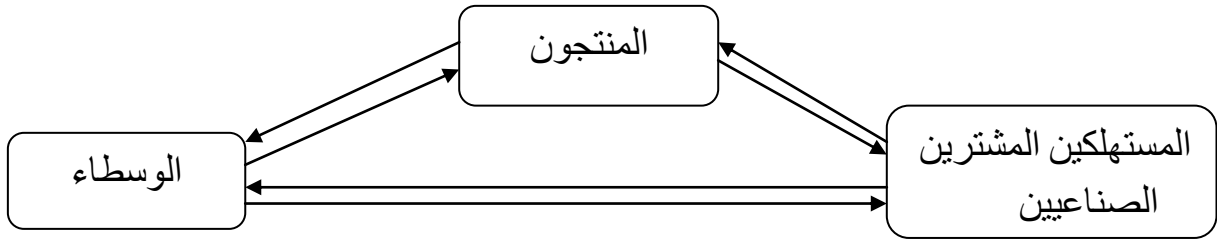
التعريف الثالث: "هي مجموعة المؤسسات الذين يشاركون في تحريك السلع و الخدمات من مراكز الإنتاج إلى نقاط الاستهلاك النهائي، أو هي مجموعة الوسطاء الذين يقومون بعملية مترابطة لتوجيه المنتج إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي و يستخدم لهذا الغرض قنوات التوزيع و التي تعتبر وسيطا تمر من خلاله السلع أثناء انسيابها من المنتج إلى المستهلك".

### المطلب الثاني: هيكله قنوات التوزيع

يعتمد نجاح قنوات التوزيع على التنسيق و التكامل بين ثلاث مكونات أساسية، يعبر عن هيكله قنوات التوزيع، و التفاعل بين هذه المكونات يمثل العامل المهم و الضروري لفهم أبعاد عمل قنوات التوزيع و الذي يمكن التعبير عن هذه المكونات في الشكل التالي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود الجاسم الصميدعي، إدارة التوزيع منظور متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، طبعة العربية، 2008، ص55 .  
<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و طباعة، طبعة الأولى، 2011، ص114 .  
<sup>3</sup> محمود الجاسم الصميدعي، إدارة التوزيع منظور متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، طبعة العربية، 2008، ص57- 59 .

الشكل رقم 1: هيكل قنوات التوزيع

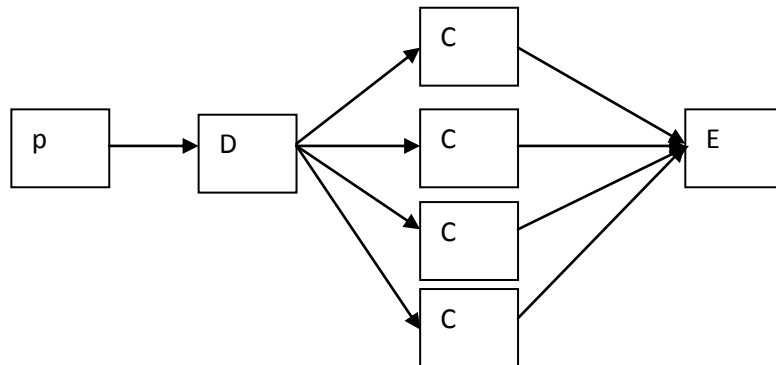


المصدر : محمود جاسم الصميدعي ،إدارة التوزيع منظور متكامل ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،الطبعة العربية ،2008،ص57.

من الشكل السابق يلاحظ بان الأركان الأساسية لأي قناة أو منفذ توزيعي هم :

- 1- المنتجون: و هم الجهات الأساسية التي تقوم بإنتاج و تقديم السلع و الخدمات .
- 2- الوسطاء: و هم عبارة عن منظمات أو أفراد يقومون بشراء و بيع هذه السلع و الخدمات لقاء هامش الربحي معين. و هؤلاء الوسطاء هم الذين يسعون لإتمام الصفقات (إتمام عملية التبادل) الخاصة بالبيع أو الشراء.
- 3- المستهلكون أو المشتريين الصناعيون : و هم الذين يمثلون الهدف النهائي الذي تسعى إليه المنظمات (الصناعية، التجارية، الخدمية) إلى إشباع حاجاتهم من خلال توفير السلع و الخدمات في الزمان و المكان المناسبين و السعر الملائم و الجودة المطلوبة.

الشكل رقم 2: طرق قنوات التوزيع.



المصدر:محمود الجاسم الصميدعي ،إدارة التوزيع ،منظور متكامل ،دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية ،2008،ص 58.

من الشكل السابق يتضح بان قنوات التوزيع يمثل الطريق الذي يسلكه السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي. لذلك فان عليه تحديد قنوات التوزيع يعني تحديد المسار أو الاتجاه الذي سوف تسلكه المنتجات و النقاط النهائية التي يجب إن تصل إليها و بالتالي لابد من فهم الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك.

### المطلب الثالث: مستويات (منافذ) قنوات التوزيع.

إن أساس عمل قنوات التوزيع في الوقت الحاضر يستمد على كيفية إدارة العلاقة مع الزبائن و تعزيزها و ذلك من خلال ما توفره له من المنتجات و الخدمات الداعمة لها من قبل و بعد البيع لذلك فان أنواع قنوات التوزيع يمكن تقسيمها إلى أربعة أنواع و هي:<sup>1</sup>

1- حسب نوع التوزيع .

2- حسب نوع السلع .

3- قنوات توزيع الخدمات .

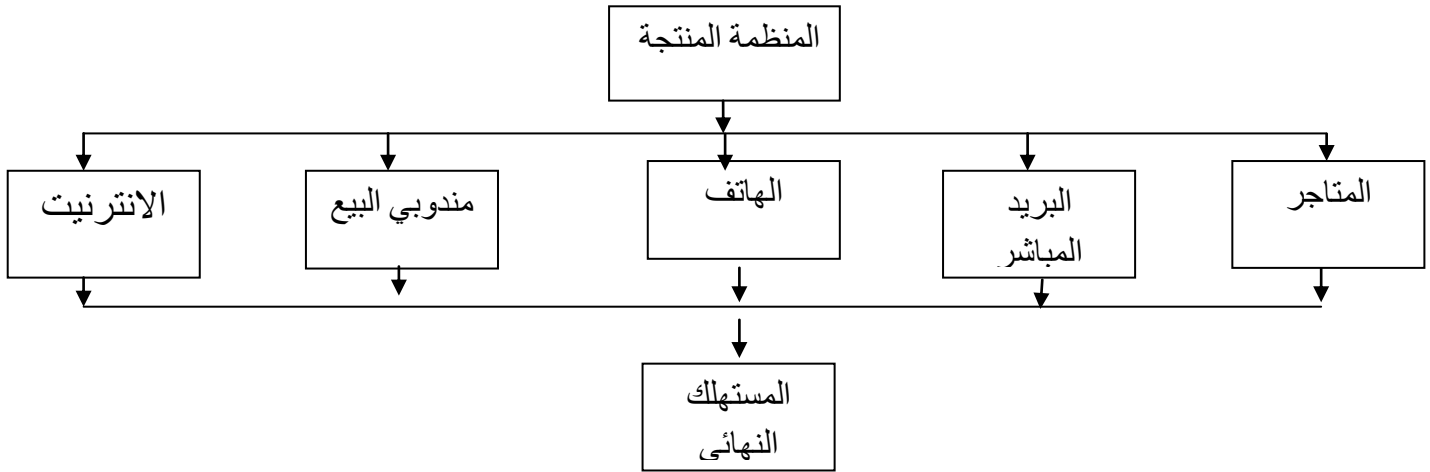
4- قنوات التسويق المباشر .

1- حسب نوع التوزيع: يوجد نوعان أساسيان من قبل المنظمة المنتجة هما:

1- قنوات التوزيع المباشر: وفق هذا النوع لا يوجد أي حلقة وسيطية بين المنظمة المنتجة و مستهلكيها، أي بمعنى آخر تقوم ببيع منتجاتها إلى المستهلكين مباشرة دون الاعتماد على اي وسيط بينهما و بين المستهلكين. و لذلك تعرف قنوات التوزيع المباشر بانها "تلك القناة التي ليس لها مستويات و يتم من خلال المتاجر أو المكاتب أو الفروع التي تملكها المنظمة المنتجة .أو أنها تقوم بالبيع بالبريد المباشر من خلال الكتالوجات البريدية و الهاتف و الشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> محمود الجاسم الصميدعي، نفس المرجع السابق، صص 70، 71 .

الشكل رقم 3: قنوات التوزيع المباشرة.

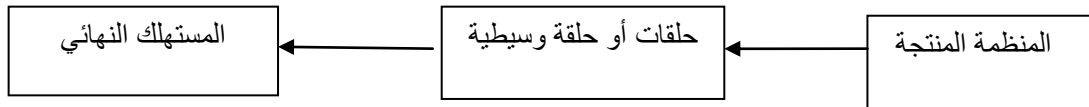


المصدر: محمود الجاسم الصميدعي، إدارة التوزيع منظور متكامل ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية ، 2008، ص70.

1- 1: قنوات التوزيع الغير المباشرة: وفق هذا النوع يتم اعتماد المنظمة المنتجة على حلقة أو عدة حلقات وسيطية. أي أنها تحتوي على أنها تحتوي على مستوى وسيط واحد أو أكثر لتوصيل منتجاتها الى المستهلكين أو المشترين حيث تتولى كل حلقة وسيطية نيابة عن المنتجين القيام ببعض الوظائف التسويقية الأزمة أو تجميعها الانسيان المنتجات من مراكز إنتاجها و تدفقها إلى مراكز الاستهلاك.

في هذه الحالة ليس هنالك اي اتصال بين المنظمة و الجمهور المستهلكين أو المشترين و الشكل التالي يوضح ذلك:

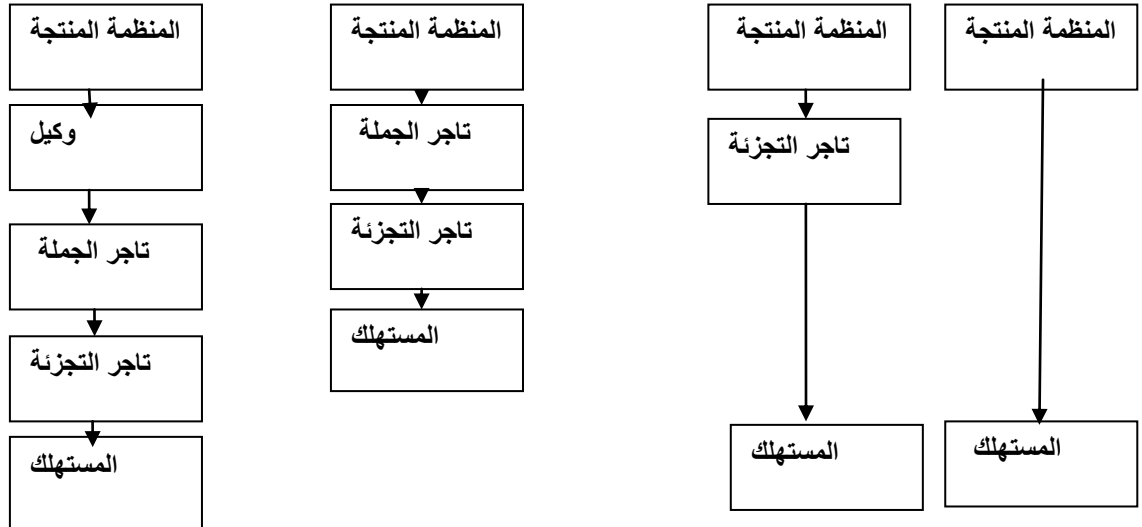
الشكل الرابع: قنوات التوزيع الغير المباشرة



المصدر: محمود الجاسم الصميدعي، إدارة التوزيع منظور متكامل ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية ، 2008، ص73.

- 2- حسب نوع السلعة: يمكن تمييز نوعين رئيسيين من هذه القنوات و هي:
- 1- قنوات توزيع السلع الاستهلاكية : إن قنوات توزيع السلع الاستهلاكية تأخذ أشكالاً مختلفة من خلال عدد من الملفات الوسطاء المعتمدة من قبل المنظمة المنتجة و طبيعة المنتجات التي تتعامل بها و الشكل التالي يوضح ذلك:<sup>1</sup>

الشكل رقم 5 : قنوات التوزيع السلع الاستهلاكية.



المصدر : محمود الجاسم الصميدعي ،إدارة التوزيع منظور متكامل ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية ،2008،ص73.

- القناة الأولى(1): إن هذا النوع من القنوات السلع الاستهلاكية تخصص على الأكثر المنتجات الزراعية .
- القناة الثانية (2): هذا النوع من السلع الاستهلاكية قد يخص لتوزيع بعض السلع كالكتب.....الخ.
- القناة الثالثة (3): ضمن هذا النوع من القنوات يتم توزيع معظم السلع الاستهلاكية كالسجائر ،المواد الغذائية .
- القناة الرابعة(4): تحتاج المنظمة المنتجة في الأكثر الأحيان إلى وكيل معين يهدف مساعدتها على التعرف على تجار الجملة و إمكانياتهم،كذلك فإن هنالك أكثر من القناة البديلة خاصة بتوزيع السلع الصناعية .

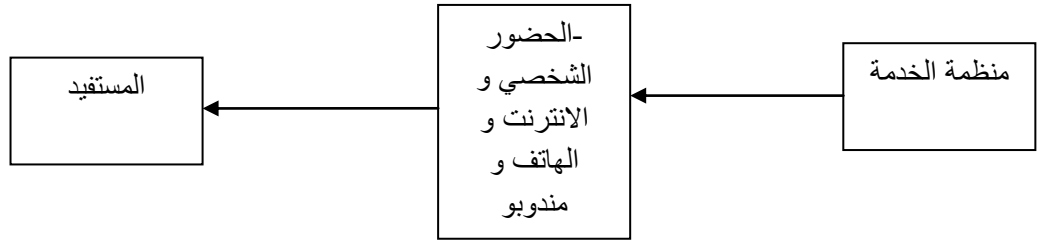
<sup>1</sup> محمود الجاسم الصميدعي ،نفس المرجع السابق،ص ص 73،74 .

1- قنوات التوزيع السلع الصناعية: نتيجة لما تتصف به السلع الصناعية من خصائص معينة تتعلق بأنواعها المختلفة، الأمر الذي يتطلب قنوات التوزيع السلع الصناعية .

2- قنوات توزيع الخدمات: هناك عدة أنواع من قنوات التوزيع الخدمات يمكن انجازها بمايلي :

1- قنوات التوزيع المباشر للخدمات : و هو النمط الأكثر شيوعا في مجال توزيع الخدمات و الشكل التالي يوضح ذلك:

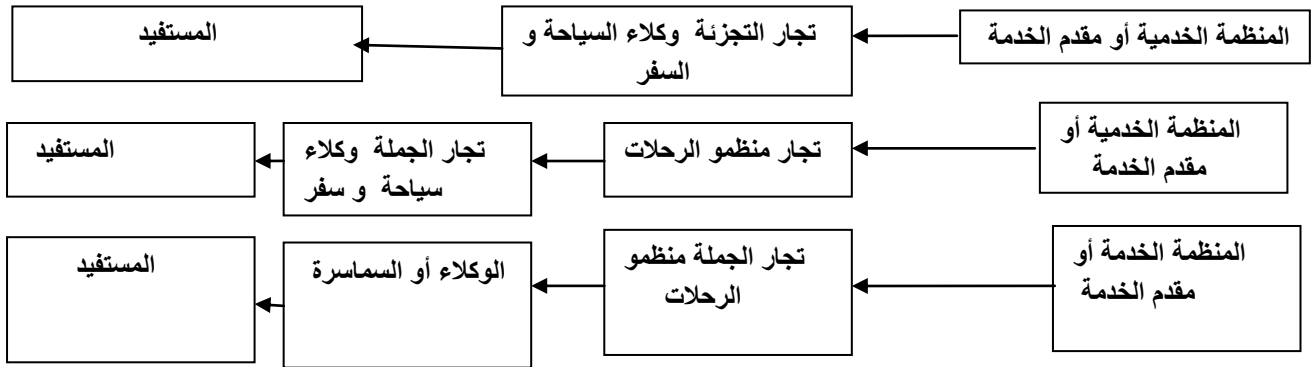
الشكل رقم 6: قنوات التوزيع المباشر للخدمات



المصدر: محمود الجاسم الصميدعي، إدارة التوزيع منظور المتكامل، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، 2008، ص، 74.

1- قنوات التوزيع الغير المباشرة للخدمات: يتبع هذا النمط من قبل بعض المنتجات الخدمية (المنظمات السياحية، شركات الطيران، الفنادق، بعض المصارف.... الخ) و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 7: قنوات التوزيع الغير المباشر للخدمات



المصدر: محمود الجاسم الصميدعي، إدارة التوزيع منظور المتكامل، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، 2008، ص، 74.

4- قنوات التوزيع المباشر: يشكل هذا الاتجاه من أهم الاتجاهات المهمة في مزاولة العمل التسويقي في الوقت الحاضر.

### المبحث الثالث: استراتيجيات التوزيع

تعتبر الإستراتيجية على أنها المفهوم المعنوي لا يمكن لأي شخص رؤيته أو لمسها و إن الإستراتيجية هي النمط الأهم للأهداف و الغايات و السياسات الحيوية لتحقيق تلك الأهداف.

### المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية و أهميتها

يعد تعريف الإستراتيجية قديما في الفكر البشري، حيث كلمة إستراتيجية اشتقت من كلمة يونانية strategie التي تعني علم الجنرال strategie و كان يقتصر هذا المصطلح على الجانب العسكري و التي بها فن قيادة الحرب و توجيهها، إلا إن الاهتمام العملي بها خارج اطار الحروب لم تظهر من خلال الأربعين سنة الماضية، و اخذ المشهد العالمي يكشف عن أسلوب جديد في الإدارة يعرف الإستراتيجية على أنها مجموعة القرارات الهامة المشتقة من عملية إدارية عالية التنظيم للاتحاد القرار على أعلى المستويات الإدارية في المؤسسة، و من هذا نجد ان هناك عدة تعاريف للإستراتيجية نذكر منها مايلي :

التعريف الأول: يعرفها دافيد" على انها علم و فن صياغة و تطبيق و تقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها".<sup>1</sup>

التعريف الثاني: يعرفها هيقر" على أنها مجموعة القرارات و الممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل المدى لمنظمة ما و يتضمن ذلك وضع الإستراتيجية و تطبيقها و التقويم و الرقابة".<sup>2</sup>

التعريف الثالث: يعرفها أندر" على أنها الأنشطة و الخطط التي تقررها المنظمة على المدى البعيد بما يتضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، و التقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة و ذات كفاءة عالية في ذات الوقت.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود الجاسم الصميدعي، إدارة التوزيع منظور متكامل، دار البيزوري العلمية للنشر و التوزيع، طبعة العربية، 2008، ص 21.

<sup>2</sup> محمود الجاسم الصميدعي، نفس المرجع أعلاه، ص 21.

<sup>3</sup> عمارة خيرة، دور إستراتيجية التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، 2015، ص 30.



التعريف الرابع: يعرفها بورتر "فن بناء مزايا تنافسية مستدامة كما يؤكد على إن الإستراتيجية هي "خلق الملائمة بين الأنشطة المنظمة و التكيف مع البيئة".<sup>4</sup>

التعريف الخامس: يعرفها سشندر "الصلة المباشرة بالغايات و إستراتيجية الوظيفة الأخرى و بالتالي يشكل جميعها الإستراتيجية التنافسية للمنظمة ،و تعيين إن توجه إستراتيجية التسويقية ضمن الغايات التالية: تلبية حاجات المستهلك بشكل أفضل كفاءة مما يفعله المنافسون".<sup>1</sup>

التعريف السادس: يعرفها دبب "هي تحديد الأهداف واضحة يشير و يركز على خط واحد اتجاه أهداف المنظمة الكلية باستهداف المستهلكين الحقيقيين بفاعلية اكبر مما يفعله المنافسون و تطوير العناصر المزيج التسويقي لإنجاح إستراتيجية التسويقية".<sup>2</sup>

التعريف السادس: يعرفها دافيدسن "خدمة احتياجات المستهلك الفعلية و ليس إلحاق الهزيمة بالمنافسين".<sup>3</sup>

التعريف السابع: يعرفها ثمين "على أنها الطريقة التي من خلالها يتم التوصل إلى الأهداف التسويقية على المدى الطويل و القصير"<sup>4</sup>

- و من التعارف السابقة نستنتج على إن الإستراتيجية «مجموعة اختيارات تخص كيفية وضع منتج في السوق " و هي "السياسات و القرارات التي تربط أساسا باختيار قنوات التوزيع المنتجات المؤسسة بنجاح. و هي الرؤية المستقبلية تعكس الرغبة الطويلة المدى لتحقيق الأهداف و استخدام الموارد .

الأهمية الإستراتيجية:

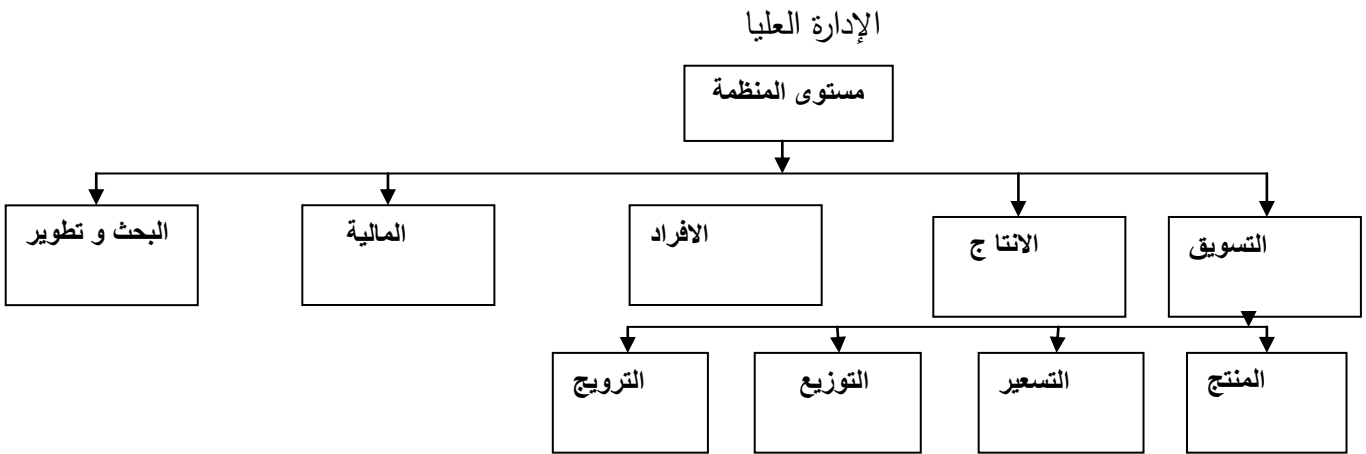
يوجد عدة أهداف الإستراتيجية تتمثل فيما يلي:<sup>5</sup>

<sup>4</sup> عمارة خيرة ،نفس المرجع أعلاه ،ص 30.  
<sup>1</sup> نزار عبد المجيد البروراري ،أحمد محمد فعمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق مفاهيم و الأسس، و الوظائف، دار وائل للنشر، طبعة أولى، 2004 ص 138.  
<sup>2</sup> نزار عبد المجيد البروراري ،أحمد محمد فعمي البرزنجي،نفس المرجع أعلاه، 138.  
<sup>3</sup> عشعاش منصورية ،دور إستراتيجية التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ،2013، ص، 30 .  
<sup>4</sup> نزار عبد المجيد،نفس المرجع أعلاه،ص138.  
<sup>5</sup> محمود الجاسم محمد الصميدعي ،تسويق،مدخل كمي و تحليلي ،دار و مكتبة الحامد ،طبعة ثانية، طبعة الثانية، 2002 ،ص، 20 .

- 1- تحقيق أفضل انجاج ممكن و ذلك من خلال معرفة اتجاهات و أهداف المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبيا .
- 2- تغطي الخطة الإستراتيجية أهداف وتوجهات واضحة المستقبل .
- 3- تمكن الخطة متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء أو التنسيق و التكامل و التفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة.
- 4- تنظيم تدخل القرارات المالية و التسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة .
- 5- إضافة إلى التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفوة .

### المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية

#### الشكل رقم 8: مستويات الإستراتيجية



المصدر: محمود الجسام الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليلي، دار و مكتبة الحامد للنشر و والتوزيع، الطبعة الثانية، 2002، ص 24.

- 1- المستوى الأول: على المستوى المنظمة في هذا المستوى تحاول المنظمة اكتشاف في الطريقة التي تستطيع من خلالها المنظمة إن تطور استراتيجياتها العامة بشكل يجعلها ملائمة لتنفيذ النشاط التي تقوم بها هذه المنظمة و يشمل هذه الإستراتيجية عدة عوامل منها:<sup>1</sup>
- 1- اتخاذ القرارات بخصوص نوعية النشاط أو النشاطات التي تمارسها المنظمة.

<sup>1</sup> محمود الجسام الصميدعي، إستراتيجيات التسويق، مدخل كمي و تحليلي، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، طبعة الثانية، 2002، ص 25، 24.

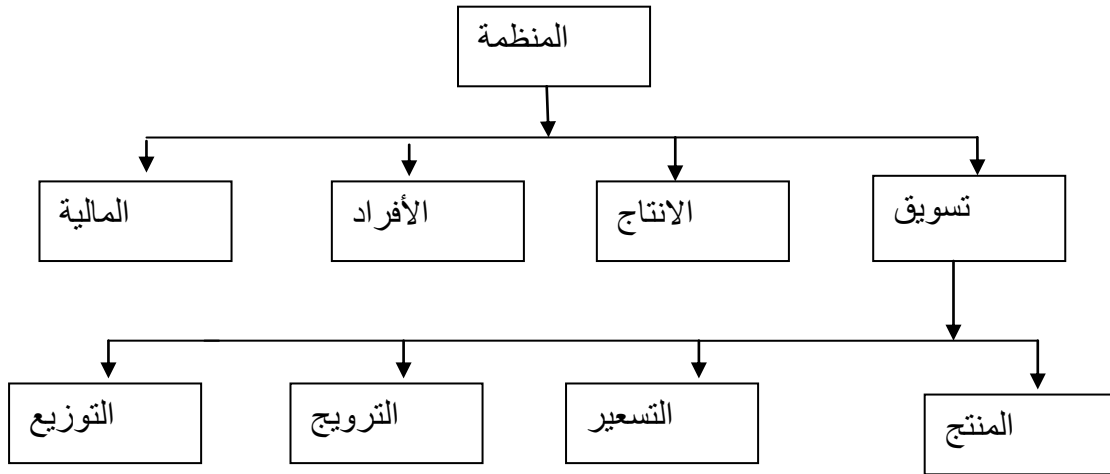
- 2- جمع كافة الموارد المختلفة المادية و البشرية و غيرها على كافة الأجهزة بشكل يحقق أفضل استخدام الكفو المتاح لنا من خلال الموارد البشرية و المادية .
- 3- تسعى ضمن هذا البعد الهام من اجل إن تحقق الأهداف.
- 2- المستوى الثاني: على المستوى الأعمال

يتم التركيز على تحسين الموقف التنافسي للمنتجات التي تتعامل معها سواء خدمة أو السلعة، يتم تنظيم الوحدات على الشكل وحدة إستراتيجية متكاملة واحدة.

### 3- المستوى الثالث: المستوى الوظيفي (الاختصاص)

التركيز على إنتاجية الموارد و فعالية الأقسام ،كل قسم ينظر إلى محتواه الداخلي و يرفع الكفاءة بتقليل التلف و استغلال الوقت بشكل صحيح و جمع العمل بشكل الصحيح و استغلال الطاقة الكاملة و هذا يؤدي إلي زيادة الوحدات الإنتاجية و بالتالي زيادة الإنتاج و بذلك تزداد الربحية ،كما هو موضح في الشكل التالي الذي يوضح الهيكل التنظيمي على الأساس الأعمال ومن ثم الوظائف.

### الشكل رقم 9: الهيكل التنظيمي على أساس الأعمال

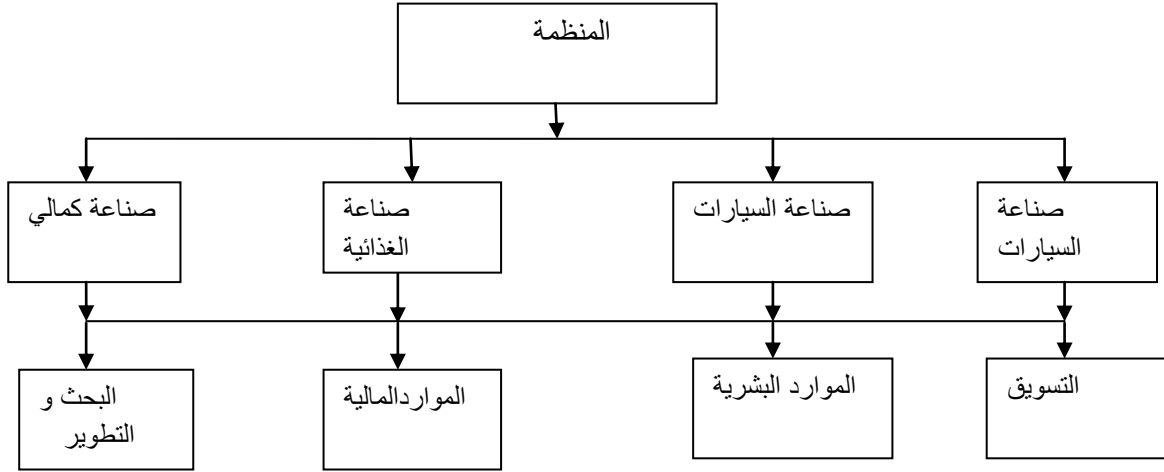


المصدر :محمود الجاسم الصميدعي ،استراتيجيات التسويق،مدخل كمي و تحليلي ،دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع،طبعة الثانية ،24،2002.

حيث نميز بمايلي :

- 1- الغير المركزي: القرار يكون بيد مدير التسويق.
- 2- يتبع من قبل المنظمات الصغيرة و المتوسطة .
- 3- الاعتماد يكون على الأعمال ثم الوظائف ،أي الكل ثم الجزء.

الشكل رقم 10 : الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفي



المصدر :محمود الجاسم الصميدعي ،استراتيجيات التسويق،مدخل كمي و تحليلي ،دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع،طبعة الثانية ،24،2002.

حيث تميز بمايلي :

- 1- المركزي :القرار يكون بيد الإدارة العليا.
- 2- يتبع في المنظمات كبيرة.
- 3- الاعتماد على الوظائف ثم الأعمال أي الجزء ثم الكل.

### المطلب الثالث: استراتيجيات التوزيع

في الصياغة و اختيار الاستراتيجي التوزيعي له انعكاسات سلبية كبيرة قد تؤدي لفشل كافة الاستراتيجيات التسويقية بكاملها ثم على الإستراتيجية المنظمة ككل و نظرا للأهمية استراتيجيات التوزيع سوف نحاول التركيز على <sup>1</sup>:

- 1- استراتيجيات تغطية الأسواق

<sup>1</sup> محمود الجاسم الصميدعي ،إدارة التوزيع منظور متكامل ،دار اليازوري للنشر و التوزيع ،طبعة عربية،2008،ص ص 208،209.

2- استراتيجيات تعديل أو تكييف قنوات التوزيع

1- استراتيجيات تغطية الأسواق: هناك ثلاث استراتيجيات متعلقة بالتغطية حسب نوع المنتجات التي تتعامل بها المنظمة و هي:

1.1. إستراتيجية التوزيع المكثف:

وفق هذه الإستراتيجية يقوم المنتجون بعرض منتجاتهم في أكبر عدد ممكن من المنافذ التوزيع بالشكل الذي يجعل من هذه المنتجات متوفرة أو متاحة عندما يطلبها المستهلكون و في المكان الذي يريدونها فيه.

إن الإستراتيجية تحقق أكبر تغطية ممكنة للمنتجات في أقصى ما يمكن من منافذ ، و غالبا ما توزع السلع بهذا النوع من الاستراتيجيات التوزيع التي يطلب تغطية شاملة للسوق و مثال ذلك كوكاكولا من المنتجات و منتجات الأخرى شبيهة والتي تجعلها في الملايين المخازن لتقديم أقصى عرض ممكن للعلامة التجارية وراحة المستهلك.

1-2 إستراتيجية التوزيع المطلق (الوحيد)

و يطلق عليه أيضا التسويق المانع و هو اعتماد المنظمة المنتجة على عدد محدود من التجار حق المانع لتوزيع منتجات المنظمة في مناطقهم.

يتمتع التوزيع المطلق بدعم قوى للموزع و تحكم أكبر في أسعار التجار و ترويجهم و تقديم خدماتهم كما إن هذا النوع من التوزيع يساعد على تعزيز صورة المنظمة.

1-3. إستراتيجية التوزيع الانتقائي (الاختياري)

إن الإستراتيجية تقع بين النوعين السابقين (التوزيع المكثف و التوزيع المطلق أو المانع) حيث يتم اعتماد على محدد من الوسطاء و الذين يتم اختيارهم بعناية من قبل المنظمة المنتجة التي ترغب باعتماد هذا الأسلوب في التوزيع.

و يستخدم هذه الطريقة في الغالب في توزيع السلع الاستهلاكية وخاصة سلع التسوق أي السلع المعمرة بشكل العام ، حيث توزع معظم العلاقات التجارية للأجهزة المنزلية (التلفاز.....الخ).

2- إستراتيجيات التوزيع

تلعب إستراتيجيات دورا مهما في تحقيق أهداف المنظمة في الوصول إلى الأسواق المستهدفة و زيادة المبيعات و الحصة السوقية و بالتالي تحقيق مستوى مرضى من الأرباح.

1- العوامل المؤثرة على الإستراتيجية التوزيع

2- إستراتيجيات قنوات التوزيع التنافسية

3- إستراتيجيات (تكييف) قناة التوزيع

1- العوامل المؤثرة على الإستراتيجية التوزيع

تتأثر إستراتيجية التوزيع مجموعة من العوامل من بينها:<sup>1</sup>

نوع المنتجات :تتضمن أنواع المنتجات هل هي منتجات استهلاكية (معمرة ،خاصة )أو صناعية و هل إنها سريعة التلف أو لا . و مامدى تغطية المنتجات ،قيمة الوحدة الواحدة ،مستوى التكنولوجيا المستخدمة بها و التي تتضمنها ،هل هي منتجات موسمية أم لا ، و مامدى حدائتها وقبولها لكونها منتجات الجديدة ، وطبيعة دورة حياة لها .

عناصر السوق :و يشمل أنواع المستهلكين ،عددهم ،مواقعهم ،عادتهم الشرائية ،الوسطاء ،أنواعها و درجة تعاملهم مع المنظمة ومدى خدمتهم لمنتجات ،المنافسون ،إستراتيجيتهم التسويقية و التوزيعية المعتمدة .

عناصر المنظمة : و تتضمن نقاط قوتها و ضعفها من الموارد المالية البشرية ،سمعتها في السوق و لدى المستهلكين ،رغبة المنظمة في السيطرة و التحكم على قنوات التوزيع.

عناصر البيئة: و تتضمن المؤشرات البيئية و الخاصة الاقتصادية، القانونية، السياسية ،المالية للدولة إن هذه العناصر لا بد إن يؤخذ مجتمعة و ليس لعنصر واحد بمفرده لتكون أساسا للاختيار و تقييم قنوات التوزيع للمنظمة.

2- إستراتيجيات قنوات التوزيع التنافسية:

<sup>1</sup> محمود الجاسم الصميدعي ،نفس المرجع السابق ،ص 210.

إن اختيار القنوات التوزيع من قبل إدارة التسويق أو الإدارة العليا فإنه يعتبر بمثابة الدور الاستراتيجي لمزيجها التسويقي تضم استراتيجيات هما:<sup>1</sup>

إستراتيجية الدفع :

إن المنظمة تستخدم الوطاء في التأثير أو التحفيز طلب الزبائن ،أي إن المنظمة المنتجة تدفع بمنتجاتها من خلال قنوات التوزيع و من ثم من قبل الوطاء ،و يمكن للمنظمة المنتجة إن تستخدم هذه الإستراتيجية للتأثير على الوطاء لدفع منتجاتها من خلال :

- منح الجائزة لتحفيز المبيعات

- المشاركة في نفقات الإعلان و الترويج للمنتجات

- منح خصم اكبر مما يمنحه المنافسون

- إقامة برامج تدريبية لتحسين الأداء في مجالات السيطرة على الحسابات و طرق النقل

- تجهيز الوطاء بمواد العرض الخاصة بمنتجات المنظمة

تستخدم هذه الإستراتيجية من المنظمات الصغيرة و ذات الإمكانيات المتوسطة و الضعيفة و هذه الإستراتيجية لتحفيز الوطاء على قبول منتجات المنظمة .

و يستخدم مسوقو السلع الصناعية إستراتيجية الدفع بسبب الأهمية الكبيرة للبيع الشخصي كما يستخدم من قبل المنظمات الصغيرة و الضعيفة لهذه الإستراتيجية لتحفيز الوطاء لقبول منتجاتها .

2-2: إستراتيجية الجذب:

وفقا لهذه الإستراتيجية يتم التأثير على الطلب الزبائن من خارج نظام التوزيع ،حيث ان المستهلك يتم التأثير عليه بالذهاب إلى المتاجر من خلال الإعلان و جذب المنتج خارج قناة التوزيع ، و تستخدم المنظمات المنتجة إستراتيجية الجذب لجذب الزبائن من خلال:<sup>2</sup>

- استخدام المكثف للإعلان محفز الطلب

<sup>1</sup> محمود الجاسم محمد الصميدعي ،تسويق،مدخل كمي و تحليلي ،دار و مكتبة الحامد ،طبعة ثانية ، 2004،ص 253.

<sup>2</sup> محمود الجاسم محمد الصميدعي ،تسويق،مدخل كمي و تحليلي ،دار و مكتبة الحامد ،طبعة ثانية، 2002.

- تقديم الجوائز و وسائل الترويج الأخرى لجذب المستهلكين
- نوعية و خصائص المنتجات لخلق الولاء المطلق لهذه المنتجات
- خطوط الإنتاج متكاملة

و من هذه الحالات فان المنتج يميل إلى خلق حالة ولاء لعلاقته من خلال المنتجات و وسائل الترويج بدلا من استراتيجيات التوزيع و يستخدم هذه الإستراتيجية في المنظمات الكبيرة التي قد لا تعبر اهتماما كبيرا للوسطاء.

### 3-3: استراتيجيات تعديل (تكيف) قناة التوزيع:

يمكن إجمال استراتيجيات تكيف قنوات التوزيع و تغييرها بما ينسجم مع أنشطة و أهداف المنظمة و قسم التسويق بشكل الخاص ،، إن الأسباب التي تدعو إلى إعادة تكيف تصميم القناة التوزيعية الحالية بالتالي :

- 1 - التغير في اتجاهات المنظمة: فعند تغيير المنظمة للاستراتيجيات فان التغيير في التصميم القناة التوزيعية يعتبر أمرا ضروريا
- 2 - التغير في إستراتيجية التسويق: كما في حالة إضافة منتجات جديدة أو خطوط إنتاج جديدة أو تعديل المنتج و الدخول في أسواق جديدة أو التغيير إستراتيجية الترويج أو أية تغيرات تحدث في المزيج التسويقي
- 3: التغيير في القناة التوزيعية نفسها: و هنا يكون التعديل ضروريا في حالة ظهور مشاكل بين أعضاء القناة التوزيعية .
- 4-: التغير في البيئة : و ذلك عند الحصول تغيرات تنافسية أو تكنولوجية أو اقتصادية أو أية تغيرات في البيئة المنظمة.

- و يمكن توضيح استراتيجيات التعديل (التكيف) كمايلي<sup>1</sup>:
- إستراتيجية التوسع: عندما تقرر المنظمة زيادة كثافة التغطية بالتوزيع مباشرة إلى تجار التجزئة .

<sup>1</sup> نزار المجيد البروراري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق، مفاهيم و الاسس و الوظائف، دار الواصل، طبعة الاولى، 2004، ص، 211.



- إستراتيجية السيطرة و التطوير : عندما تقرر المنظمة استخدام وسطاء جدد أو من خلال امتلاك المنظمة أخرى أو الإنتاج معها مما يؤدي إلي زيادة قدرتها التوزيعية بشكل اكبر مما لو عملت منفردة ،هذا فيما يتعلق بالسيطرة .أما التطوير فمن خلال تغيير القناة التوزيعية الحالية نحو الأفضل .
- إستراتيجية الثبات : و ذلك بتثبيت شبكات التوزيع الحالية عندما لا ترغب المنظمة بالتغيير سواء في الكثافة التوزيع أو نوع الوسطاء ،و هنا تقوم بالمحافظة على شبكة توزيعها الحالية و في بعض الأحيان تقويتها لتطير أدائها.
- إستراتيجية التعديل : يتم ذلك بالمحافظة على درجة كثافة التغطية مع التغيير نظام قناة التوزيع كاستبدال المنظمة لمنفذاها .التوزيعي عند فشل في زيادة المبيعات <sup>1</sup>.
- إستراتيجية الاستبدال : و تسمى أيضا إستراتيجية التخفيض ،حيث يتم تخفيض درجة كثافة التوزيع و هذه الإستراتيجية قد يؤدي إلى تحقيق مبيعات أفضل بالانتقال من النظام التوزيع المكثف إلى التوزيع الانتقالي بالاستغناء عن عدد من الوسطاء لغرض زيادة السيطرة على الأسعار و لاسيما و انه يمكن التقليل درجة التغطية من خلال تغيير في قنوات التوزيع بتقليل عدد الموزعين و الانتقال لنظام التوزيع المطلق بهدف ضمان أن يبذل الوسيط أو الموزع جهودا طيبة مع المستهلك و المنظمة.

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد، نفس المرجع أعلاه، ص211.

- خلاصة الفصل:

يعتبر التوزيع من الوظائف الأساسية للتسويق و احد العناصر المزيج التسويقي إلى جانب السلعة و الترويج و يمثل الحلقة التي تسمح بانسياب و تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي في المكان الذي يريده و في الوقت المناسب له و بالكميات التي تطلبها و بأقل التكاليف .

و التوزيع وسيلة لتنظيم النشاط الخاص بتحريك أو نقل السلعة من المنتج للمستهلك و هي بذلك تسد الفجوة التي تفصل بينها ،من خلال مجموعة الوسطاء تتمثل في الوكلاء والسماصرة وإضافة إلى تجار الجملة وتجارة التجزئة ويهدف عمل الوسيط لتحقيق منافع زمنية أو مكانية أو منفعة ملكية من خلال توزيع المنتج أو الخدمة ويشمل نشاط قناة التوزيع على مجموعة الوسطاء الذين يقومون بعملية مترابطة لتوجيه المنتج إلى المستهلك النهائي تعد نظم التوزيع متكاملة في تحسين درجة فعالية قنوات التوزيع التي تمثل النظم الوسيطة المستخدمة في التوزيع وبهدف التوزيع إلى توصيل السلع التي تم إنتاجها إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي ويستخدم لهذا الغرض قنوات التوزيع التي تعتبر وسيطا تمر من خلاله السلع أثناء انسيابها من المنتج إلى المستهلك.

### تمهيد

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة التنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة العميل و تحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانيتها و مواردها المختلفة. ففي ظل المنافسة و سرعة التغير و البقاء في الأسواق ، و اكتساب ميزات تنافسية قوية و دائمة لتواجه حدة المنافسة التي تزايدت بفعل زيادة التحالفات الإستراتيجية ، التي تزايدت معها القدرات التنافسية التي تملكها ، و هذا بفعل تطبيق اتفاقيات مما دفع المؤسسات إلى السعي نحو تحقيق الميزة التنافسية .

على هذا الأساس فان دراستنا للميزة التنافسية في هذا الفصل ستقدم في ثلاث مباحث:

**المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية**

**المبحث الثاني : مصادر و إبعاد الميزة التنافسية و أنواعها**

**المبحث الثالث: نماذج و استراتيجيات الميزة التنافسية**

## المبحث الأول: مقاربات الميزة التنافسية

### المبحث الأول : الميزة التنافسية

بدا يظهر مصطلح المنافسة التي تواجهها المنشأة دورا هاما في التأثير على قدرة المنشأة على تحقيق الأهداف المرغوبة مما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين و تحليل موقعهم التنافسي و استراتيجياتهم الخاصة بالمؤسسة حتى يمكن للمنشأة اتخاذ القرار الخاص بالإستراتيجية التي سوف تتبعها لمواجهة المنافسة.

### المطلب الأول: تعريف المنافسة

أولا: المنافسة

المنافسة تعني مجموعة من المنظمات التي تنتج منتجا واحدا أو خليطا من المنتجات المتشابهة أو البديلة لما تنتجه المنظمة من منتجات و بعبارة أخرى فان المنافسة يعني وجود عدد من المنظمات التي تلبي نفس الحاجات و رغبات و أنواق المستهلكين من خلال ما تقدمه من منتجات و خدمات <sup>1</sup>. و تعرف أيضا "بانها شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق و العلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله شكل يؤثر في تحديد السعر <sup>2</sup>."

ثانيا : أنواعها

إن الفرص المتاحة أمام المنظمة تختلف باختلاف طبيعة المنافسة في السوق فكلما كانت المنافسة شديدة فان الفرص المتاحة للمنظمة قليلة سياستها مقيدة ،و كلما كانت المنافسة ضعيفة فان الفرص المتاحة امام المنظمة تكون اكبر و سياستها تكون مرنة و ان هذه المنافسة تختلف من حيث الشدة ،العدد،القوة ،القدرة ،السيطرة على السوق و من بين انواعها مايلي <sup>3</sup>:

1: المنافسة الكاملة: في ظل هذا النوع من المنافسة لايملك المنتج و البائع الحرية في تحديد الأسعار و الكمية المعروضة من المنتجات ،وذلك يعود إلى طبيعة السلعة طبيعة الطلب عليها .

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدى ،ردينة عثمان يوسف،تسويق الإستراتيجي ،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،طبعة الأولى،2011، ص،228 .

<sup>2</sup> زغار أحمد،المنافسة و البدائل الإستراتيجية ،دار جرير للنشر و التوزيع ،طبعة الأولى ،ص،12 .

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي ،ردينة عثمان يوسف،نفس المرجع أعلاه،ص،233.

خصائص المنافسة الكاملة :

- حرية الدخول و الخروج من السوق.
- يملك المشترون المعلومات الكافية عن السلع و أسعارها.
- وجود عدد كبير من البائعين الصغار الذين تكون قدراتهم المالية محدودة بالشكل الذي لا يستطيع احدهم أو عدد قليل منهم التأثير على الباقيين أو الخروج عن السياسة السعرية السائدة في السوق .
- وجود عدد كبير من المشتريين ، و إن كمية الشراء لكل مشتري تكون قليلة من مجموع المعروض السلعي ليس لهم الإمكانية في التأثير على سياسة السعرية المتبعة.
- عدم التمسك المشتريين بعملية الشراء من بائع واحد و إنما تكون لهم الحرية سهولة الانتقال .
- لا يستطيع احد البائعين أو المنتجين التأثير على السياسة السعرية أو استخدام سياسة سعرية أعلى بكثير أو بأقل بكثير من الأسعار السلع المنافسة لان ذلك سوق يعرضه لخسارة كبيرة.

المنافسة الحرة :

إن المنافسة الحرة تتماثل بشكل كبير مع المنافسة التامة أو الكاملة و لكن مع وجود بعض الاختلافات يمكن انجازها بمايلي :

- إن الاختلاف في المنافسة الحرة اقل من المنافسة التامة
- هنالك اختلاف بسيط في المنافسة السعرية من قبل البائعين و لكنه يجب إن يكون قليلا في حالة تماثل المنتجات من حيث الجودة ، و أن يكون الاختلاف مقبولا في حالة وجود بعض الاختلافات الملموسة في الجودة.
- هنالك بعض القيود على تحريك رأس المال بين الصناعات و المشاريع .

المنافسة الغير التامة (المنافسة الاحتكارية ،المنافسة القلة ،الاحتكار)

إن هذا النوع من المنافسة يمكن تصنيفه إلى ثلاث أنواع و ذلك استنادا إلى اختلاف عدد البائعين و المشترين و اختلاف رأس المال و غيرها من العوامل، لكن المقصود بالمنافسة غير الكاملة هو الخروج عن احد أو بعض الشروط التي يجب أن تتوفر في المنافسة و يمكن انجازها بمايلي :

- قد يكون المنتجات المباعة تختلف باختلاف البائع من حيث الجودة و الخصائص

- قد تكون المنتجات المباعة عند كل بائع تختلف من حيث الاسم و العلامة

- قد تكون هنالك بائعون صغار مع وجود بائع كبير يؤثر على مستوى السعر بالزيادة أو النقصان

- اختلاف العوامل المؤثرة نظرا للاختلاف نوع المنافسة حيث إن مايسود في السوق في المنافسة القلة ليس نفس ما يسود في ظل المنافسة الاحتكارية ، و بشكل عام فان هذه المنافسة يمكن تقسيمها إلى ثلاث أنواع:

المنافسة الاحتكارية:

- تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين أو من البائعين و المشترين

- يتصف الطلب على المنتجات كل مشروع بعدم المرونة إلى حد ما و ذلك بسبب تمييز المنتج باسم خاص أو علامة معينة تميزه عن المنتجات المنافسة

- توفر سهولة نسبية في الدخول صناعة السلع الجديدة

احتكار القلة :

- وجود عدد قليل من المنتجين الكبار أو عدد من قليل من الباعة أو المشترين

- صعوبة دخول منتجين جدد إلى السوق السلعة

- يتصف الطلب على منتجات كل منظمة بعدم المرونة إلى حد ما

الاحتكار :

- وجود منتج واحد (بائع ،مشتر واحد) أو عدد قليل من المنتجين و البائعين و المشترين على توحيد

سياستهم الإنتاجية و التسويقية بهدف السيطرة على سوق معين

- عدم توفر سلع بديلة تفسح المجال أمام المشتريين للمفاضلة و الاختيار و التخلص من ضغوط المنتج الواحد.

### المطلب الثاني: التنافسية

بدا يظهر مصطلح التنافسية في مجالات الأعمال و التجارة و المال و الاقتصاد في الآونة الأخيرة ، و يتطلب ذلك معالجة تحليله لقضايا التنافسية و المنافسة وذلك لتحديد و اختيار الوسائل و الأدوات اللازمة للتصدي لها و توفير ضمانات البقاء و النمو و التوسع والاستقرار.

تعريف التنافسية على أنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية و نمو استقرار و التوسع و تجديد ، و تسعى الشركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية و المحلية".<sup>1</sup>

مفهوم التنافسية من وجهة نظر القطاع.

يمكن تعريف التنافسية من وجهة نظر القطاع على أنها قدرة قطاع من القطاعات الاقتصادية على استغلال عوامله الإنتاجية في مدى الطويل.

كما يمكن تعريف التنافسية على إنها قدرة الشركات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية ،دون الاعتماد الدعم و الحماية الحكومية.

وتقاس التنافسية على مستوى القطاع الواحد اعتماد على الربحية الكلية إلى جانب اعتماد مقاييس أخرى خاصة بتكلفة و جودة المنتجات المنتجة من طرف المؤسسات هذا القطاع.<sup>2</sup>

مفهوم التنافسية من مستوى المنظمة :

تعني القدرة على تزويد المستهلك أو العميل بمنتجات و خدمات اكبر كفاءة و فاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية و تقاس التنافسية من خلال معدلات نمو المنظمة و قدرتها حتى تحقيق حصة اكبر في السوق.

<sup>1</sup> فريد نجار، المنافسة و الترويج التنظيمي ،، مؤسسات شباب الجامعة، طبعة الأولى، 2000، ص، 11.

<sup>2</sup> زغدار أحمد، المنافسة و التنافسية و البدائل الإستراتيجية ،دار جرير للنشر و التوزيع، طبعة الأولى، 2011، ص، 26 .

مفهوم التنافسية على مستوى الدولة.<sup>1</sup>

-يعتبر إقتصاد دولة ذو تنافسية إذا كان يملك القدرة على تحقيق النمو الاقتصادي المستدام على مدى المتوسط والطويل حسب تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي أما المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية فيجد أنها قدرة الدولة على خلق منتجات يمكن أن تتنافس في الأسواق العالمية .

أسباب التنافسية : تتمثل في<sup>2</sup>

1-ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات و منظمة التجارة العالمية.

2-وفرة المعلومات على الأسواق العالمية و سهولة النسبية في متابعة و ملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات و الاتصالات و تطور أساليب البحوث السوق.

3-سهولة الاتصالات و التبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة و فيما بين الوحدات و فروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الانترنت و غيرها من آليات الاتصالات الحديثة و تطبيقات المعلوماتية المتجددة.

4- تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية و تسارع عمليات الإبداع و الابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في العمليات البحث و التطوير و نتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال.

تعتبر الميزة التنافسية هدفا رئيسا تسعى إلى بلوغه جميع المنظمات و إن إمتلاكها للميزة التنافسية يعنى قدرتها الموضوعية في مواجهة المتغيرات البيئية في السوق و فحصها الدقيق للبيئة و بالتالي قدرتها في المواجهة الآخرين و إمكانية البقاء و الاستمرار تكون واضحة.

<sup>1</sup> عشعاش منصورية، دور إستراتيجية تسويقية في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، 2013، ص، 7 .  
<sup>2</sup> محمد محمود مصطفى، إستراتيجيات علم الإدارة الحديث، دار البداية، طبعة الأولى، ص، 126 .



### المطلب الثالث: تعريف الميزة التنافسية

التعريف الأول: webstar " الميزة التنافسية بأنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن منافسيها الحاليين و المحتملين.<sup>1</sup>

التعريف الثاني : يعرفها: porter "بمكانة موقع المنظمة في صناعة هي التي تحدد إذا كانت ربحيتها أعلى أو أقل من المتوسط ربحية الصناعية ،فالمنظمة التي تستطيع التموضع بشكل جيد قد تكسب معدات عالية على الرغم من عدم ملائمة هيكل الصناعة و كون معدل الربحية تلك صناعة معتدلا.

التعريف الثالث: يعرفها DAVID "العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على الآخر و هذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو منظمة أو دولة ، و الهدف هو الفوز ، و لكي تكون منظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل قدرة و الرغبة في الفوز و الولاء أو الالتزام و توفر الموارد المحددة.<sup>2</sup>

التعريف الرابع: يعرفها شندلرو هوفر "الوضع الفريد الذي يطرره المؤسسة في المواجهة منافسيها من خلال الاستعمال الخاص للموارد المختلفة المتاحة بالشكل الذي يضمن مواجهة هؤلاء المنافسين.

التعريف الخامس: الميزة تنشأ أساسا من القيمة التي إستطاعت المؤسسة ما إن تخلقها لزيائتها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار بالنسبة للأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واعي الزيادة السعرية المفروضة.<sup>3</sup>

التعريف السادس : تعرف أيضا"القيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها لعملائها بها تسمح لها التكاليف و قدرتها المالية بخلقها ،بحيث يكون العملاء مستعدون لدفع المال للحصول عليها القيمة محصلة باستخدام طرق متعددة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حسن وليد حسين عباس، إدارة الموارد البشرية التنظيمي، دار الأيام للنشر و التوزيع، 2015، ص 70، مدخل حديث الإستدامة ميزة تنافسية، دار الحامد، طبعة الأولى، 2015، ص 141.

<sup>2</sup> عز الدين علي سنوسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية، وفق منظور إستراتيجيات التغير التنظيمي، دار الأيام للنشر و التوزيع، 2015، ص 70.

<sup>3</sup> زغدار أحمد ، المنافسة و التنافسية و البدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر و التوزيع، طبعة الأولى، 2011، ص 27.

<sup>4</sup> عشعاش منصورية، دور إستراتيجية تسويقية في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر 2013، ص 8.

التعريف السابع: يعرفها أيضا : fahel-lyncb "قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مراكز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط"<sup>1</sup>.

التعريف الثالث: "قدرة المنظمة على خلق شيء متفرد و مختلف عن بقية المنافسين" و "هي أي شيء يميز المنظمة تمييزا إيجابيا عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها"<sup>2</sup>.

من التعاريف السابقة نستنتج بأن الميزة التنافسية "القيمة المدركة التي إستطاعت المنظمة الفوز على منافسيها بخلق شيء مميزا و إستغلال مصادر قوتها الداخلية و إضافة قيمة لمنتجاتها تفوق ما يمكن أن يقدمه المنافسون".

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، دار الجامعية، 2004، ص 13  
<sup>2</sup> محي الدين قطب، الخيار الإستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد الطبعة الأولى، 2012، ص 80

## المبحث الثاني : مصادر و أنواع الميزة التنافسية و أبعادها

بغض النظر المنظور في الاعتماد المدخل المناسب لبناء الميزة التنافسية للمنظمة ، فإن الهدف النهائي هو أن تكيف قدرتها و إمكانيتها المتاحة في تقديم مخرجات ذات القيمة أكبر قياسا بما يقدمه المنافسون ، و عليه سنتعرف على أنواعها و أبعادها و مصادرها التنافسية.

### المطلب الأول :مصادر الميزة التنافسية

1 المدخلات : هي مجموعة العناصر التي تؤثر على ديمومة و إستمرار المنظمة في عملها المتمثلة بالموجودات الرأسمالية و المالية و القدرات و الموارد البشرية ، و بما يجعل هذه المدخلات ذات قوة تؤهل المنظمة للاكتساب ميزة التنافسية و من خلال قدرتها على خلق القيمة و بشكل أفضل من المنافسين ،و أن تكون هذه الموارد ذات قيمة نادرة و غير قابلة للانحلال و مكلفة إذا ما تم تقليدها و بما يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية و أن تؤدي أنشطتها بشكل أفضل من المنافسين.

و من المفيد القول بأن امتلاك المنظمة لهذه المدخلات لا تكون لوحدة كافيًا لتحقيق و إدامة الميزة التنافسية بل هو متوافق مع الاستخدام الفعال لتلك الموارد قادرة على تحقيق و إدامة الميزة التنافسية.

2 العمليات : تتمثل بكافة الفعاليات و الأنشطة التي تتم داخل المنظمة لتحويل المدخلات إلى المخرجات و سواء كانت سلع أو خدمات و بما يحقق التفوق بالسوق التي تعمل بها. و بالتالي فإن الارتباط ما بين العمليات و الميزة التنافسية إرتباط وثيق و قوي و لا جدوى من إمتلاك المنظمة لمدخلات فقط لكي تحقق الميزة التنافسية ،بل أنها مشترطة بوجود العمليات إلى المخرجات ذات قيمة لدى الزبون.

و عليه فإن الميزة التنافسية التي تحقق عندما تكون المنظمة قادرة على إنجاز أنشطتها بكلفة أقل و ذلك من خلال الارتقاء بمستوى الأداء من خلال رفع منحى الخبرة لدى العاملين.<sup>1</sup>

حيث يرتبط منحى الخبرة بالعلاقة بين الأداء المتحقق لدى العاملين و عامل الزمن ، إذا بمرور الوقت و زيادة التعلم و التدريب يتمكن العاملين من زيادة مستوى إنتاجهم و الإرتقاء بمستوى العمليات

<sup>1</sup> تامر بكري، إستراتيجيات التسويق، دار البازوري، طبعة العربية، 2008، ص199 .

بما يؤول إلى تخفيض التكاليف و تقليل التلف و الضياعات إلى أدنى حد ممكن ، و الوصول إلى مستوى التلف الصفري و هذا ما يحقق بعدا مهما من أبعاد الميزة التنافسية و تحققها.

### المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين هما ميزة التكلفة الأقل و ميزة التمييز<sup>1</sup>.

#### 1 ميزة التكلفة الأقل :

مفهوم ميزة التكلفة الأقل :تعنى قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين ، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر في الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل الظروف و بالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

شروط تطبيق ميزة التكلفة الأقل : من أهمها مايلي:

- وجود طلب مرن على السلعة ،حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع

-عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج

- نمطية السلع المقدمة

- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل مشتري

- محدودية تكاليف التبديل (تبديل منتج مؤسسة ما ينتج مؤسسة أخرى)أو عدم وجودها بالميزة التنافسية المشتريين.

طرق الحصول على ميزة التكلفة الأقل: و يتم من خلال مراقبة العوامل التالية :

\_ مراقبة الحجم :مراقبة الحجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها

\_ مراقبة التعلم:يتم ذلك بمقارنة درجة التعليم بالمؤسسة نتيجة التوسع فيها

\_ مراقبة الروابط:بمعنى الروابط موجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف إستغلالها و تخفيض التكاليف.

<sup>1</sup> عشعاش منصورية ،دور الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، 2013، ص9 .

\_ مراقبة الالتحاق : و المقصود بالالتحاق هو تجميع بين الأنشطة المهمة و المنتجة للقيمة و بالتالي فإن المراقبة الالتحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف.

\_ مراقبة الرزنامة :عادة ما تستفيد المؤسسة السبابة إلى بعض القطاعات من الميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل ، و يرجع ذلك إلى كونها تتوقع في أحسن المواقع و توظف أحسن المستخدمين ،أما في البعض القطاعات الأخرى ،فإن الانتظار يكون أفضل ،إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغيير و إما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين و إكتشاف نقاط القوة و الضعف لهم.

\_ مراقبة الاجراءات :يحدث عندما تعتمد المؤسسة تطبيق إجراءات بصفة طوعية قد يرجع ذلك الى سوء الفهم لهذه الإجراءات ، و بالتالي فإن المراقبة الإجراءات يسمح بفهمها و حيث ثمة تخفيض التكاليف.

\_ مراقبة التموضع:إن التموضع لمختلف الأنشطة له عادة تأثير على عناصر عدة من بينها مستوى الاجور , فعالية الإمداد و سهولة الوصول إلى الموردين.

ميزة التمييز :

مفهوم ميزة التمييز:قدرة المؤسسة على تقديم منتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك ،إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة و تحقق له الرضا عنها،و الحصول على هذه الميزة (ميزة التمييز) ضرورة توفر مجموعة من الشروط

شروط تطبيق ميزة التمييز:من أهمها مايلي:

- تعدد إستخدامات المنتج و توافقها مع حاجات المستهلك

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز

طرق الحصول على ميزة التمييز :

\_ الإجراءات التقديرية :تتمثل في هذه الإجراءات في إختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها و قد يكون تمييز المنتج في عدة أشكال منها:خصائص-خدمات-المقدمة -الجودة-وسائل الإنتاج.....إلخ

\_ الروابط: يمكن أن يأتي تمييز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة الرزنامة: المقصود هنا أنه يمكن أن يأتي خاصية التمييز نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها، حيث نجد في الغالب أن المؤسسات التي كانت السبابة في الدخول إلى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة .

\_ الموقع: قد تكون ميزة التمييز للمؤسسة نتيجة موقعها و ذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلاً.

\_ التكامل: يؤدي التكامل إلى الحصول المؤسسة على ميزة التمييز، حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة مثلاً من خلال قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية.

### المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

تعتبر المنظمات الحديثة من أهم إهتمامات الرئيسية هو التركيز على إحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية، تركز المنظمات بصفة عامة على الأبعاد و توليها إهتمام كبير بتوفير هذه الإحتياجات سواء كانت إنتاجية أو خدماتية و ذلك بتلبية الطلب في الأسواق و يمكن أن تساعد هذه الأبعاد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات التي تحرص على توفير إحتياجات الزبون و رغبته.<sup>1</sup>

#### التكلفة

يجب على المنظمات أن تراعي المحل الوسط بين التكلفة و ما تقدمه من خصائص للسلع و الخدمات فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة و تطبيق المراقبة المستمرة على مواد الخام و تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

#### الجودة

يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، و ذلك لاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج مع وظيفته و نوعيته، و تتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج.

<sup>1</sup> عز الدين علي سنوسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية - وفق منظور إستراتيجيات التغيير، التنظيمي، دار الأيام، 2015، ص 71، 72.

### وقت دخول السوق

يمكن للمنظمات أن تنظر إلى العامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها على إعتبارها الوقت تسليم هو مصدر للميزة التنافسية .و يعتبر الوقت مقياسا للالتزام بين المنظمة و لعملاء إضافة إلى الوقت يعتبر مؤشرا لتطوير و تقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.

### إعتمادية توصل المنتج

نستجيب عادة المنظمات إلى الخدمات مابعد البيع و تتمثل في إعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن .في حيث التوصيل يعتبر شكلا من أشكال التمايز و بعدا تنافسيا و نجد الكثير من المنظمات تسعى إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية ، و ينشأ عادة عن هذه الاعتمادية وصول المنتجات إلى أصحابها سليمة و يقدر عال من الموثوقية.

### إبداع المنتج

تعددت رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحيانا . و عليه فإن المنظمات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلائم ما تقدمه مع رغبات زبائنها ،أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن منافسيها في السوق ،بحيث تحمل خصائص فريدة.

## المبحث الثالث: نماذج و إستراتيجيات الميزة التنافسية

تستند بعض المنظمات إلى تطبيق إستراتيجية معينة بغرض التنافس و بناء و النمو في البيئة المنظمات الأعمال و الحصول على ميزة صعبة التقليد مع تحديد حجم ميزة التنافسية و نطاق السوق أو التنافس مع الاهتمام على القوى التنافسية و درجة شدة التنافس في الصناعة و تحديد سلسلة القيمة كمجموعة مترابطة من الأنشطة التي تؤديها المنظمة.

### المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة إنطلاقاً من بعدين هامين هما:<sup>1</sup>

أولاً: حجم الميزة التنافسية: تميز الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات

1- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير و الاستعداد البشري المادي و المالي و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن إنتشاراً أكثر فأكثر ، حيث يغزي ذلك إلى القبول الذي يخص به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

2- مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا إستقرار نسبياً من حيث الانتشار أن المنافسين بدئوا يركزون عليها، و تكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

3 - مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة نتيجة شيئاً فشيئاً إلى الرشوة لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة ، و بالتالي يراجع أسبقيتها عليهم و من إنخفاض الوفورات.

4 - مرحلة الضرورة: تأتي هنا الضرورة تحسين الميزة المالية و تطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً على أسس ميزة حالية إذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماماً و عندما يكون من الصعوبة العودة إلى المنافس من جديد.

لا يمكن أن يجوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، بالتالي فهي مطابقة يتتبع دورة حياة الميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

<sup>1</sup> نبيل مرسى خليل، الإدارة الإستراتيجية، تكوين و تنفيذ الإستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الاسكندرية 2003، ص، 85، 86 .



ثانياً: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد و هي <sup>1</sup>:

1 - القطاع السوق: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم و هنا يتم الاختيار ما بين تركيز على القطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لانشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي مرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

2 - البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة و يسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، تبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها على كل أنحاء العالم.

3 - قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد و الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها و ميدان نشاطها ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير و ضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة و التعرف على الإطار و الحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج الموجودة .

### المطلب الثاني: نماذج الميزة التنافسية

إن نظرة هيكل الصناعة أو ما يعرف بتحليل هيكل الصناعة قد إنطلق على يد الكاتب بوتلر و تقوم هذه النظرة على أساس إن الميزة التنافسية ماهي إلا دلالة لعضوية المنظمة في قطاع الصناعة قد تعمل فيه، و الذي يمتاز بخصائص هيكلية مواتية، كقوة التفاوضية للمشتريين و المجهزين فضلا عن تهديد البدائل المحتملة و تهديد الداخلين الجدد.

<sup>1</sup> نبيل مرسى خليل، نفس المرجع أعلاه، ص، ص87، 88.

تحليل هيكل الصناعة يستند إلى تحليل العناصر البيئية التي تؤثر على مستوى قدرة أداء المنظمة على المنافس من المجهزين و المشترين و بالإضافة إلى الموجدين أصلا ضمن الصناعة، فضلا عن المنافسين المحتملين أو ما يطلق عليهم بالمنافسين الجدد، و التهديدات المحتملة المتأدبة من المنتجات البديلة التي يطرحها المنافسون.

أولا: نموذج " بورتر " للقوى التنافسية في تحليل الصناعة.

-شدة المنافسة في الصناعة:

تمثل شدة المنافسة محور مركز و مركز القوى التي تساهم في تحديد درجة المنافسة، يوجد أربعة عوامل رئيسية هي نمو صناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تمييز المنتج و التمركز و التوازن بين المنافسين، فإذا كانت صناعة ما تمتاز بنمو مرتفع، تكاليف ثابتة، نسبية أقل، مدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج، درجة عالية من التمركز، فإن الاحتمال الأكثر هو توفر الفرص ربحية أكبر لمعظم المشاركين في الصناعة و العكس صحيح.<sup>1</sup>

القوة التفاوضية للمشتريين:<sup>2</sup>

يستطيع المشترون التأثير على الصناعة و تهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض أو الاسعار التفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر ، و يكون المشتري قويا إذا توفر مايلي :

- شراء جزء كبير من السلعة أو خدمة البائع

- كثرة عدد الموردين

- فروقات قليلة في تكلفة الموردين

- إحتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها

القوى التفاوضية للموردين (المجهزين):<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محي الدين قطب، الخيار الإستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد، الطبعة الأولى، 2012، ص، ص 96، 97 .  
<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مفاهيم -عمليات -حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، طبعة الأولى، 2013، 168 .  
<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري، مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، طبعة العربية، 2005، ص ص 105، 106 .

تعتمد قوة التفاوض المجهزين على خصائص و موقف السوق الذي يتعاملون معه، و على أهمية العلاقة بمبيعاتهم في الصناعة و مقاربتها بالأعمال الكلية للمنظمة، فإن تحليل الموقف التنافسي للسوق يعد أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للمجهزين، و يستطيع المجهزون أن يزيدوا من قوتهم التفاوضية في الحالات الآتية:

- قلة وجود مواد خام بديلة منافسة لتلك التي يقدمها المجهزين.

- عدم تمتع الصناعة بجاذبية تكفل دخول مجهزين جدد.

- تتحمل المنظمات نفقات عالية في تفكيرها إلى اللجوء المصادر بديلة.

- تهديد السلع أو الخدمات البديلة:<sup>1</sup>

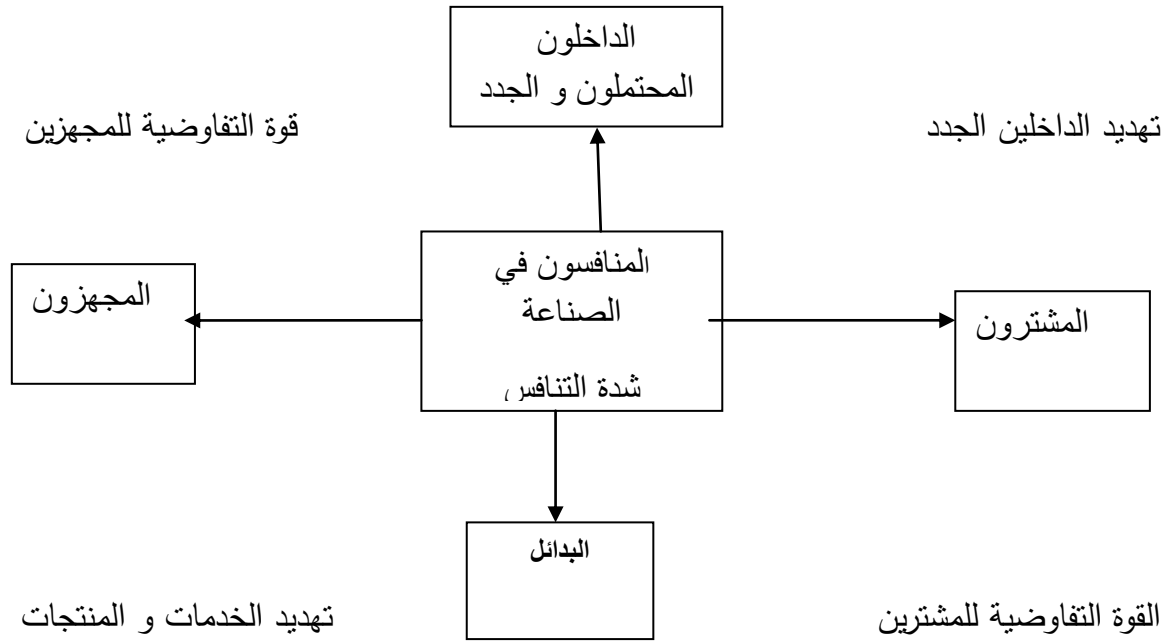
إن الضغط الذي تولده المنتجات و الخدمات البديلة تضع حدوداً للأرباح المحتملة في الصناعة و ذلك بسبب الأسعار المنخفضة لتلك السلع و الخدمات، فالمنظمات التي تهمل البدائل المحتملة قد تجد نفسها خارج الصناعة، و في نفس الوقت فإنه لتعزيز الميزة التنافسية، يجب على المنظمات البحث المستمر عن البدائل و إختيارها لتعزيز موقعها أمام المنافسين.

- تهديد المنافسين الجدد:<sup>2</sup>

إذ يجلب الأعضاء الجدد الصناعة قدرات جديدة مثل: الرغبة في الحصول على حصة سوقية، موارد بكميات كبيرة و لذلك فهم يشكلون مخاطر أو تهديدات للمنظمة القائمة و التأكيد فإن حجم هذا التهديد يعتمد على مدى وجود عوائق الدخول إلى الصناعة إلى الصناعة كالتشريعات الحكومية و الولاء للماركة.

<sup>1</sup> محي الدين قطب، الخيار الإستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد، الطبعة الأولى، 2012، ص ص 99، 100 .  
<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي، الإدارة الاستراتيجية، مساعدة، مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، طبعة الأولى، ص 167 .

الشكل رقم 11: القوى التنافس الخمس المحددة لمردودية القطاع.



المصدر: محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، طبعة الأولى، 2012، ص 98.

سلسلة القيم:

يعتبر مفهوم سلسلة القيم المشتق من مفهوم نظم الأعمال بـ "mckinsey" الأداة الأساسية في النموذج "بورتر" لتحليل مصادر الميزة التنافسية، و هذا المفهوم ينطلق من كون المنظمة عبارة عن سلسلة العمليات التي تضيف قيمة إلى السلع و الخدمات التي تقدمها إلى الأسواق و من ثم إلى المنظمة ككل، حيث قسم "بورتر" عمليات المنظمة إلى مجموعتين من الأنشطة، التي تتضمن أنشطة أساسية وأخرى مساعدة، و كل الأنشطة يضيف قيمة للمنتج و بإمكان الإدارة تحليل هذه الأنشطة للوصول إلى تحديد مصادر التنافسية، و بالتالي معرفة عناصر القوة و الضعف الداخلية الحالية و المحتملة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار الوائل للنشر و التوزيع، طبعة العربية، 2005، ص 135.

## الفصل الثاني: مقاربات الميزة التنافسية

و من خلال سلسلة القيمة الأنشطة التي تؤديها المنظمة ، وإمكانيات تحسين و تطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية (أقل التكاليف و تمييز في الإنتاج و التركيز).<sup>2</sup>

الشكل رقم 12: تحليل سلسلة القيمة.



المصدر: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار الواصل للنشر و التوزيع، طبعة الأولى ، 2005 ص 125.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، طبعة العربية ، 2005 ، ص 135 .

و يظهر الشكل الثاني مجموعتين من الأنشطة الداخلية في المنظمة التي سنحاول التعريف بكلتا منهما في أدناه.

الأنشطة الأساسية (الأولية) و هي مكونة من خمسة مجالات أساسية هي:

- الإمدادات الداخلية: تتعلق بإستلام و تنظيم و تخزين و مناولة المواد و كافة عناصر المدخلات للنظام الانتاجي ، ويشمل كذلك حركة النقل الداخلي و المخازن ونظام مراقبة المخزون . و يتم تقويم هذه الأنشطة الفرعية لتحديد نواحي القوة و الضعف فيها.

- العمليات: تشمل كافة العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى المخرجات (سلع أو خدمات) و تتضمن أنشطة التصميم، التعبئة، رقابة الجودة، الخدمات الإنتاجية.

- الإمدادات الخارجية: تتضمن أنشطة النقل السلع المصنعة أو شبه المصنعة إلى مراكز التوزيع و تخزين البضائع الجاهزة ، و طرق التوزيع على الزبائن ، و كافة الأنشطة المرتبطة بنقل البضائع من أماكن إنتاجها إلى مراكز إستهلاكها.

- التسويق و المبيعات: تشمل كافة الأنشطة التسويق التي تساعد على سلعة بنقلها من أماكن إنتاجها إلى الزبائن المتمثلة في لإعلان و الترويج.<sup>1</sup>

- الخدمة : و هي تلك الأنشطة المتعلقة بالمنتج كالصيانة و الإصلاح و توفير أو بيع قطاع الغيار و التركيب.

الأنشطة المساعدة: مكونة من أربعة مجالات هي :

- المشتريات: و يشمل الأنشطة الخاصة التي تهتم بتوفير المدخلات(مواد خام، مواد أولية) و ضمان تدفقها بالكميات و الأوقات الملائمة ، و إنها تخدم جميع الأنشطة الرئيسية و المساعدة لشراء ما يحتاجونه من البيئة الخارجية.

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، دار البيزوري للنشر و التوزيع، طبعة العربية، 2005، ص 135.

- التطور التكنولوجي: يتعلق بكافة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طرق الإنتاج الحالية، بما يتلاءم و مقاييس الجودة الشاملة و أنظمة الأيزو " ISO " التي تستلزم اللإعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال المطلوب إنجازها للوصول إلى أعلى جودة و أقل تكلفة.

- إدارة الموارد البشرية: و تتضمن كافة الأنشطة الفرعية الإدارة الأفراد المتمثلة بالاختيار، التوظيف، التدريب، الترقية، تقييم الأداء، علما أن هذه الأنشطة تخدم جميع أجزاء المنظمة، و يعتبر عاملا مهما في تحديد نواحي القوة و الضعف في المنظمة.

- بيئة الأساسية و الخدمات المساعدة: و تتكون البنية الأساسية للمنظمة من كافة المستويات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة في المنظمة، الإدارة العامة و التخطيط، الإدارة المالية، الحسابات، الشؤون القانونية، العلاقات العامة.

و تقوم المنظمات بصياغة إستراتيجيات على نتائج تحليلها لسلسلة القيمة و أهمية أنشطتها، و أهمية كل النشاط، الروابط المطلوبة، إن التغيير في سلسلة القيمة للمنظمة، يفرض عليها تعديل إستراتيجيتها بما يتلاءم و ذلك التغيير.

### المطلب الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية

نميز ضمن الإستراتيجيات التنافسية، التي تمكن المؤسسة تبنيتها في حالة دخولها في التنافس مع المؤسسات الأخرى، ما بين إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز، و إستراتيجية التركيز.<sup>1</sup>

أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة:

في ظل مواجهتها لمنافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع تلجأ المؤسسة إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها. و المقصود بتكلفة الوحدة هنا هو السعر النهائي الذي تصل به السلعة إلى المستهلك، بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الإعتبار تكلفة الإنتاج و التوزيع، فإذا ما تمكنت المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة السوق.

<sup>1</sup> زغدار أحمد، المنافسة و التنافسية و البدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر و التوزيع، طبعة الأولى، 2011، ص 50، 51.

تسمح سياسة تخفيض التكلفة للمؤسسة من الحماية التي تجنبها مخاطر قوى التنافس الخمس . و عندما تستطيع المؤسسة من التحكم في تكلفتها فإنها قد تلجأ مستقبلاً إلى تحديد السعر بالنسبة للصناعة التي تعمل بها.

و للتمكن من تخفيض تكلفة يمكن للمؤسسة إتباع الطرق التالية :

- رفع مستوى الإنتاجية و رفع مستوى الإنتاج الإستفادة من إقتصاديات الحجم مع التخصص في إنتاج أنواع محدودة من المنتجات.

- تقليل النفقات الموجهة للبحث و التطوير

- حسن إختيار مواقع المشاريع قصد تقليص تكاليف النقل

ثانياً: إستراتيجية التمييز :

إستراتيجية البحث عن التمييز أو الانفراد بخصائص إستثنائية يصعب تقليدها في ميدان الصناعة و تكون ذات قيمة كبيرة للمشتري بما يحقق رغباته كالأسعار التشجيعية و خدمات مابعد البيع ،إن أفضل المنتجات و الخدمات هي التي تحمل صفات فريدة من نوعها ،و تتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء. و أنها الأفضل من المنتجات المنافسين أو تختلف عنهم بمعنى أكثر أن نضع أسعار إستثنائية للمنتج لا يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة لما تتمتع به من صفات فريدة.

ثالثاً: إستراتيجية التركيز :

تستند على أساس إختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على الجزء معين من السوق ،و تكيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء و العمل على إستبعاد الآخرين و منعهم من التأثير في حصة المنظمة.

التركيز على قطاع معين في السوق و تستخدم محورين: الأول تحقيق ميزة تنافسية في تكلفة و

الثاني في تميز المركز ،حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على التخصص في المنتج معين أو سوق معين.

كما إن هناك المبررات الداعية للإتباع هذه الإستراتيجية هي :

- الإستفادة من مزايا التخصص



- القدرة على تجديد و الابتكار

- إكتساب مزايا تنافسية عالية من إشباع حاجات مستهلكين.

و تقوم المؤسسة بتحديد القطاع الذي تعمل فيه إنطلاقا من جاذبية التي تبني على معرفة المؤسسة به ،الأرباح التي يمكن تحقيقها فيه ،شدة المنافسة فيه ،و هذا بالإضافة إلى مدى توفر المؤسسة على الإمكانيات التي تسمح لها بمواجهة الطلب في هذا الجزء من السوق.

و نرى إن هذه الإستراتيجية هي محصلة لعدد من العوامل المختلفة في أنماطها و درجة تأثيرها و لها صلة بعدة أنظمة وإختلاف البيئة التي تمارس فيها ،كما أن المنافسة الأخرين في السوق و تتفوق عليهم من خلال هذه الإستراتيجيات ، و هناك بعض المؤشرات تظهر من خلال الإستراتيجيات المذكورة يمكن إظهارها في الجدول التالي :

#### جدول رقم 1: إستراتيجيات التنافسية

إستراتيجية التمايز	إستراتيجية التركيز مع تخفيض تكلفة	إستراتيجية التمايز	إستراتيجية قيادة التكلفة
-تقديم منتجات خاصة	-تقديم خدمة مميزة للزبائن	-تقليل تكاليف التوزيع	-الإبداع في التكنولوجيا-تعزيز الإبداع
-إنتاج سلع و خدمات للحصص السوقية ذات أسعار عالية	-تحسين الكفاءة-الرقابة على الجودة		-حصة سوقية كبيرة

المصدر: عزالدين علي السنوسي ،نعمة عباس الخفاجي ،ميزة التنافسية ،وفق منظور إستراتيجيات التغير

النتظيمي، 2015 ،ص،78 .

### خلاصة الفصل

من خلال المباحث تبين لنا بأن البيئة التنافسية تمارس ضغط مستمر على المؤسسة، فتدفعها للبحث عن إكتساب ميزة تنافسية ، و تؤهلها إلى ضمان إستمرارية نشاطها و الأسبقية على منافسيها و اكتشاف طرق أكثر فاعلية و كفاءة من قبل ، وبالتالي تحقيق التميز عن المؤسسة و بهذا تلبي حاجات زبائنها و تضمن ولائهم و رضاهم وبناء موقع الأفضل في ذهن الزبون من خلال تحقيق ماديات أكبر من الرضا له ،فضلا الدفاع على نفسها ضد القوى التنافسية لتضمن بقاءها في الصدارة.

## تمهيد

أتمنا الجانب النظري من البحث لمفهوم إستراتيجية التوزيع و الميزة التنافسية ،سنتحدث الآن عن الجانب التطبيقي الذي خصصناه لدراسة أحد البنوك الجزائرية (بنك الفلاحة و تنمية الريفية -وكالة سيدي لخضر)بتطبيق إستراتيجية التوزيع وإتخاذ سياسات توزيعية اكتساب ميزة تنافسية و تؤها في ضمان نشاطها.سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الوكالة الفلاحة و تنمية الريفية.**

**المبحث الثاني: كيفية تأثير إستراتيجية التوزيع لتحقيق ميزة التنافسية لدي بنك الفلاحة و تنمية الريفية**

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة و التنمية الريفية.

### المطلب الأول: تعريف البنك الفلاحة و التنمية الريفية و نشأته.<sup>1</sup>

يعتبر من أحد البنوك نشأة،قد تأسس بموجب المرسوم 106/82المحدد بتاريخ 1982/03/13،فهو مؤسسة تنتمي إلى القطاع العمومي و المتخصصة في تمويل القطاع الفلاحي و الأنشطة المختلفة في الريف،وذلك بقصد تطوير الريف و تطوير الإنتاج الغذائي و الزراعي و الحيواني على الصعيد الوطني.كما يعتبر بنك الودائع وقد توسع دائرة هذا الإختصاص بدخول البلاد نظام إقتصاد السوق و تضاعف نشاطه فبعدها كان من وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري،أصبح حاليا يضم حوالي 280وكالة موزعة على القطر الجزائري و31وكالة جهوية و هو يشغل حوالي 7000 عاملين إطار موظف.وهو هيئة إقتصادية تقدم مختلف الخدمات،فبعد الإصلاحات والتوجه نحو إقتصاد السوق أصبح بنك البدر تجاريا شاملا،ويعتبر من أهم البنوك في الجزائر باعتباره يمتلك أكبر شبكة.

بنك الفلاحة و التنمية الريفية شركة مساهمة ذات رأسمال ذات رأسمال قدره 330000000000دج،الكائن مقرها الرئيسي ب 17 شارع العقيد عميروش بالجزائر العاصمة،حيث يتمتع بالإستقلال المالي وبعده تاجرا مع الغير .

ونظرا لكثافة شبكته وأهميته فإنه قد تم تصنيف بنك الفلاحة والتنمية الريفية في المركز الأول في البنوك التجارية من طرف مجلس "قاموس البنك" طبعة 2001،كما أنه يحتل 668 من بين 4100 في ترتيب البنوك على المستوى العالمي.

وهنا نرى أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لديه مهمتين وهي:

المهمة الأولى: هي توزيع ومنح القروض.

المهمة الثانية:تتمثل في التنمية حيث أن برنامج هذه التنمية مرتبط بالقطاع الفلاحي.

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة

ونشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعود العاملين و هما:

1- العامل الأول:الإدارة السياسية و هذا ما ساهم في الإستقلال الإقتصادي،وذلك في القدرة على تلبية الحاجيات الوطنية وكذا رفع المستوي المعيشي و تنمية الريف الذي يمثل سكانية أكثر من 60% إجمالي السكان.

2- العامل الثاني:هو ضرورة إقتصادية أي مشاركة القطاع الفلاحي في الإحتياطي الوطني، و كذا إعادة تنظيم الجهاز الإنتاجي للفلاحة و بناء السدود و رفع في مردودية الإنتاج الفلاحي.

## المطلب الثاني: مهام و أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.<sup>2</sup>

### أولاً: مهامه

إن لبنك الفلاحة و التنمية الريفية أدوار متعددة في النشاط الإقتصادي وهذا ما يجعل منه البنك الأول في ترتيب البنوك التجارية بالإضافة إلى دفع مرتبات العمال المعتمدين لديه و منح الآجال،من بين مهام البنك نذكر:

- \* تشجيع القطاعات الفلاحية و ترقية العالم الريفي بمنح القروض بمختلف أشكالها.
- \* يعمل البنك على تحقيق التوازن في الإقتصاد الوطني و تجنيبه في كل مرة ظاهرة التضخم.
- \* تشجيع الاستثمارات من خلال منح القروض بمختلف أنواعها قصيرة،متوسطة،وطويلة الآجال.
- \* تمويل النشاطات التجارية ذات الأهمية البارزة.
- \* مساعدة المواطن و الزبون في أي عملية يقوم بها.
- \* محاربة البطالة من خلال عملية منح القروض متعددة الأشكال،كما يساهم البنك في عملية التنمية المحلية من خلال قبوله لودائع الزبائن عبر دفاتر الإدخار أو غيره من عمليات الإيداع.

<sup>2</sup> من وثائق المؤسسة.

1- بنك متخصص:مهمته تمويل القطاع الفلاحي و الأنشطة المختلفة في الريف،وذلك بقصد تطوير الريف عبر أنشطته المختلفة.

2- بنك التنمية:يمنح القروض متوسطة الأجل تهدف إلى تكوين أو تحديد رأس المال الثابت،وهو يعطي إمتياز للمهن الفلاحية و الريفية،يمنحها قروض بشروط أسهل (سعر الفائدة أقل و ضمانات أحق مما يفعله مع غيره).

3-بنك فلاحي:يتميز بأنه في نفس الوقت بنك ودائع يقبل الودائع التجارية من أي شخص معنوي أو مادي ويقرض الأموال لأجل مختلفة.كما يعمل على تشجيع القطاع الفلاحي وترقيته،أما من جهة التمويل فهو الكلف خصوصا في تمويل القطاع الفلاحي و كذا تمويل المؤسسات التي تقوم بالنشاط الفلاحي بعد أن كان هذا المجال قبل 1982 محتكر من طرف البنك الوطني الجزائري،ومنه أهداف البنك حسب المادة 2"من قانونه الأساسي و التي تتمثل في:

\* تنمية القطاع الفلاحي.

\* ترقية النشاطات الفلاحية الحرفية و الفلاحية الصناعية و ضمان هذا التمويل حسب القوانين المعمول بها.

#### ثانيا:أهدافه:

\* توفير السيولة من أجل التصدي لطلبات المودعين.

\* تحسين نوعية الخدمات والعلاقات مع الزبائن،وذلك بالرفع من الموارد وجعله يتمتع بمردودية القروض الإنتاجية المتنوعة،مع إحترام قوانين الحذر.

\* البقاء ضمن أكبر البنوك في البلد،وذلك عن طريق التسيير الصارم للخزينة،سواء بالدينار أو بالعملية الصعبة،وكذلك تحقيق مردودية أكبر بتحسين الإنتاج على مستوى العمليات المعالجة اليومية.يمنح البنك لصالح زبائنه أفضل الخدمات بواسطة التكنولوجيا و الوسيلة الإعلامية المتعددة الغابات.

وظائف بنك الفلاحة و تنمية الريفية

يقوم البنك بعدة وظائف من بينها مايلي :

أولاً: وضع سياسات إتصال فعالة لتحقيق الأهداف المخططة من خلال :

- العمل مواجهة مخاطر الصرف على القروض الخارجية بصفة عقلانية ،تطوير هيئة الموظفين و إعطاء الأولوية لحاملي الشهادات

- إعطاء الدعم الإعلامي

ثانياً:عرض منتجات و خدمات جديدة من خلال:

- تصفية المشاكل المالية.

- أخذ الضمانات الملائمة و تطبيقها ميدانيا.

- تمويل التجارة الخارجية .

- الاستقبال الجيد للزبائن و إحترامهم و الرد على طلباتهم .

ثالثاً: تطبيق الخطط و البرامج الداخلية وفق سياسة الحكومة من خلال مايلي :

- تطوير الموارد و العمل على رفع منها و تحسين تكاليفها.

- الإستعمال الرشيد للإمكانيات التي تمنحها السوق المالية .

- مساهمة التطور الحاصل في عالم المهنة المصرفية و تقنياتها.

## المطلب الثالث: تعريف ونشاطات بنك الفلاحة و التنمية الريفية (وكالة سيدي لخضر).<sup>1</sup>

### أولاً:تعريف الوكالة.

تضم المديرية الجهوية لولاية مستغانم/غليزان 10وكالات،06 منها موجودة بولاية غليزان و 04 بولاية مستغانم،ومنها وكالة سيدي لخضر على الطريق الوطني رقم 11 الرابط بين مستغانم و تنس،وعلى بعد 50كلم من مركز الولاية ،هذه الوكالة هي الوحيدة على مستوى المنطقة المتواجدة بها بإستثناء وكالة لبنك التنمية المحلية بدائرة سيدي لخضر،وتقدم الوكالة خدماتها لسكان 10 بلديات ،ويعمل بهذه الوكالة 22 موظف.

العنوان العادي:شارع سيدي عبد الله بسيدي لخضر 867.

العنوان الالكتروني:WWW.BADR\_BANQ.NET

رقم الهاتف:69-72-24-045

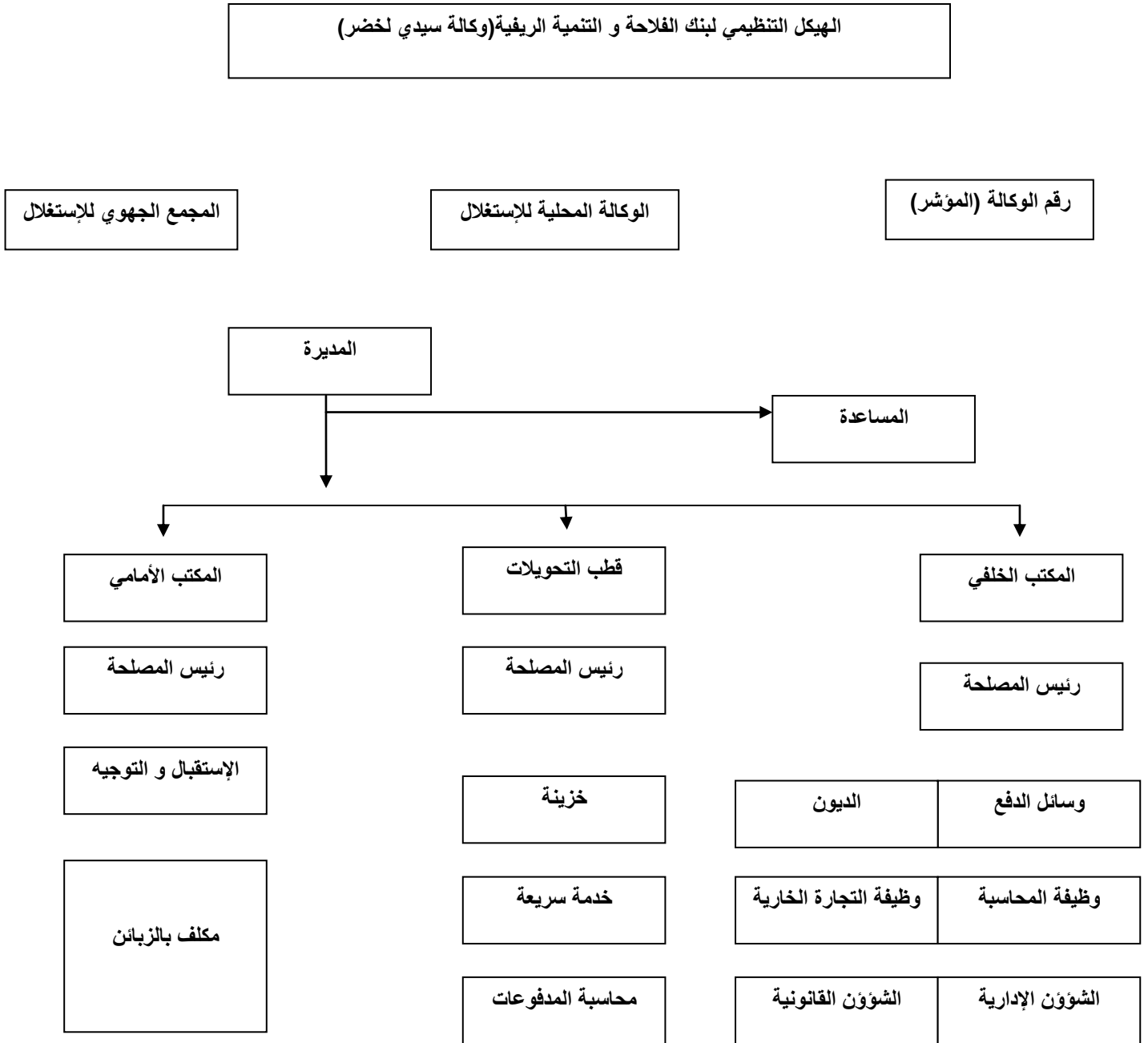
---

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة.



## الفصل الثالث:دراسة حالة الوكالة الفلاحة و التنمية الريفية بسيدي لخضر

الشكل رقم 12:يمثل هيكل التنظيمي لوكالة بدر سيدي لخضر،مستغانم.



المصدر : من وثائق المؤسسة.

ثانيا: نشاطاتها.

له دور هام في النشاط الإقتصادي فهو يعمل على:

- تقديم القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مثل: قطاع السياحة و الصيد البحري.
- تقديم خدمات للعملاء بما في ذلك تسهيل التعامل عن طريق فتح حسابات جارية.
- القيام بعملية البناء و التشييد من خلال القروض المتوسطة و الطويلة الأجل.
- إجراء عمليات الإيداع و السحب أي تنفيذ جميع العمليات المصرفية و الإعتمادات المالية الخاصة بالقرض و الخزينة التي لها صلة بأعماله قصد تسيير أمواله أو إستخدامه.
- إضافة مهامه المتعلقة بسلوك الموظفين حيث يتولى إستقبال التحويلات الواردة من الهيئات المستخدمة إلى حساب الموظفين .
- تقديم القروض و السلفيات لقاء سندات عامة إلى الإدارات و تمويل مشروعات الدولة و الولاية و البلديات و الشركات الوطنية.
- إعادة إستثمار مبالغ الودائع في شكل قروض فلاحية أو تجارية تمنح للقطاعين العام والخاص ،سواء بالعملة الوطنية أو العملة الصعبة حسب إستراتيجية المشاريع الممولة.
- يكتب بجميع السندات العمومية التي تصدرها الدولة أو تضمنها و يؤجرها و يقتنيها ،يحافظ عليها عليها و يرهنها،و يتعامل بها ،كما يقوم بالخدمة المالية لهذه العقود.

## المبحث الثاني: إستراتيجيات التوزيع كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

### المطلب الاول: منتجات وخدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية<sup>1</sup>

يهدف بنك بدر من خلال وضع سياسات تتعلق بالمنتجات و الخدمات إلى الرفع من الحصة السوقية و العمل على إرضاء الزبائن عن طريق الإهتمام بتوقعاتهم ،و إشباع حاجاتهم و رغباتهم.

**أولاً: منتجات بنك الفلاحة و تنمية الريفية :**

وتتمثل أهم المنتجات في :

- الحساب الجاري:يفتح هذا النوع من حساب للأشخاص الطبيعيين و المعنويين الذين يمارسون نشاطا تجاريا (تجار، مؤسسات تجارية، فلاحون )هذا المنتج المصرفي بدون فائدة.

- حساب الصكوك(الشيكات):يفتح هذا النوع من الحساب للأفراد الذين يرغبون في الإدخار لدى البنك.

- دفتر التوفير BADR:وهو عبارة عن منتج مصرفي يمكن للراغبين من إدخار أموالهم الفائضة عن حاجاتهم،على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فائدة حسب رغبات المدخرين،باستطاعة هؤلاء المدخرين الحاملين لدفتر التوفير الشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19سنة من طرف ممثليهم الشرعيين.

- الإتصال:يهدف بنك الفلاحة و التنمية الريفية من خلال السياسة الإتصالية إلى إلغاء التباعد بينه و بين الأطراف الخارجية و الداخلية،خاصة الزبائن منهم ،والى رسم صورة إيجابية للبنك من خلال إعلام الأفراد عن المنتجات و الخدمات خاصة الجديدة منها.

من بين وسائل الإتصال نذكر منها مايلي:

- أ- سندات الصندوق :عبارة عن تفويض لأجل و بعائد موجه للأشخاص المعنويين والطبعيين
- ب- الإيداعات لأجل:وهي وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين و المعنويين إيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم إلى آجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك.

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة.

ج- حساب بالعملة الصعبة:منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل لحظة مقابل عائد محدد حسب شروط البنك.

كما توجد عدة منتجات أخرى لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية كالدفتر المخصص للسكن إضافية إلى الإعتمادات والقروض التي يمنحها البنك لزيائنه،التي تكون وفق دراسات وشروط مسبقة من بينها:قروض الإستثمار،قروض الإستغلال وغيرها.

- الدفع الإلكتروني :يكون عن طريق الأنترنت .

- التصريح الجبائي :يكون عن طريق تحويل الحسابي من حساب الزبون إلى زبون آخر دون الوصول إلى البنك (البنك هو الذي يقوم بالتحويل و الأمر بالدفع عن طريق الأنترنت ).

- جهاز الدفع الإلكتروني :إعطاءه للزبون(كراء ه للزبون الذي يطلبه من البنك و يكون ملك البنك و يبقى عند الزبون في المكان الذي يريده و يدفع من بنك إلى بنك أحر مباشرة مقابل الإشتراك .

#### ثانيا: خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

بما أن البنك هو مؤسسة مالية تقوم بتلقي الودائع من طرف أصحاب الفائض في المال و تمنحها على شكل قروض لأصحاب العجز في المال،فمن خلال هاتان العمليات الرئيسيتان (تلقي الودائع و منح القروض)يترتب عدة عمليات أو خدمات للقيام بها أهمها:

- بطاقة بدر: هذه البطاقة موجهة لزيائن بنك الفلاحة و التنمية و التنمية الريفية حيث تمكن حاملها من القيام بعمليات الدفع و السحب للأوراق المالية،وكذلك الكشف عن الرصيد في أي وقت يريده،و هذا عن طريق الموزع الآلي للبنوك الأخرى.

- فتح مختلف الحسابات للزيائن وتخليص الصكوك بأمر المعني أو بأمر الآخرين.

- التحويلات المصرفية .

- الخدمات المتعلقة بالدفع والتحصيل فيها يخص التعاملات الخارجية .

- خدمة كراء الخزائن الحديدية.

- بيع و شراء الأوراق المالية.

- خصم الأوراق التجارية.

- خدمات البنك للمعابنةBADR NET: التي تمكن الزبائن من معاينة ومراجعة التحويلات التي طرأت على أرصدهم عبر إستعمال الأرقام الشخصية السرية لهم المعطاة من طرف البنك،من خلال إستعمال أجهزة الإعلام الآلي المتاحة.

- خدمات الفحص السلبي : التي تسمح بخدمة أحسن لزبائن البنك بإستعمال شبكة الفحص السلبي في تنفيذ العمليات التحويلة المصرفية في الوقت الحقيقي.فيما يخص الإتصال الخارجي يلاحظ وجود إهتمام بنك الفلاحة و التنمية الريفية به أكثر من الإتصال الداخلي، إذ يعتمد على الإشهار قصد إقامة علاقة دائمة مع الزبائن الحاليين.....

### المطلب الثاني: قنوات التوزيع<sup>1</sup>

يعتمد بنك الفلاحة و التنمية و التنمية الريفية في التوزيع خدماته المصرفية على توزيع خدماته المصرفية على التوزيع المباشر من خلال شبكة من الوكالات المنتشرة عبر كامل التراب الوطني و التي تتعدى وكالة بهدف الحصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن ،هذا فيما يخص التوزيع المباشر ،أما بالنسبة للتوزيع الغير المباشر فوضع بنك الفلاحة و التنمية الريفية تحت تصرف زبائنه نظام توزيع إلكتروني و ذلك عن طريق الشبايبك الآلية للأوراق كذلك النقدية.

يوفر بنك للزبائن خدمات مصرفية عبر الهاتف لكنها محدودة جدا ،إضافة إلى صفحات الويب التي لا ترتقي بها إلى مستوى المطلوب.

كما يعتمد التوزيع على الوكالات المصرفية للإستغلال بشكل كبير ،لذا كان من الضروري أن تتضمن سياسة إنشاء الوكالات الجديدة للبنك تقوم على الدراسات دقيقة و مستمرة لمدى حاجة المناطق المختلفة لمنتجات البنك و خدماته ،حيث يجب أن تأخذ هذه الإستراتيجية بعين الإعتبار أن الإنتشار الجغرافي لفروع البنك هو الضرورة لتأمين نشاطه و زيادة مبيعاته ، و بالتالي زيادة أرباحه.

<sup>1</sup> من إعداد الطالبة

و لهذا عند تأسيس وكالة جديدة يجب على البنك أن تختار مقاييس مهمة لتحقيق إستراتيجية التوزيع نذكر مايلي :

- دراسة السوق لمعرفة إحتياجات الزبائن .

- الأخذ بعين الإعتبار القدرة المالية للسوق ،و القدرة المالية للزبائن ،و القدرة على جمع المدخرات .

**المطلب الثالث:علاقة بنك بدر مع الجامعات و وكالة التشغيل و كيفية تحقيق رضا الزبون.<sup>1</sup>**

**أولاً:علاقة بنك بدر مع الجامعات (علاقة مباشرة).**

تكون في حالة إستقبال الطلبة المترشحين في البنك عن طريق رسالة تريض تعطى للطلبة الجامعين بالسماح لهم بتريصهم في هذه المؤسسات ،و يكون التقويم حسب العمل المطلوب.

**ثانياً: علاقة بين بنك بدر و وكالة التشغيل الشباب (علاقة غير مباشرة ) .**

يكون علاقة التوظيف متعلقة بشهادات جامعية يمكن تكوينها عن طريق البنك الذي يطلب شهادات جامعية من مكتب التشغيل حسب العدد المطلوب من البنك .

**مثلاً :** كلية الطب الطالب الجامعي يدرس و يعمل دراسة ميدانية في نفس الوقت ،و عند الإنتهاء يحصل على وظيفة تشغيل ،وهذا يكون عندما يكون يدرس أربعة سنوات على الأكثر في جامعة الطب.

**ثالثاً: تحقيق رضا الزبون في بنك الفلاحة و تنمية الريفية .**

- للتقرب أكثر من الزبائن،قام البنك بفتح عدة وكالات على مستوى التراب الوطني،وهذا لجذبه و الحفاظ عليه،على مستوى كل واحدة منها يتم طرح عدد معين من الخدمات التي تشبع احتياجاته،وبذلك أصبح للبنك حلول لمشاكل الافراد بالخصوص و المؤسسات على العموم،الذي يبحثون عن الامان و الراحة،للإجابة على هذه الاحتياجات،يعرض البنك خدمات فهناك من الأفراد من يبحث عن أماكن لوضع أموالهم المدخرة،يختارون من بين أشكال التوظيف الموضوعة أمامهم و هناك البعض على العكس،هم بحاجة إلى أموال،لتحقيق و إنجاز مشاريعهم،بالنسبة لهؤلاء يمنح البنك قروض،أي إمكانية رصد رؤوس

<sup>1</sup> التحليل الشخصي للطلبة.

أموال التي يجب أن تسدد في أجال متوافقة و ملائمة،الهيكله التي يمكن أن تحقق ذلك ولها علاقة مباشرة مع الزبون في الوكالة.

الوكالة تمثل الخلية الأساسية متعددة تكافيه الإستغلال للبنك ،و هي قادرة بفضل هياكل إستقبالها و معالجتها الفعالة من إشباع الزبون ،مهما كانت طبيعتها و قطاع نشاطها ،تستغل كل الوسائل المتوفرة لديها لجذب الزبائن و ذلك بغرض خدمات و منتجات البنكية هم بحاجة إليها في حياتهم الشخصية و العملية.

من أجل تأدية مهامها المتغيرة و الشاملة و تنفيذ مختلف عملياتها، و من أجل أن تعمل في شروط جيدة ،يجب أن تتبنى نوع من التنظيمات الهيكله الفعالة.

### خلاصة الفصل

من خلال تريضنا في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بمستغانم وكالة سيدي لخضر و من خلال تحضيرنا لهذه المذكرة على بعض الإقتراحات و التوصيات التي يمكنها تحسين عمل العلاقات العامة في البنك و مع خلق ميزة تنافسية مستدامة فالبنك يتوفر على عدة منتجات و خدمات ،ساعدته على التعامل الجيد مع العملاء و كسب رضاهم.

كما أن الموظفين بالوكالة لديهم روح العمل في بذل مجهودات كبيرة لكن في إطار محدود، و ذلك من خلال الأنشطة التي يقومون بها مثل التركيز الإحتياجات الإدارية للمنافسة و هذا من أجل خلق ميزة تنافسية في الوكالة و تحسين صورته لدى العملاء.



## خاتمة عامة

من خلال تحليل موضوع مذكرتنا خلصنا إلى أن التوزيع هو النشاط الذي يساعد على إنتساب السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل بكفاءة ،فاعلية من خلال قنوات التوزيع ،حيث أن يوجد إستراتيجية التوزيع تسمح بتوصيل المنتجات أو الخدمات إلى الزبون لغرض إشباع حاجاته و رغباته من خلال منافع التوزيع، وبالتالي:

- التوزيع هو مجموعة من المؤسسات و الأفراد و التي يتم عن طريقها نقل المنتجات من مصادر إنتاجها إلى المستهلك الأخير و التي يتم عن طريقها خلق المنافع.
- تعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا و جوهر النجاح في خلق القيمة الزبون و التفوق على الآخرين بالسعر و حجم السوق المستهدف و التميز بالموارد .
- يلتزم بنك الفلاحة و التنمية الريفية بإستراتيجيات مباشرة و غير مباشرة لتحسين ميزة التنافسية .

## توصيات و الإقتراحات

### التوصيات:

- من خلال الدراسة التي قدمنا بها حول التوزيع و كيفية منحها من طرف بنك الفلاحة و التنمية الريفية ،أرأينا تقديم الإقتراحات التالية :
- العمل على إرضاء جميع العمال ،و كسب ثقتهم من خلال تحسين الأداء .
  - توظيف العمال و الموظفين مؤهلين ذو قدرات عالية .
  - الأخذ بعين الإعتبار جميع إقتراحات عمال بنك بمختلف مستوياتهم عند إتخاذ القرارات .
  - تقديم جوائز للموظفين .
  - تفعيل العمل الجماعي بين الموظفين لتطبيق المهام.
  - خلق محيط تنافسي بين الموظفين مع تقديم أحسن الخدمات للزبائن.

### الإقتراحات:

- تفعيل دور الرقابة الداخلية و الخارجية نظرا لأهميتها و ذلك من خلال المدقق الداخلي في كل فرع و من خلال المدقق الخارجي و مدقق الإدارة العليا و مدقق البنك المركزي .
- ضرورة التعاون بين المصارف في منح القروض و توزيعها .
- توفير الكفاءات و الخبراء الأزيمة لتبني المعايير و القرارات الجديدة و الإتجاه نحو إمتلاك القدرات التقنية التي تمكن السلطات الرقابية من قياس المخاطر بالطرق التي تنص عليها معايير الدولة ،إلى جانب توفير بيانات و المعلومات التي تمكن دقة ما تقوم به المؤسسات.

### أفاق الدراسة :

نشير في الأخير إلى أن مجال البحث واسع و عميق و يمكن دراسته من جوانب أخرى ،لذا فإننا نقترح بعض المواضيع ذات صلة بموضوع ذات صلة بموضوع البحث و التي يمكن أن تكون عناوينها لبحوث تسويقية كمايلي :

- دور إستراتيجية التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية.
- التسويق و الميزة التنافسية .
- أثر المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية .
- أهمية الإستراتيجية التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية .

## قائمة المراجع :

### الكتب:

- (1) أمين عبد العزيز حسين، إستراتيجيات التسويق في القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
- (2) برار عبد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2004 .
- (3) توفيق محمد عبد المحسن، التسويق و التدعيم القدرة التنافسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003.
- (4) ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، 2008 .
- (5) حسين وليد حسين عباس، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مدخل الحديث الإستدامة الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2015 .
- (6) زغدار أحمد، المنافسة و التنافسية و البدائل الإستراتيجية، دار الجريز للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2011 .
- (7) زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، (مفاهيم، عمليات، حالات الدراسة) دار اليازوري للنشر و التوزيع، طبعة العربية، 2015 .
- (8) عزالدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية (وفق منظور إستراتيجيات التغير التنظيمي) دار الأيام للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، 2015.
- (9) علي فلاح الزغبى، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و طباعة، الطبعة العربية، 2011 .
- (10) فريد النجار، المنافسة و الترويج التنظيمي، المؤسسة الشباب للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2000 .
- (11) ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية) دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة العربية، 2013 .
- (12) مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار الوائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005 .
- (13) محمد محمود مصطفى، إستراتيجيات عام الإدارة الحديثة، دار البداية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2012 .

- (14) محمود الجاسم محمد الصميدعي ،إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي و تحليلي )،دار اليازوري للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،2002.
- (15) محمود الجاسم الصميدعي ،ردينة عثمان يوسف ،تسويق الإستراتيجي ،دار المسيرة للنشر و التوزيع و طباعة ،الطبعة الأولى ،2011.
- (16) محمود الجاسم الصميدعي ،إدارة التوزيع (منظور متكامل) ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،الطبعة العربية ،2008 .
- (17) محمود الجاسم الصميدعي ،الإدارة الإستراتيجية ،دار اليازوري للنشر و التوزيع ،الطبعة العربية ،2004 .
- (18) مصطفى محمود أبو بكر ،الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية )دار الجامعية للنشر و التوزيع ،2004 .
- (19) محي الدين القطب ،الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ،دار الحامد للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،2012 .
- (20) نبيل محمد مرسى ،أحمد عبد السلام ،الإدارة التنافسية ،إدارة المعرفة ،إدارة المخاطر ،المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ،2007 .
- (21) نبيل مرسى خليل ،الإدارة الإستراتيجية (تكوين ،تنفيذ إستراتيجيات التنافس) دار الجامعية الجديدة للنشر و التوزيع ،الإسكندرية ،2003 .
- (22) نزار عبد المجيد ،أحمد فهمي البرزنجي ،إستراتيجيات تسويق ،(مفاهيم ،أسس ،وظائف) دار وائل للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،2004 .
- مذكرات:
- (1) بركان أسماء ،دور إستراتيجية التوزيع ،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، جامعة مستغانم ،2014 .
- (2) شعاش منصورية ،دور إستراتيجية التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ،جامعة مستغانم،2013 .
- (3) عمارة خيرة ، دور إستراتيجية التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ،جامعة مستغانم،2013 .

## المخلص:

إن الكثير من الرجال التسويق أكدوا بضرورة وضع إستراتيجية توزيع في المؤسسة الإقتصادية حيث يتمسك البعض المدبرين بطرق التقليدية التي هي في الحقيقة لا تخدم مصلحة المؤسسة، خاصة و نحن في الوقت الحاضر الذي يتميز بشدة المنافسة بين المؤسسات ، و هذا و من أجل البناء يجب أن تنتظر إلى قنوات التوزيع كنظام متكامل، ثم نضع إستراتيجية تضمن قيام توزيع فعال يساعد المؤسسة الاقتصادية في تصريف منتجاتها بطريقة ناجحة فإن أهمية التوزيع لا تقتصر على توصيل السلع أو تقديم الخدمات للمستهلكين أو المنتجين بها، فإن توزيع يساعد على خلق المنفعة الشكلية للسلع المنتجة و خلق الكثير من الفرص التوظيف و خلق العديد من المنافع الرمانية و المكانية و الحيازية .