



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص : تسويق
عنوان المذكرة

دور استراتيجية التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة مؤسسة "سونطراك"

تحت إشراف الأستاذ:

- بن شني يوسف

من إعداد الطالبة:

- عمارة خيرة

لجنة المناقشة:

رئيسا جامعة مستغانم

أستاذ محاضر

أ/ بن شني عبد القادر

مقررا جامعة مستغانم

أستاذ مساعد

أ/ بن شني يوسف

مناقشا جامعة مستغانم

أستاذ مساعد

أ / يسعد عبد الرحمن

السنة الجامعية: 2014-2015

يعبر مضمون المذكرة بأي حال على رأي صاحبها

دعاء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلمة شكر و تقدير

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد وقبل أن نمضي تقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل الذين رددوا لنا هذه الكلمات الذي لها معنى كبير: "كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

وأخص بالتقدير والشكر الى مؤطري: "الأستاذ بشني يوسف" لقبوله للإشراف على هذا العمل و تقديمه لنا النصح و التوجيه وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث الذي نقول له بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم :

"إن الحوت في البحر ، والطير في السماء ، ليصلون على معلم الناس الخير"

و اشكر ايضا مدير مؤسسة سونطراك "عمارة يوسف" و مدير مؤسسة نفضال "عمارة محمد" وكل عمال مؤسسة سونطراك - مركب GP1/Z ارزو - و الى عمال مصلحة التجارة و التوزيع الذين قدموا لنا كل الترحاب و التسهيلات و المعلومات اللازمة حيث كانوا عوننا لي في بحثي هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقي.



اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله و المؤمنون " صدق الله العظيم

الصلاة و السلام على سيد البشرية محمد و على آله و صحبه أجمعين اما بعد :

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم **أبي العزيز** ، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، إلى القلب الناصع **أمي الحبيبة** إلى القلوب الطاهرة الرقيقة جدتي وقرّة عيني " **زهرة** " ، وجدي العزيز **محمد** أطال الله في عمرهما ، و الخالة الغالية

بمثابة امي الثانية **"حنيفة"** و سندي الكبير في هذا العمل عمي **"عمارة محمد"** و عمي **"عمارة يوسف"**

إلى إخوتي **عبد الحميد و عبد الرحمان و عبد الغني**، **عبد المالك** إلى أخواتي الصغيرتين **نسرين و شروق و مروة**

إلى الذين بذلوا كل جهدٍ وعطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة أستاذتي الكرام **"بن شني عبد القادر"** و **"يسعد"** الاستادة

"ملاحي" و لا سيما أستاذتي ومنير دربي في مذكرتي الأستاذ **"بشني يوسف"**

و الى اعز صديقين عرفتهم في مسيرتي الدراسية **"برحال لكحل"** و **"مغراوي محمد"** اشكركم على كل مساعدة قدمتموها لي

اتمام بحثي هدا و إلى توأم روحي ورفيقة دربي **"لعسل ايمان"**

و الى كل اصدقائي **"حفصة.خيرة.محمد.سمير.فوزية.نعيمة.بختة.فاطمة.. القائمة طويلة**

و الى كل فرد من عائلة عمارة و عائلة بلحاج الشيخ .



الفهرس

01	المقدمة العامة.....
	الفصل الأول: دراسة قنوات التوزيع
05	تمهيد.....
06	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التوزيع.....
06	❖ المطلب الأول: مفهوم التوزيع.....
08	❖ المطلب الثاني: منافع و وظائف التوزيع.....
12	❖ المطلب الثالث: اهمية و اهداف التوزيع.....
15	المبحث الثاني: قنوات التوزيع.....
15	❖ المطلب الأول: مفهوم القناة التوزيعية.....
16	❖ المطلب الثاني: محددات اختيار قنوات التوزيع.....
20	❖ المطلب الثالث: انواع قنوات التوزيع.....
29	المبحث الثالث : عموميات حول استراتيجية التوزيع.....
29	❖ المطلب الاول : تعريف استراتيجية التوزيع و مزاياها.....
32	❖ المطلب الثاني : الحاجة الى استراتيجية التوزيع و كيفية اختيارها.....
35	❖ المطلب الثالث : المحددات إستراتيجية التوزيع و مراحل اعدادها.....

38 خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

39 تمهيد

40 المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

40 ❖ المطلب الأول: تعاريف الميزة التنافسية

45 ❖ المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية

46 ❖ المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

50 المبحث الثاني مصادر الميزة التنافسية و اسسها العامة

50 ❖ المطلب الاول : مصادر الميزة التنافسية

57 ❖ المطلب الثاني : الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية و ركائزها

62 ❖ المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها

66 المبحث الثالث : الاستراتيجيات التنافسية و دور التوزيع لتحقيق الميزة التنافسية

66 ❖ مطلب الاول : محددات الميزة التنافسية

68 ❖ المطلب الثاني: الإستراتيجية التنافسية

72 ❖ المطلب الثالث: مساهمة التوزيع في تحقيق بعض عوامل التنافسية

78 خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة "سونطراك"

79	تمهيد.....
80	المبحث الأول : نظرة عامة حول المؤسسة الوطنية لنقل و تسويق المحروقات.....
80	❖ المطلب الاول : تعريف مؤسسة سونطراك و هيكلها التنظيمي.....
84	❖ المطلب الثاني : نشأة وتطور سونطراك.....
87	❖ المطلب الثالث : أهداف سونطراك و منتجاتها البترولية.....
89	المبحث الثاني : بطاقة فنية عن المركب GP1/Z.....
89	❖ المطلب الاول : التعريف بالمركب GP1/Z.....
92	❖ المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركب GP1Z.....
93	❖ المطلب الثالث: مختلف هيئات المركب.....
104	المبحث الثالث : التوزيع و المنافسة في مؤسسة سونطراك.....
104	❖ المطلب الاول : استراتيجية التوزيع في المؤسسة و سائل نقل المنتجات.....
112	❖ المطلب الثاني : قنات التوزيع و أهميتها في مؤسسة "سونطراك".....
115	❖ المطلب الثالث : دراسة المنافسة في مؤسسة سونطراك.....
119	خلاصة الفصل.....
120	الخاتمة العامة.....
1	قائمة المراجع.....
	الملاحق.....

قائمة الأشكال و الجداول

1) قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
7	مكونات نظام التوزيع	01
21	الطرق المباشرة في توزيع السلع الصناعية	02
22	الطرق المباشرة في توزيع السلع الاستهلاكية	03
23	قنوات التوزيع غير المباشرة للسلع الاستهلاكية	04
24	قنوات التوزيع غير المباشرة للسلع الصناعية	05
33	اختيار إستراتيجية التوزيع	06
53	بعض التعاريف المستندة لمصطلح الكفاءات	07
57	الاسس العامة لبناء الميزة التنافسية	08
71	مكونات إستراتيجية التنافس	09
92	الهيكل التنظيمي لفرع GP1/Z	10
93	الهيكل التنظيمي لقسم الأمن GP1/Z	11
97	الهيكل التنظيمي للقسم التقني GP1/Z	12
101	الهيكل التنظيمي لقسم التمويل GP1/Z	13
102	الهيكل التنظيمي لدائرة الإنتاج GP1/Z	14
105	نموذج تشغيل نظام توزيع للمنتجات البترولية	15

(2) قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
25	قنوات التوزيع مباشرة	01
26	قنوات التوزيع القصيرة	02
27	قناة توزيع طويلة	03
70	استخدام الإستراتيجيات التنافسية.	04
90	منتجات المركب GP1Z	05
108	أسماء بواخر سونا طراك وسعة حمولاتها	06

تستند فلسفة التسويق على اشباع حاجات المستهلكين و رغباتهم الحالية، و المحتملة التي تتسم بالتعدد و التجدد في الوقت و مادمت حاجات المستهلكين ليست ساكنة في استمرار ، بل انها تتطور باستمرار تطور الانسان و تطور الظروف البيئية الاجتماعية و الاقتصادية، لهذا سعى التسويق الى الكشف عن حاجات المستهلكين الغير مشبعة، و من ثم محاولة البحث عن الطرق الكفيلة باشباعها من خلال عناصر المزيج التسويقي الاربعة : المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع و يعتبر التوزيع حلقة الوصل المباشرة بين المؤسسة و محيطها الخارجي (موزعين، موردين، مستهلكين) .

تهدف كل المؤسسات ايا كان نوعها الى تحقيق الاتصال الفعال و المستمر مع المؤسسات و الى تحقيق الاتصال الفعال و المستمر مع المؤسسات و الافراد الاخرين و على كافة المستويات يعد التوزيع من الوظائف الاساسية للتسويق، و يرى خبراء التسويق ان التوزيع يمثل نصف التسويق، لان السلع و الخدمات المنتجة بشكل جيد و المسعرة بسعر منخفض لا تتدفق من المنتجين الى المستهلكين بطريقة تلقائية بل لابد ان تتحرك من خلال منافذ للتوزيع التي يتحقق من خلالها و بما ذلك الاتصال المطلوب في تزويد المؤسسات و مجموع المستهلكين بما يرغبونه، او يحتاجونه من سلع و خدمات في الوقت و المكان المناسب و بالتشكيلة المناسبة، و تختلف منافذ التوزيع حسب نوع المنتج المطلوب توزيعه.

اذا كان التوزيع شيء ساهم في جعل تصريف المنتجات امرا سهلا و ميسرا ما بين اماكن الانتاج(المؤسسة)و اماكن الاستهلاك(مستهلك نهائي او مستعمل صناعي)في الوقت المناسب و بالمكان و بالشكل الملائمين،فان اول ما يتبادر للذهن هو ان المؤسسات التسويقية(وسطاء التوزيع)هي المسؤولة عن تحقيق ذلك و ربما ابعد منه،و من المعروف في ادبيات التسويق ان الاداة الرابطة بين المنتجين و السوق المستهدف و التي تتكون من عدد معين من الوسطاء تسمى بقنوات التوزيع،او التسويق و هي مجموعة المؤسسات او الافراد الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية المرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء في السوق أو الأسواق المستهدفة وان أهم أهداف القناة التسويقية تطوير وتوسيع المنتجات عن طريق توصيلها بأسواق جديدة وتحسين حصة المؤسسة من السوق الذي تتعامل معه عن طريق قنوات التوزيع ورفع كفاءة التوزيع هذه القنوات التي يجب على القائمين بأعمال المؤسسة التصميم الجيد لها حتى تؤدي الدور المنوط بها.

و بهذا فالتوزيع ليس نشاطا فقط محصور بإدارات التسويق او المخازن و انما يمتد ليشمل عملية اىصال و توزيع المواد التي تدخل في عمليات التصنيع لسلع أخرى عليه فان التوزيع من وجهة نظر التسويق الحديث يتمثل في عمليات اىصال السلع بالكميات و الاوضاع المناسبة للمستهلكين النهائيين لها في الاسواق المستهدفة، و ينظر الى منافذ التوزيع اليوم قبل من اي وقت مضى على انها لا تقوم بدور التوزيع فقط، بل تعداه الى القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال ميزة تواجد و حضور المنتجات في جميع القطاعات السوقية مقارنة بالمنافسين.

1) الاشكالية :

في ضوء ما تقدم و بناء على ما سبق ذكره، تظهر معالم الاشكالية التي نعالجها في تساؤل الجوهرى التالي :

- هل لإستراتيجية التوزيع علاقة في دعم القدرة التنافسية ؟

وتندرج من خلال هذا السؤال الرئيسى طرح أسئلة فرعية التالية:

- ما مفهوم التوزيع و ماهي وظائفه، اهدافه و اهميته ؟

- ما مفهوم القناة التوزيعية و انواع القنوات التوزيعية، ؟

- ما مفهوم الاستراتيجية التوزيعية و مزاياها، كيفية اختيار استراتيجية و انواعها؟

- ما هي دعائم و محددات القدرة التنافسية؟

- ماهي استراتيجية التوزيع التي تتبعها مؤسسة "سونطراك"؟

2) فرضيات الدراسة :

لإثراء الموضوع محل الدراسة قمنا بصياغة عدّة فرضيات نراها أكثر الإجابات احتمالا للأسئلة المطروحة.

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

ومستمرة.

- لتحقيق المؤسسة لغايتها من وراء التوزيع وهي تحقيق الميزة التنافسية وحب عليها اختيار قنوات توزيع،

ومندوبي بيع قادرين على ذلك.

- تحديد وتخطيط استراتيجيات الميزة التنافسية أمر سهل على مندوبي البيع عملهم و يبين للمؤسسة وجهتها.

(3) أهداف البحث:

- أي موضوع هو الوصول إلى أهداف معينة فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق مجموعة من العناصر أهمها:
- إبراز دور التوزيع و استراتيجية التوزيع .
- الوصول الى الاستراتيجيات التي تحقق الميزة التنافسية .
- محاولة إسقاط الدراسة التطبيقية على حالة المؤسسة الوطنية SONATRACH.

(4) أهمية البحث:

مواكبة المؤسسة للتطورات والتغيرات الحاصلة في بيئتها وفي ظل المنافسة الشديدة وتأثير التكنولوجيا، يتوجب على المؤسسة صياغة استراتيجية توزيعية تمكنها من فهم معطيات السوق التي تحدد لها كيفية التنبؤ والتجاوب للتغيرات لتحقيق الميزة التنافسية وبالتالي إمكانية توجيه جهودها التسويقية للحصول على الأهداف المسطرة، وذلك بتبني مفهوم الاستراتيجية التوزيعية لتعزيز مكانتها في السوق والحفاظة على قدرتها التنافسية و ذلك ب مفهوم التوزيع في التسويق، و معرفة كل من اشكاله و وظائفه و فيما تكمن اهميته و مكانته، التعرف على محددات اختيار قنوات التوزيع و كل قنوات التوزيع في المؤسسة، مفهوم الميزة التنافسية و مصادرها و اسس بناءها.

(5) أسباب إختيار الموضوع:

إختارنا هذا الموضوع لأسباب موضوعية وأخرى ذاتية:

1-5 الأسباب الموضوعية:

- في واقع إشتد فيه المنافسة يوم بعد يوم لم يعد بمقدور المؤسسة الصمود والحفاظ على مكانتها السوقية بنفس الطريقة والأفكار التقليدية، كان عليها تبني طرق ووسائل جديدة من بينها التكنولوجيات الحديثة.
- أصبح موضوع التوزيع و استراتيجيته دورا في تنافسية المؤسسة مواضيع بحث ونقاش في الأوساط العامة "الجمهور العام" والأوساط الخاصة "الباحثين والمختصين"
- التحديات التي يفرضها التوزيع الذي يوفرها للمؤسسات من اجل زيادة قدرتها التنافسية وضمان إستمراريتها.

5-2 الأسباب الذاتية:

- أصبح مفهوم التوزيع و استراتيجيته والمزايا الموجهة إليه واقع معاشا مما دفعنا إلى التعرف أكثر على أبعاد الموضوع والذي يعتبر أقوى أسباب نجاح اغلب المؤسسات العالمية.
- الميول الشخصي للميزة التنافسية بصفتنا كباحثين في مجال التسويق الاهتمام بكل شئ يحقق لنا ميزة تنافسية.

6 المنهج المستخدم:

- اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ومنهج دراسة الحالة، أما بالنسبة لأدوات البحث فيعتمد على:
- فيما يتعلق بالجانب النظري: يتم جمع المعلومات والبيانات بالاطلاع على مختلف المؤلفات والدوريات والأبحاث العربية والأجنبية ، إضافة إلى دخول مواقع على شبكة الانترنت ذات الصلة بالموضوع.
- فيما يتعلق بالجانب التطبيقي: وذلك بطرح اسئلة على مدير و موظفي مؤسسة سونطراك لمعرفة استراتيجية التوزيع التي تستعملها لتحقيق الميزة التنافسية .

7 خطة البحث:

- بناء على إشكالية البحث و فرضياته المعتمدة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول على النحو التالي :
- الفصل الأول: تم التطرق إلى مفاهيم حول التوزيع ، قنوات التوزيع و استراتيجية التوزيع.
- الفصل الثاني: تم التطرق إلى المنافسة والتنافسية وخلق الميزة التنافسية وكيفية إسهام استراتيجية التوزيع.
- الفصل الثالث: خصص في دراسة ميدانية لمؤسسة سونطراك.

8 صعوبات البحث:

- ككل دراسة وبحث علمي، يواجه الباحث عوائق وصعوبات منها:
- قلة المراجع باللغة العربية، وإن وجدت لا يكون مضمونها مفيدا مثل الكتب باللغة الأجنبية، فنجد مراجع تتحدث عن التوزيع و استراتيجية التوزيع ومراجع أخرى عن التنافسية والميزة التنافسية ولكن قل ما نجد مراجع تربط بين الموضوعين.
- قلة البيانات حول المؤسسة محل الدراسة.

تمهيد:

انعكس التطور الذي شهده العالم خاصة بعد الحرب العالمية الثانية في المجال التكنولوجي على كفاءة المنشآت الصناعية في إشباع الحاجات الإنسانية من خلال زيادة قدرتها على رفع طاقتها الإنتاجية، مما أدى إلى زيادة حجم الإنتاج بشكل كبير بحيث فاق حاجات السوق. وبهذا وجدت المشروعات نفسها أمام ضرورة تركيز اهتمامها على كيفية تصريف منتجاتها والبحث عن إمكانية فتح أسواق جديدة داخلية وخارجية من أجل توزيع الإنتاج الفائض عن الحاجة وتحقيق التوازن بين العرض والطلب. ومن هنا بدأ الاهتمام بالتوزيع كأداة أساسية لتصريف منتجات المؤسسات وإيصالها للمستهلك النهائي بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية.

يعتبر التوزيع من الوظائف الأساسية للتسويق وأحد عناصر المزيج التسويقي إلى جانب السلعة، السعر والترويج، ويمثل الحلقة التي تسمح بانسياب وتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي ووضعها في المكان مناسب تجاهه وفي الوقت المناسب. غير أن فعالية وظيفة التوزيع تتطلب ضرورة التفهم التام لهذه الوظيفة وعدم اقتصرها على إجراءات البيع، واعتبارها جهداً ينطوي على تسهيل تدفق السلع والخدمات من أيدي منتجيها إلى المستهلكين النهائيين، متضمنة البحوث التسويقية التي تكشف عن حاجات ورغبات وميول المستهلكين الجديدة وتساعد على جمع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات وإعداد السياسات التوزيعية بما يكفل تحقيق المنافع الزمنية، المكانية و الحيازية للمنتوج.

و على هذا الأساس فإن دراستنا لإستراتيجية التوزيع في هذا الفصل ستقدم في ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التوزيع.
- المبحث الثاني: قنوات التوزيع.
- المبحث الثالث : عموميات حول استراتيجية التوزيع.

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التوزيع

يعد التوزيع أحد الوظائف الحيوية لإدارة التسويق وذلك لجعله المنتجات متاحة للمستهلكين المحتملين . وقد اهتم الباحثون والمختصون في المجال وأولوا أهمية كبيرة لإعطاء تعريف محدد للتوزيع.

المطلب الأول : مفهوم التوزيع

سنطرق فيما يلي إلى بعض تعاريف للتوزيع:

فيعرف التوزيع على أنه " مجموعة الوظائف التي يقوم بها المنتج وحده أو باللجوء إلى منظمات أخرى من أجل نقل المنتج النهائي إلى المستهلك النهائي في المكان، الوقت وبالشكل والكميات الموافقة لحاجات المستعملين¹ ويعرف على أنه " يخلق باقات عروض تتشكل من منتجات وخدمات من أجل إيجاد حلول للمستهلكين²" كما يعرف التوزيع على انه " عبارة عن مجموعة الأنشطة التي تعمل على انسياب السلع و الخدمات بعد الانتهاء من عمليات الإنتاج و إلى غاية وصولها إلى الزبون بطريقة مباشرة أو مروراً بعدد من الوسطاء المقدمين للخدمات اللازمة و الكافية للزبائن³ "

وفي تعريف آخر للتوزيع نجد أنه " مجموعة العمليات المتعلقة بقيمة استعمال المنتج، فيجب عليه (التوزيع) تقليص الفروقات في الوقت، المكان، القيمة والإدراك الموجودين بين المنتج والمشتري⁴ " ومن تعاريف وظيفة التوزيع التعريف الذي يعتبرها " مجموعة الوسائل والعمليات التي تسمح بانتقال السلع والخدمات من المؤسسة إلى المستعملين النهائيين وتنقسم هذه العمليات إلى:

- **التوزيع التجاري**: وهو عبارة عن نقل ملكية السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك والتي يقوم بها الموزعون الذين يمكن أن يكونوا أفراداً قوى البيع في المؤسسة (أو مؤسسات) تجار الجملة أو تجار التجزئة.

¹ - Marc Vendercammen, "**Marketing: l'essentiel pour comprendre, décider et agir**", Deboeck, , France, 2006, p 384.

² - Marc dupuis, "**Innovation dans la distribution**" : les paradoxes de la prospecté", Revue Française du marketing , N° 188,2003, P66.

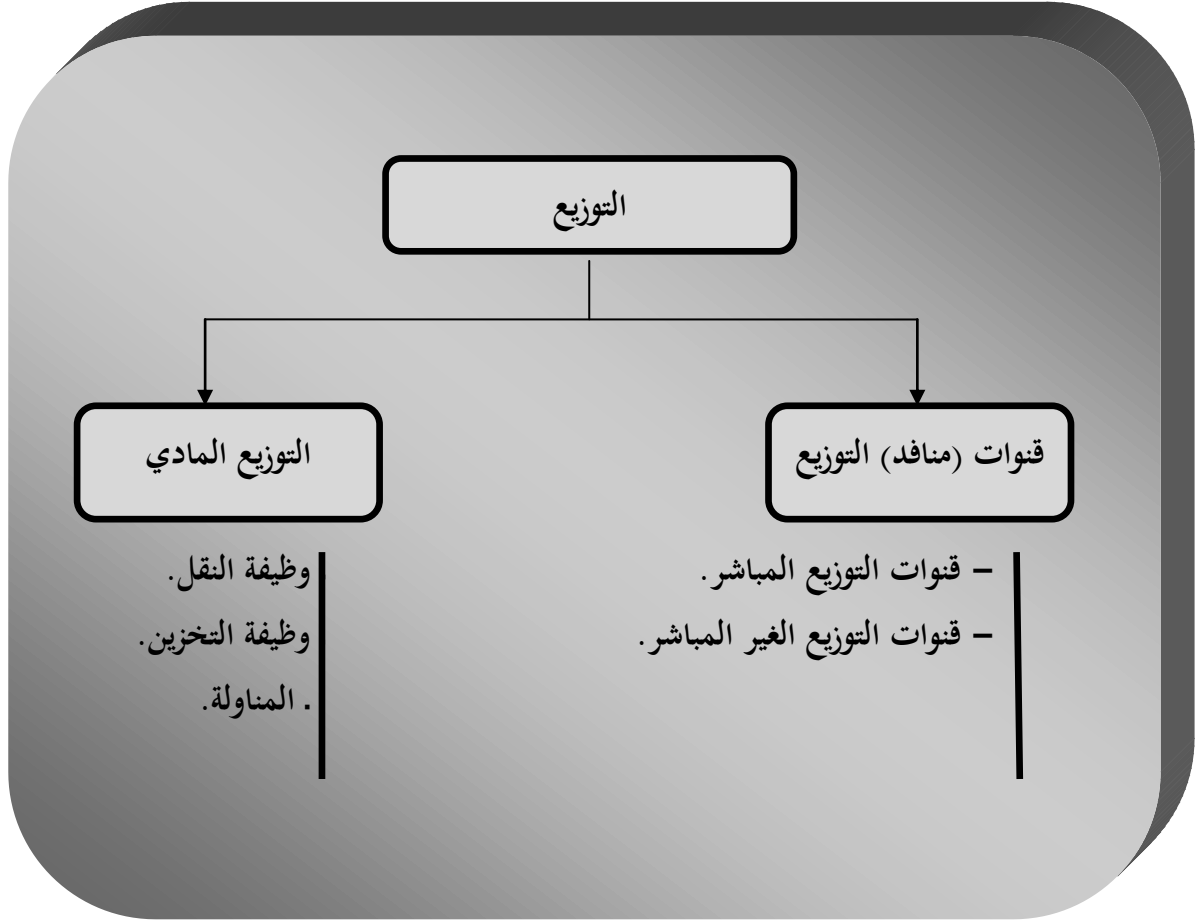
³ - بلحيمر ابراهيم، "المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الإسلامية" رسالة دكتوراه فرع علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسويق و العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2005، ص 171.

⁴ - Marc Vender Cammen et Nelly Jorpin, Permet, "**La distribution**", deBoeck, Belgique, 1ere édition, 2002, p28.

■ **التوزيع المادي**: يشمل عملية انتقال المنتجات بصورتها المادية وإلى المستهلكين عن طريق وسائل النقل والتخزين¹ "

والملاحظ مما سبق من التعاريف لوظيفة التوزيع يشمل ركن أو بعد أساسي هو قنوات (التوزيع) التي ستطرق إليها بشيء من التفصيل في المطلب القادم² والشكل الموالي يوضح مكونات التوزيع.

الشكل (1) مكونات نظام التوزيع



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، دار اليازوردي، الأردن، 2008، ص 25

5 Denis Lindon et F. Jallat, **Marketing : études, moyens d'actions et strategies**, Dunod, France, 5 eme édition, 2005, P 157

² محمد الصيرفي، "مبادئ التسويق"، مؤسسة حورس الدولية، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص 177

المطلب الثاني: منافع و وظائف التوزيع.

• الفرع الأول : منافع التوزيع.

- يعتبر التوزيع محورا رئيسيا في العملية التسويقية التي تهدف إلى إرضاء المستهلك من خلال إشباع حاجاته ورغباته مما يؤدي إلى خلق منافع مختلفة لديه. يقصد بالمنفعة تلك القيمة التي تضاف للسلعة أو الخدمة وتجعل المستهلك يشعر بالرضى من تحققها، وأهم هذه المنافع:

(1) المنفعة الشكلية:

. وهي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة عندما تأخذ شكلا أو وضعاً معيناً، مثلاً تتولد المنفعة الشكلية من تجزئة المنتجات و وضعها في عبوات صغيرة تناسب حاجات المستهلكين أو المنفعة التي تتولد عن البن بعد طحنه.

(2) منفعة الحيازة والتملك:

- يقصد بها القيمة التي يدركها المستهلك نتيجة حيازته وملكيته للسلعة أو الخدمة، هذا النوع من المنافع يدل على انتهاء صفقة البيع وامتلاك السلعة وحرية استخدامها قانونياً من قبل المالك الجديد.

(3) المنفعة الزمانية:

- يقصد بها القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة نتيجة توفرها في الوقت الذي يطلبها فيه. تتحقق هذه المنفعة من خلال عملية التخزين، فالمستهلك الذي يجد الرغبة في الشراء الآن قد لا يجد نفس الرغبة في وقت آخر، لذا يجب الاحتفاظ بالسلعة وتوفيرها في الوقت المناسب الذي تظهر فيه الحاجة إليها.

(4) المنفعة المكانية:

- يقصد بالمنفعة المكانية القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة نتيجة توفرها في المكان المناسب¹ الذي يتوقع أن يجدها فيه، فبعض السلع مثلاً تتميز بخصوصية معينة لدى المستهلك بحيث يشعر بالحرج عند طلبها وبالتالي يجب توفيرها في الأماكن المناسبة التي توفر لها الخصوصية المطلوبة².

¹ ناجي معلا ، رائف توفيق " أصول التسويق " دار وائل للنشر، الطبعة الأولى ، عمان (الأردن) ، 2002، ص، 229-230.

² محمد فريد الصحن "إدارة التسويق" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص، 247.

• الفرع الثاني: وظائف التوزيع.

- يؤدي التوزيع عدد من الوظائف المتخصصة بالنسبة لكل من المنتج أو المستهلك وتمثل هذه

الوظائف فيما يلي:

(1) البحث عن الزبائن:

أي وضع التوزيع في إطار منظم وهذا بالبيع في المكان والوقت المناسب للمستهلك أين يجد ما يريد ويبحث عنه، حيث ليس على المنتج القيام بالبحث عن الزبائن إذا كان لا يقوم بعملية التوزيع وإنما هي من وظائف الموزع.

(2) وظيفة النقل: يساعد النقل على تحقيق المنفعة المكانية للسلع وهذا بواسطة الوسائل المعتمدة في ذلك والمتمثلة في¹:

- السكك الحديدية "القطارات".
- النقل المائي.
- النقل بالسيارات.
- النقل الجوي.
- النقل بالأنابيب.

وبطبيعة الحال فإن هذه الوسائل إما أن تكون ملكاً للمؤسسة أو تقوم باستئجارها ويعود اختيار أفضل

وسيلة لنقل منتجات المؤسسة وإيصالها للزبائن على عدة عوامل أهمها²:

2-1- طبيعة السلع:

إن السلع التي تكون مواد أولية ذات الحجم الكبير، والسعر المنخفض فإن أحسن وسيلة لنقلها هي

النقل المائي أو النقل البحري، أما السلع التي يكون حجمها كبير ومكوناتها

خطيرة ومؤثرة على سلامة وأمن البيئة مثل النفط فإنها تنقل عن طريق الأنابيب، وعن طريق النقل المائي

"البحر"..... وهكذا.

¹ محمد إبراهيم عبيدات، هاني حمود الضمور، "الاتجاهات الحديثة في إدارة المنشآت التسويقية"، مؤسسة المعالي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، سنة 1988، ص157

² بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، "إستراتيجيات التسويق"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 1999، ص177.

2-2- الوقت اللازم لنقل المنتجات من نقطة الشحن إلى نقطة التسليم:

- إذا كانت الطلبات التي يطلبها الزبائن تتسم بطابع السرعة، فإن ذلك يتطلب وسيلة نقل سريعة والعكس صحيح، ويتم الاستعانة بوسائل نقل بطيئة مثل السكك الحديدية والباخرات في حالة ما إذا كان للوقت دور ثانوي في ذلك.

2-3- ثمن السلعة:

- إن وسائل النقل السريعة والمضمونة والتي تحقق درجة عالية من الأمان مثل النقل الجوي، تكون أفضل بكثير من الوسائل الأخرى في حالة ما إذا كانت السلع المراد نقلها عالية القيمة وغالية الثمن مثل الذهب والمجوهرات والآلات الإلكترونية الدقيقة، ولكن بشرط أن يتم تسليمها إلى مستحقيها في الوقت والمكان المحددين.

2-4- إمكانات المشروع المادية:

- إن المؤسسات التي تتوفر على إمكانات مادية محدودة وغير كافية، فإنها تلجأ إلى أرخص الوسائل في نقل منتجاتها، وبالتالي تكون غير قادرة على امتلاك أسطول نقل خاص بها، وعلى العكس فإن المؤسسات ذات الإمكانات المادية الضخمة تستطيع السيطرة والتحكم في إيصال منتجاتها للأسواق المستهدفة لقابلية الطلب، وهذا بواسطة الأسطول الكبير للنقل الذي تمتلكه في الغالب.

- كما توجد عوامل أخرى غير العوامل السابقة الذكر، والتي تتيح للمؤسسة فرص اختيار وسائل النقل مثل: التكلفة، القدرة الاستيعابية لهذه الوسائل.....إلخ

(3) وظيفة التخزين:

"التخزين هو الوظيفة التسويقية للاحتفاظ بالمنتجات، وهو يؤكد على منفعة الوفرة"¹ إذ يعمل التخزين على تحقيق المنفعة الزمنية للسلع، وهذا بالمحافظة عليها لحين وقت الحاجة إليها، كما يعمل على صيانتها وحمايتها من الحوادث والأخطار التي من الممكن أن تتعرض لها. ومن الأسباب التي تؤدي بالمؤسسة إلى الاحتفاظ بالمخزون هو تحقيق ما يلي²:

¹ E.Jereure Mc Carthy, William, D.Perrault, Jr « Le Marketing une Approche Managériale », economica, 8^{ème} édition, Paris, 1986, p455.

² محمد ابراهيم عبيدات، هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص149.

- تحقيق التوازن بين مواعيد الإنتاج والاستخدام للسلع المختلفة.
- لغرض الحماية من تقلبات الأسعار أو زيادتها حيث تقوم بعض المنشآت بشراء كميات كبيرة وتخزينها عندما تتوقع ارتفاع الأسعار في المستقبل.
- من أجل التغلب على الظروف الطارئة والتقلبات غير المتوقعة في الطلب كالتأخير في استلام المواد أو ارتفاع في الطلب بشكل مفاجئ.
- لتحقيق الاستخدام الاقتصادي لجميع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة.
- من أجل زيادة المنفعة الشكلية لبعض أنواع السلع كالأخشاب والموز.....
- تقوم إدارة التخزين باتخاذ مجموعة من القرارات التي تضمن تغطية احتياجات الزبائن من المواد الأولية أو السلع النهائية في الأوقات ووفقاً لكميات مناسبة وبأقل تكلفة ممكنة، حيث تتمثل هذه القرارات في⁽³⁾:

- قرارات تتعلق بتحديد الحد الأدنى "حد الأمان" من المخزون الواجب الاحتفاظ به.
- قرارات تتعلق بتحديد فترة إعادة الطلب لكل صنف من الأصناف الواجب الاحتفاظ بها، وبما يضمن تحقيق رضا العملاء في أوقات توريد منتظمة.
- قرارات تتعلق بتحديد الكمية الاقتصادية "كمية الطلب المثلى" بما يضمن تحقيق الهدف العام للمشروع.
- وظيفة تقسيم السلع: يقوم بتقسيم السلع من كميات كبيرة إلى كميات صغيرة حسب رغبة المستهلك.
- وظيفة التمويل: إن المنتج لا ينتظر حتى تبايع السلعة للمستهلك النهائي ليحصل على الأموال ولكن يبيعها إلى الموزع.
- وظيفة الإعلام: يلعب التوزيع دوراً إعلامياً وإخبارياً للمستهلكين وهذا من خلال وضع أسعار بعض الأنشطة الترويجية والإشهار في مكان البيع.
- وظيفة تقديم الخدمات: توجد بعض الوظائف لا يستطيع المنتج القيام بها فلهذا فإن الموزع هو الذي يتكفل بها مثل: خدمات ما بعد البيع، تركيب المنتجات، عرض السلع.

المطلب الثالث : أهمية و اهداف التوزيع.

• الفرع الأول: أهمية التوزيع.

تظهر لنا أهمية إستراتيجية التوزيع من خلال تأثيرها على بقية عناصر المزيج التسويقي من جهة، و من جهة أخرى يحقق عنصرى المنفعة المكانية و الزمنية لان توفر المنتج في المكان و الزمان المناسبين يساهم في إنجاح الإستراتيجية التوزيعية و يؤثر على مستوى الأرباح و المبيعات لأنه يساهم في إنجاح الإستراتيجية التوزيعية و يؤثر على مستوى الأرباح و المبيعات لأنه يساهم في التأثير على الكلف.

وقد أشار (STANTO 989) إلى إن تصميم و إدارة النظام التوزيعي من المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة نظرا للطبيعة الميكانيكية لهيكل التوزيع و ميله نحو التغيير.¹ كما تظهر أهمية التوزيع من خلال الأدوار الإيجابية التي يلعبها بالنسبة لكل من المنتج والمستهلك.

1-1 أهمية التوزيع بالنسبة للمنتج: تكمن أهمية التوزيع بالنسبة للمنتج فيما يلي:

- يسمح التوزيع بتصريف المنتجات ومنع تكديسها في المخازن.
- يضفي التوزيع على العملية الإنتاجية طابع التنظيم والتحكم الجيد في الطلب، وبالتالي يسمح بتوفير المنتجات على مدار السنة.
- يساعد على تحقيق الكفاءة في أداء باقي عناصر المزيج التسويقي المترابطة ببعضها البعض، فأى خلل في أداء وظيفة التوزيع يؤثر حتما على فاعلية باقي العناصر.
- يساعد التوزيع على التحكم في تقنيات البيع ويساهم في تخفيض التكاليف.
- التوزيع له دورا بارزا في إبقاء الصلة قائمة ودائمة بين المؤسسة وزبائنها.
- يضيف التوزيع للمنتوج الخدمات الضرورية التي تساعد على تسويقه.
- التوزيع نشاط تندفق من خلاله أجزائه الموارد والمعلومات إلى الأمام وإلى الخلف.

¹ محمد جاسم محمد الصميدعي، كتاب "إستراتيجية التسويق". مرجع سابق الذكر ص 244 . 245

1-2- أهمية التوزيع بالنسبة للمستهلك: تكمن أهمية التوزيع بالنسبة للمستهلك فيما يلي:

- يساعد التوزيع على خلق كل من المنفعة المكانية، الزمانية، الشكلية والحيازية، هذه المنافع تجعل المستهلك أكثر إقبالا ووفاء للمؤسسة.
- يسمح بالارتقاء بالمستوى المعيشي ويساهم في إنشاء ثقافة استهلاكية جديدة تتماشى مع متطلبات الحياة اليومية للمستهلك.
- التوزيع يبقي المستهلك على اتصال دائم بالمنتج¹.
- تحقيق إمكانية حصول المستهلك على السلعة التي تلي احتياجاته ورغباته .

● الفرع الثاني : اهداف التوزيع.

- تتمثل اهداف التوزيع في ما يلي²

- توفير المنتج (سلع و خدمات) في وقت حدوث الطلب عليها و في أماكن الطلب و بالأسعار و النوعيات المطلوبة.
- تحقيق المنفعة الزمانية و المكانية وذلك من خلال تجهيز المستهلكون بالكميات المطلوبة من المنتجات في الزمان و المكان المناسب.
- تحقيق المنفعة الحيازية من خلال انتقال ملكية المنتجات من البائع إلى المشتري من خلال منافذ أو قنوات التوزيع.
- تقليل التكاليف التسويقية و خاصة التوزيعية منها من خلال اعتماد إستراتيجية توزيعية كفاءة و فعالة و خاصة فيما يتعلق بالنقل و الخزن، الأمر الذي يساعد على خفض أسعار المنتجات مما يؤدي إلى زيادة المبيعات خاصة المنتجات ذات الحساسية العالية للأسعار.
- خلق الثقة و الاستقرار النفسي لدى المستهلكين من خلال ضمان استمرار تدفق (السلع والخدمات).
- إدامة الصلة بين المنظمة و مستهلكيها من خلال الاتصال المباشر و غير المباشر الذي يتم في قنوات التوزيع و الذي يساهم في التعرف على وجهات و آراء المستهلكين لمنتجات المنظمة و الذي يمثل تغذية عكسية يخدم في تعديل مختلف الأنشطة التسويقية لها. إن هذه المعلومات ضرورية و مهمة و تمثل رافدا يمد

¹ - إسماعيل بوخواوة، عطوي عبد القادر، "التوزيع كأداة للمقاربة التسويقية لرفع تنافسية المؤسسة الإنتاجية في الجزائر"، ورقة بحثية قدمت بأعمال المنتدى الدولي حول "تنافسية المؤسسات

الاقتصادية وتحولات المحيط"، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص، 7.

² . محمود جاسم الصميدعي، كتاب "إدارة التوزيع" منظور متكامل، جامعة الزيتونة الأردنية، الطبعة العربية 2008، ص 30. 31

المنظمة بما تحتاجه من معلومات تساعد على تعديل أو تغيير بعض الأنشطة التي قد يشوبها بعض الخلل أو الاختناق.

- الاحتفاظ بمستوى تخزين جيد و ذلك لمجارات التغيرات التي قد تحدث بالطلب على مختلف المنتجات .
- الوصول إلى ما يسمى بمستوى الكفاية الاجتماعية في إيصال المنتجات (سلع و خدمات) إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين على اختلاف من طظهم الجغرافية،أي تقليل البعد الجغرافي.
- المحافظة على الحصة السوقية من خلال تهيئة المنتجات في كل الأسواق.
- مجابهة المنافسة و الصمود أمامها.

المبحث الثاني: قنوات التوزيع.

تمهيد:

عندما تعقدت وظائف التسويق ظهرت مشكلة جديدة . و هي اختيار قنوات التوزيع " التسويق " و التي لم تظهر أهميتها إلا في الفترات الأخيرة. و عندما كانت المشكلة أمام رجال الأعمال في السابق هي المشكلة الإنتاجية أو الفنية دون سواها، لم يلق اختيار قنوات التوزيع أو منافذ التوزيع اهتماما يذكر من جانب رجال الأعمال. و لكن بسبب التغيير المستمر في منشآت التسويق و كذلك التغيير في حجم الأسواق.

المطلب الأول : مفهوم القناة التوزيعية .

- عرفت قناة التوزيع بأنها « مجموعة من المنظمات أو الأفراد الذين يشاركون و يسهمون في تحويل ملكية السلع أو الخدمات و ذلك في في حركة تدفقها من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين أو إلى منظمات الأعمال»

- كما عرفت قناة التوزيع أيضا أنها مجموعة من المنظمات أو الأفراد الذين يشاركون و يسهمون في تحويل ملكية السلع أو الخدمات وذلك في حركة تدفقها من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين أو منظمات الأعمال.¹

- و يمكن مقارنة قناة التوزيع بتلك الأنابيب التي ليتدفق فيها البترول أو الغاز. فهي بالمثل تجعل عملية تدفق السلع و الخدمات إلى المستهلكين عملية ممكنة.

- كما يقصد بقناة التوزيع أو القناة التسويقية " مجموعة مترابطة من الوسطاء الذين يتولون القيام بالأنشطة المتضمنة تحريك السلعة من مكان إنتاجها إلى أماكن استهلاكها "²

- و أيضا عرف كوتلر القناة التوزيعية كما يلي "يسمي القناة التوزيعية بمجموعة المتدخلين الذين يتحملون أنشطة التوزيع بمعنى الأنشطة التي تقوم بتمرير منتج من مرحلتها الإنتاجية إلى مرحلته الاستهلاكية مع الأخذ بعين الاعتبار إن اختيار قناة توزيعية يعتبر من أهم القرارات التسويقية"³

¹ إسماعيل السيد كتاب "التسويق" رمل الإسكندرية، مصر، 2004، ص 305

² ناجي معلاء ، رائف توفيق ، كتاب " أصول التسويق مدخل استراتيجي" طبعة 1998، ص 55

³ Kotler et susois , **publi inion** , edition , paris , France . 200 , p

المطلب الثاني: محددات اختيار قنوات التوزيع.

إذا كان العميل هو المحور المركزي للمؤسسة فان قناتها التوزيعية يجب أن تحدد على ضوء النماذج السلوكية لهذا العميل . لذا فان طبيعة السوق يجب أن تكون المفتاح الذي يؤثر في اختيار المؤسسة لقناتها التوزيعية . لذلك يتم هذا الاختيار على أساس المتغيرات المؤثرة على القناة كالسوق وطبيعة المنتج، و الوسطاء وعدد العملاء . وحجم السوق وحتى المؤسسة بذاتها وفيما يلي نسرّد شرح لهذه الاعتبارات و المحددات :

1) الاعتبارات الخاصة بالسوق:¹

- نقطة البداية المنطقية في اختيار القناة التوزيعية هي الأخذ بالحسبان حاجات، وهيكل، وسلوك الشراء للأسواق المستهدفة، وذلك حتى تكون هذه القناة فاعلة و تحقق أهدافها بكفاءة وكفاية.

ومتغيرات السوق المؤثرة في الاختيار هي:

1-1- نوع السوق:

- بما أن السلوك الشرائي للمستهلكين النهائيين تختلف عنه في حالة المشتري الصناعي فانه من الطبيعي استخدام قنوات تسويق مختلفة لخدمة كلا الطرفين.

1-2- حجم السوق:

- إذا كان حجم السوق صغيرا فان ذلك لا يتطلب استخدام وسطاء أو حلقة توزيعية طويلة ، أما إذا كان السوق كبيرا فان ذلك يتطلب استخدام وسطاء .

1-3- حجم الطلبية :

منتجو المواد الغذائية يميلون للاتصال مباشر مع محلات التجزئة كبيرة الحجم، و التي تشتري بكميات قليلة يمكن استخدام تجار الجملة أو إي وسيط آخر.

1-4- التمرکز الجغرافي للسوق:

إن تركز العملاء في منطقة واحدة يمكن الاتصال بهم مباشرة عن طريق رجال البيع خاصة في حالة السلع الصناعية و العكس كلما كان العملاء منتشرين جغرافيا فانه بالإمكان استخدام الوسطاء .

¹ هاني حامد الضمور ، كتاب " إدارة قنوات التوزيع " الجامعة الأردنية ، دار وائل للنشر عمان، الطبعة الأولى 1999، ص 48.

1-5- عادات الشراء:

تتأثر مسالك التوزيع برغبات وعادات المستهلك الشرائية و مدى استعدادهم لبذل الجهود في الشراء.

1-6- عدد العملاء المحتملين:

فالمنتج الذي يتعامل مع عدد قليل من العملاء المحتملين المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي. يميل لاستخدام رجال البيع لديه للبيع مباشرة إلى العملاء ولكن مع العدد الكبير يمكن استخدام الوسطاء.

(2) الاعتبارات الخاصة بالسلعة:¹

و تتمثل في:

1-2- حجم ووزن وقيمة السلعة :

حجم ووزن السلعة يؤثران على تكاليف الشخص و النقل، وبالتالي على سعر البيع لذلك يفضل المنتج المستهلك القصير إذا زاد وزن السلعة.

2-2- سعر السلعة :

طول سلك التوزيع يرفع من سعر بيع السلعة للمستهلك و هذا ما يدفع المنتج إلى اختيار مسالك التوزيع القصيرة. و ينطبق ذلك على السلعة الصناعية باهظة الثمن، فان منتجي مثل هذه السلعة يختارون اقصر المسالك

2-3- السلع المنتجة حسب الطلب:

عندما تنتج سلعة لتلبية طلب مسبق فانه من المحتمل أن توزع مباشرة إلى المستعمل الصناعي أو المستهلك النهائي أما ذات الاستهلاك الواسع تنتج بكميات التي يطلبها المستهلك النهائي.

(3) الاعتبارات الخاصة بالمشروع:²

تتمثل في:

1-3- الحجم:

يتميز المشروع الكبير بإمكانيات مالية إدارية يستطيع بها أن يتصل بمن يرغب من الوسطاء و تكون عنده الحرية أكبر في اختيار مسالك التوزيع التي يريدتها و عادة مسالك التوزيع للمشروع الكبير اقصر منها للمشروع الصغير.

¹ صالح الشناوي، كتاب "الإدارة التسويقية الحديثة"، النهضة العربية، بيروت، 1973 م ص 296

² أحمد شاعر العسكري/ خليل إبراهيم الكنعاني "التوزيع مدخل لوجيستي دولي" الطبعة الثانية 2008، ص 49

3-2- الشهرة:

المشروع الذي يتمتع بشهرة و علاقات حسنة يكون اقدر على اختيار مسالك التوزيع التي يرغب فيها للاتصال بالوسطاء الذين يريدهم من المشروعات الغير المعرفة.

3-3- الوضعية المالية :

المشروع الذي يتمتع بإمكانيات مالية كبيرة يستطيع تمويل عمليات إيصال السلعة إلى المستهلك فيلجا بذلك إلى استعمال الأسلوب المباشر.

3-4- الرقابة على المسالك التوزيع:

إذا أراد المنتج مراقبة مسالك التوزيع فانه يختار اقصرها ولو تطلب ذلك تكاليف كبيرة حرصا منه لنيل جهود ترويجية لزيادة مبيعاته وكذلك الاقتراب من المستهلكين ومعرفة رغباتهم.

3-5- الخبرة و القدرة الإدارية:

إذا كانت الإدارة على خبرة بالتسويق فإنها تقوم ببعض العمليات التسويقية بنفسها إما المشروعات التي تنقصها الخبرة التسويقية فإنها تظهر إلى الاعتماد على الوسطاء ونلاحظ ذلك خاصة في حالة دخول المشروع سلعة جديدة أو في حالة فتح سوق جديدة فانه يعتمد على الوسطاء حتى يكتسب الخبرة الكافية التي تمكنه من الاعتماد على نفسه أو التقليل من الوسطاء الذين يستخدمهم.

(4) الاعتبارات الخاصة بالوسطاء:¹

تتمثل في:

4-1- الخدمات المقدمة من الوسطاء:

فالمنتج يختار الوسيط الذي يستطيع تقديم خدمات تسويقية له، لان المنتج لا يستطيع تقديمها أو ربما لأنها غير مجدية اقتصاديا بالنسبة له.

4-2- توفر الوسيط المرغوب:

فالوسيط المرغوب من قبل المنتج قد لا يكون موجودا، وذلك إما لان هذا الوسيط يتعامل مع المنافسين لهذا المنتج وان هذا الوسيط لا يستطيع المجازفة بإضافة خط منتجات جديد.

¹ هاني الضمور، مرجع سابق الذكر، ص 51.

(5) الاعتبارات المتعلقة بالمنافسة:

إن إعداد إستراتيجية تسويقية شاملة للمؤسسة يتطلب معرفة إستراتيجية المنافسة إن دراسة النظام التوزيعي للمؤسسات أمر ضروري عند اختيار القناة الملائمة حيث يمكن للمؤسسة من تحديد نقاط القوة و الضعف في نظامها التوزيعي ونظام المنافسين ، وهذا حفاظا على مركزها في السوق و تحقيق أهدافها التسويقية .

(6) الاعتبارات الخاصة بالبيئة:¹

تتمثل في:

6-1- خصائص المنافسين:

فاختيار قناة التوزيع يتأثر لحد ما بخصائص المنافسين فالمنتج القوي يمكن أن ينافس منافذ توزيع أخرى تقوم تقريبا ببيع السلعة نفسها أو تحاول استخدام قنوات تسويقية مخالفة لمنافسيها و تحقق لها أهداف أفضل.

6-2- عوامل اقتصادية:

عندما تكون ظروف الاقتصادية تتسم بالكساد، فان المنتجين ستكزن لديهم الرغبة في توصيل منتجاتهم إلى السوق بصورة اقتصادية و هذا يعني استخدام قنوات قصيرة.

6-3- التشريعات و السياسات الحكومية:

بعض الدول تفرض سياسات معينة على المنتجين عند توزيع سلع معينة خوفا من الاحتكار أو منعاً له في السوق المحلي أو لأسباب صحية أو أمنية، كما قد تمنعها من اختيار قنواتها التوزيعية كالاشرط مثلا أن يكون التصدير للأسواق الخارجية عن طرق مكاتب حكومية فقط

¹ هاني الضمور، مرجع سابق الذكر، ص 53.

المطلب الثالث : انواع قنوات التوزيع.

تستخدم المؤسسة سياستين لتوزيع و تصريف منتجاتها و يتم ذلك إما عن طريق التوزيع المباشر أو غير المباشر وهذا حتى يتمكن من ضمان تدفق السلعة في الوقت و المكان المناسبين.

1)قنوات التوزيع المباشرة:

هي الطريقة التي يستخدمها المنتج للاتصال بالمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي و ذلك دون الاعتماد على أطراف أخرى. ولا يفوتني الذكر بان التوزيع نجده شائعا في قطاع الخدمات مثل الخدمات الصحية، البنوك، فالمنتج يتصل بالمستهلك سواء كان مستهلكا نهائيا او مستهلكا صناعيا¹

1-1- طرق التوزيع المباشرة بالنسبة للسلع الاستهلاكية :

يستخدم المنتج في التوزيع المباشر بالنسبة للسلع الاستهلاكية إحدى الطرق التالية:²

- البيع من خلال متاجر تجزئة تابعة له.
- البيع عن طريق الطواف على منازل المستهلكين النهائيين.
- البيع بالبريد العادي و الالكتروني.
- البيع عن طريق الهاتف.
- البيع الآلي.

ويمكن إن نشرح بعض الطرق التي يتبعها المنتج:

1) طواف رجال البيع:

يعتبر رجال البيع الطرف الرئيسي في هذه الطريقة حيث تتمثل مهمتهم في الطواف بالسلع أو عينات على مواقع المستهلكين دون الحاجة إلى فتح محلات في إمكان ثابتة، غير أن في هذه الحالة ينبغي على رجال البيع بدل جهود كبيرة لقاء إقناع المستهلكين بالسلعة مقابل حصوله على عمولة .

- الطريقة غير ممكنة بالنسبة للشركات الكبيرة الراغبة في توسع رقعتها.
- عدم توفر رجال البيع الأكفاء.
- ارتفاع التكاليف وقلة قدرة رجال البيع في الحصول على طلبات كبيرة

¹ محمد فريد الصحن كتاب "التسويق" المفاهيم و الاستراتيجيات ، الإسكندرية ، مصر ، طبعة 1998 ، ص 562.

² محمد أمين السيد علي كتاب "أسس التسويق" الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع عمان الأردن ، 2000، ص 254

(2) متاجر التجزئة يملكها المنتجون :

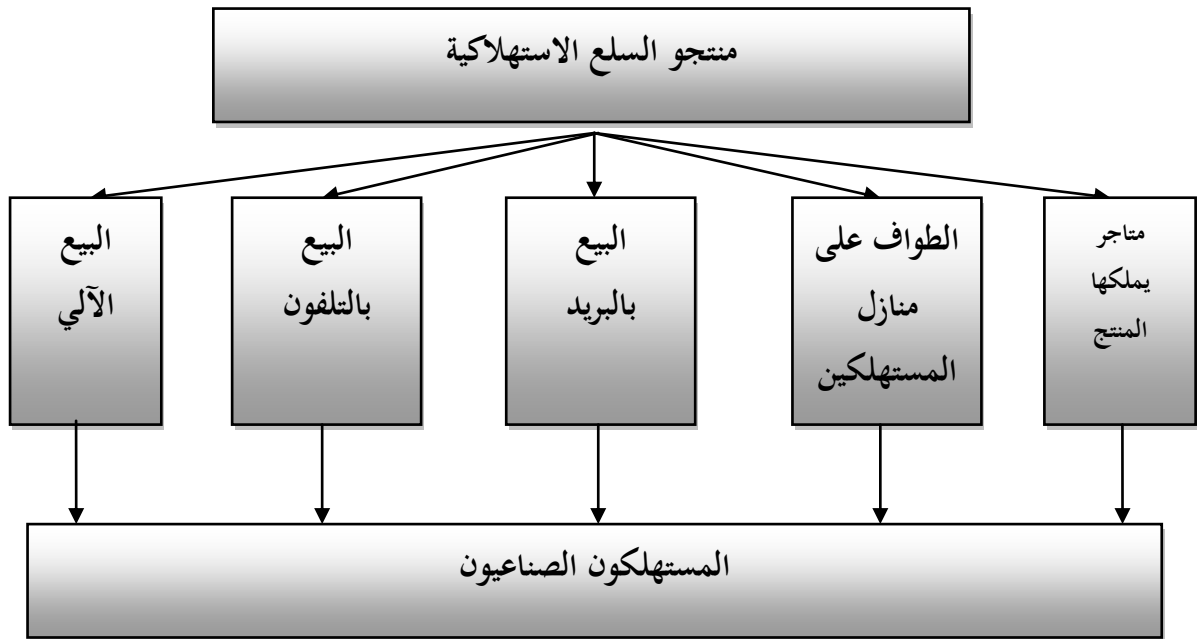
يقوم المنتجون بفتح متاجر لبيع منتجاتهم مباشرة إلى المستهلك وقد يستعين بخدمات الوسطاء لصعوبة فتح متاجر في أماكن متعددة في الأسواق .

(3) البيع المباشر:

يتم عن طريق قبول الطلبات من المستهلك مباشرة عن طريق البريد أو الهاتف أو الفاكس هادفة بذلك إلى خدمة المستهلك دون تحمل مشقة القيام بالتسويق مع الاستفادة من خصم معين أو إتباع سياسة التقييد (انظر ذلك في شكل).

(4) البيع الآلي:

في هذه الطريقة يستخدم الإمكانات الآلية ويضعها في الأماكن العامة وأماكن تواجد المستهلكين مقابل ذلك يقوم المستهلك بوضع القطع النقدية للحصول على السلعة.

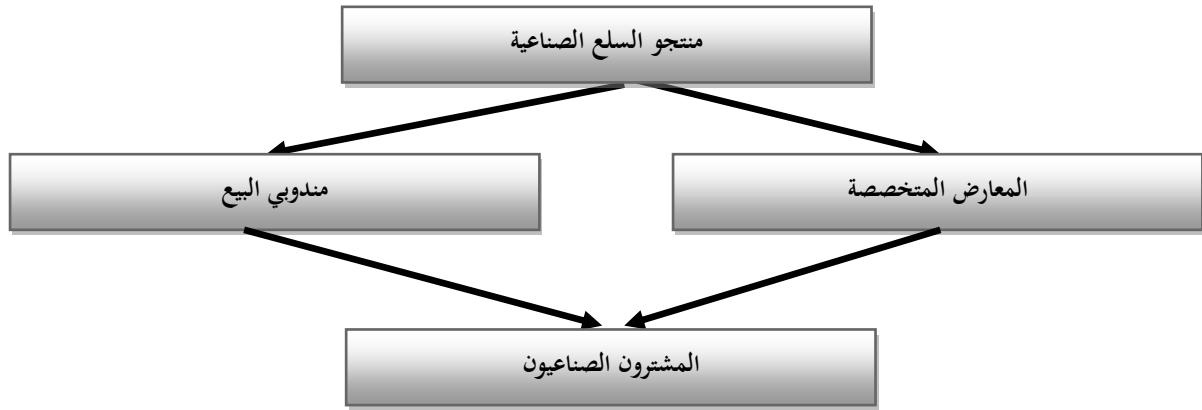


شكل (02) الطرق المباشرة في توزيع السلع الاستهلاكية

1_2_ طرق التوزيع المباشرة بالنسبة للسلع الصناعية:

يعتمد توزيع السلع الصناعية إلى المشتري الصناعي بطريقتين هما:

- عن طريق المعارض المتخصصة:
- يعتمد المنتج الصناعي في هذه الطريقة على تنظيم معارض متخصصة لعرض منتجاته المختلفة سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو على المستوى العالمي (يضم عدد كبير من الدول).
- عن طريق مندوبي البيع:
- في هذه الطريقة يتم استخدام مندوبي البيع الذين ينوبون عن المنتج الصناعي و ذلك بقيامهم بالطواف على الأسواق مشتري السلع الصناعية، وهذه الطريقة تحتاجا إلى مندوبي البيع أكفاء يمتلكون معلومات كافية عن السلع التي يتعاملون بها.



شكل (03) الطرق المباشرة في توزيع السلع الصناعية

(2) قنوات التوزيع الغير المباشرة:

2-1- قنوات التوزيع الغير المباشرة بالنسبة للسلع الاستهلاكية:¹

للسلع الاستهلاكية مجموعة من القنوات التوزيعية غير المباشرة، تتلاءم و السلع المرغوب في توزيعها ، فهي تختلف

باختلاف طبيعة السلع والحجم المرغوب في توزيعه، إذ نميز ثلاث قنوات هي:

أولاً: قناة ذات ثلاثة مراحل.

من المنتج إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك، يشترط لاعتماد هذه القناة أن تكون القدرة لتاجر التجزئة للشراء

بكميات ضخمة، إذ تصل السلعة إلى المستهلك النهائي من المنتج بمرورها عن وسيط واحد هو تاجر التجزئة.

ثانياً: قناة ذات أربعة مراحل.

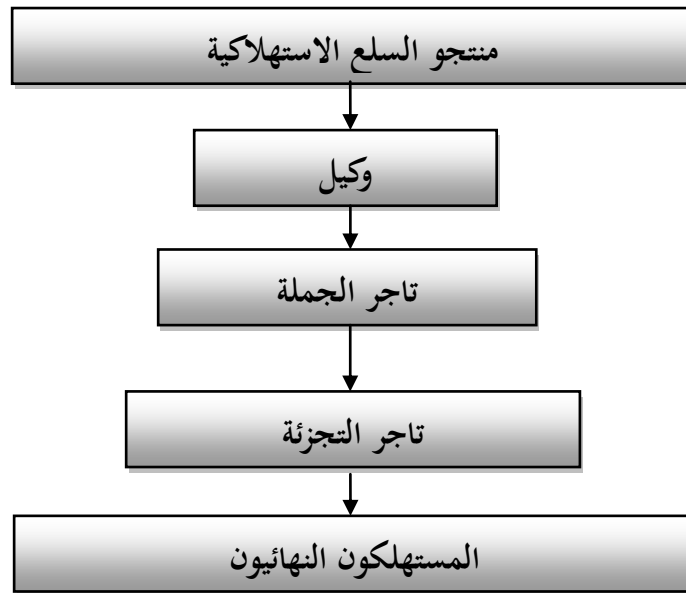
يطلق عليها القناة التقليدية، حيث يقوم المنتج ببيع سلعه إلى تجار الجملة الذين بدورهم يبيعونها إلى تجار التجزئة

ومن ثم إلى المستهلك النهائي، فيمكن اعتبارها كبديل للقناة الأولى

ثالثاً: قناة ذات خمسة مراحل.

من المنتج إلى الوكيل إلى تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك تعتمد هذه القناة من طرف المنظمات

الضخمة، ذات الإنتاج الكبير كما يتضح في الشكل التالي:



شكل (04) قنوات التوزيع غير المباشرة للسلع الاستهلاكية

¹ عمر وصفي عقيلي و آخرون ، كتاب "مبادئ التسويق" دار زهران للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، الطبعة 1996، ص289.

2-2- قنوات التوزيع الغير مباشرة بالنسبة للسلع الصناعية:

للسلع الصناعية قنوات توزيع خاصة بها تتناسب مع طبيعة هذه السلع .

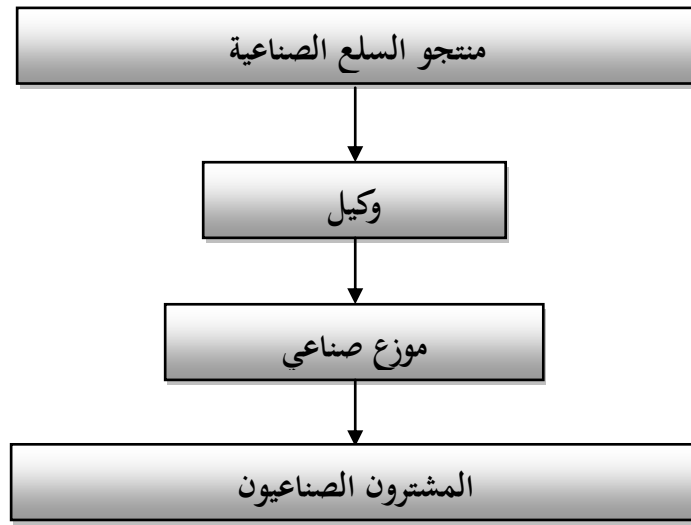
أولاً: قناة ذات ثلاثة مراحل

يستخدم المنتج الصناعي وكيل البيع أو وكيل المنتج للوصول إلى المشتريين الصناعيين

ثانياً: قناة ذات أربع مراحل

في بعض الصناعات تستدعي الضرورة لإضافة طرف آخر و هو الموزع الصناعي إضافة لوجود الوكيل للوصول

للمشتريين الصناعيين انظر إلى الشكل التالي:



شكل (05) قنوات التوزيع غير المباشرة للسلع الصناعية

كما يوجد قنوات أخرى نذكرها:¹

يمكن تقسيم هذه القنوات التوزيعية إلى أربع قنوات وهذا بترجمة عدد الأعضاء المكونين لها :

أولاً: قناة مباشرة.

يلاءم هذا المنفذ في حالة السلع سريعة التلف، كما يتعامل في حالة السلع المرتفعة الثمن و القيمة كبيع السيارات و الملابس...، هذا بالنسبة للسلع الاستهلاكية، أما في حالة السلع الصناعية فيستعمل هذا المنفذ خاصة في السلع الكبيرة الحجم و المرتفعة الثمن، حيث مرورها بأكثر من وسيط يؤدي إلى زيادة هامش الربح و بالتالي زيادة سعر المنتج.

¹ محمد صالح المؤذن، كتاب "مبادئ التسويق"، الأردن، الطبعة الأولى 2002، ص 398، 399

جدول (1) قنوات التوزيع مباشرة

مزايا	عيوب
<ul style="list-style-type: none"> ● معرفة احتياجات المستهلكين المستهدفين ● تقديم جد سريع للمنتجات الجديد. ● خدمات بالبطاقة للزبائن. ● ربح جزئي من هامش الربح الوسيط. ● المقصون (سعر تنافسي). 	<ul style="list-style-type: none"> ● التخزين بكمية كبيرة. ● تنظيم و تسير جد صعب للبائعين. ● سعة مالية مهمة. ● عرض منتجات محدودة للمؤسسة.

Source : ouvrage précédent page 265

يكون البدء غالباً عن طريق تصريح الزبون بتقديم المنتجات بتكاليف مناسبة و المتمثل في إبعاد الوسيط و ينحصر هذا النشاط في المنتجات الفلاحية و هذا وفق شعار من المنتجين إلى المستهلكين. و في جميع الحالات المنتج يستعمل أكثر من قناة و بطول مختلف فإنشاء حلقة توزيع متفرعة و متنوعة تسمح بالوصول إلى تقسيم المشترين حسب عادات الشراء المختلفة أو وضع قنوات تنافسية.

ثانياً: قناة قصيرة.

يفضل استخدام هذا المنفذ في حالة السلع ذات الاستهلاك الواسع النطاق و التي تتمتع بالمرونة في الطلب كالجرائد و الألبان...، و تتخذ هذه الطريقة البيع المباشر لتاجر التجزئة حيث يعتبر كحلقة وصل بين المنتج و المستهلك النهائي.

جدول (02) قنوات التوزيع القصيرة

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> ▪ اقتصاد هامش الربح لتجار الجملة ▪ التعاونية الجيدة مع تجار التجزئة ▪ تحويل الخطر لعدم الولاء ▪ حسن خدمات ما بعد البيع والمنتجات الخاصة ▪ أحسن معرفة بالسوق ▪ الولاء مأمّن في حالة وجود حق الامتياز ▪ تطور سريع لشهوة العلامة والإنشاء الجغرافي في حالة وجود حق الامتياز 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تكاليف المبيعات جد مرتفعة ▪ تعسر تجار التجزئة المتمثل في نقص السيولة المالية ▪ مردودية مشكوك فيها لبعض تجار التجزئة ▪ تخزين جد مهم ▪ ضرورة الإسهام الترويجي نحو المستهلكين ▪ مساعدة في التسيير ومساعدة التقنية في حالة وجود حق الامتياز

Source: Yves fiman et les autres ouvrage précédent, p264

يوضح هذا الجدول (02) حالة المبيعات التي لا تحتاج إلى الوسيط بين المنتج وتاجر التجزئة، مبيعات تاجر التجزئة محصورة، فهناك مبيعات عن طريق حق الامتياز، وهناك مبيعات عن طريق موزعين متخصصين في نوع واحد من المنتجات، خط واحد من الإنتاج. **ثالثا: قناة طويلة تقليدية.**

يطلق المختصون في التسويق على هذا المنفذ التقليدي الكلاسيكي، غذ يشمل على وسيطين بين المنتج و المستهلك النهائي و هما تاجر الجملة و تاجر التجزئة، أما في حالة السلع الإنتاجية تشمل على وسيطين هما الوسيط الوكيل و الموزع الصناعي، و هذا النوع من أطول منافذ التوزيع للسلع الإنتاجية و تصبح هذه القناة أصعب و أكثر تعقيدا كلما زاد عدد الوسطاء.

جدول (03) قناة توزيع طويلة

مزايا	عيوب
<ul style="list-style-type: none"> ▪ نقص في فريق المبيعات ▪ تغطية جغرافية مكثفة ▪ تنظيم المبيعات بفضل تخزين الوسطاء للمنتجات ▪ مرونة تمويل الإنتاج ▪ انخفاض تكاليف التسعير والنقل 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ خطورة إنشاء عكسي للسوق المستهدف ▪ فقدان الاتصال بتجار التجزئة ▪ عدم وفاء تجار الجملة ▪ التبعية إزاء تجار الجملة ▪ ارتفاع الأسعار وهامش الربح ▪ إرسال مباشر لبعض تجار التجزئة ▪ ضرورة ترويج المنتجات بالقرب من تاجر التجزئة وتاجر الجملة

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

يوضح الجدول أعلاه أهم المزايا والعيوب عند استعمال قنوات التوزيع الطويلة أي الاعتماد على عدد كبير من الوسطاء.

رابعا: قناة طويلة حديثة:

تتكون من عدة أنواع و هي :

(أ) **المحلات الكبرى:** هي نوع من التجارة المدججة و هي مؤسسة تجارية للبيع بالتجزئة حيث مساحة البيع التي يمتلكها تكون كبيرة و مفتوحة للمستهلكين.

(ب) **المحلات الشعبية:** هي محلات للبيع بالتجزئة التي تقدم تشكيلة عريضة لكنها أقل عمق بالنسبة للمواد الاستهلاكية و بأسعار مختلفة.

(ج) **محلات ذات الفروع المتعددة:** هي مجموعة مكونة من عدد كبير من نقاط البيع الصغيرة حيث يركز فيها على بيع المواد الغذائية.

(د) **تعاونيات المستهلكين:** رأس مالها متغير، حيث تهتم بتمويل الأمثل حسب متطلبات أعضائها أو المستهلكين الذين هم ممثلين للمنظمة.

(هـ) **البيع بالمراسلة:** وهي طريقة للبيع بدون مقابلة بين البائع و المشتري، حيث يتم عن طريق المراسلة أو الإشهار

المباشر بتقديم السلع من خلال الإعلان عنها بالفهرس، الرسالة...

(و) مراكز الشراء: هي هيئة التمركز طلبيات عدد معين من المحلات تنفذها مباشرة بالاتصال مع المنتج و بالتالي

يقوم بتعويض تاجر الجملة في المنفذ.

المبحث الثالث : عموميات حول استراتيجية التوزيع.

تمهيد:

قد يتبادر إلى الذهن من الوهلة الأولى أن مشكلة تصميم إستراتيجية توزيعية للمؤسسة هي مهمة أقل تعقيدا من مشكلة المنتجات، أو خطة الترويج مثلا. لكن الواقع يظهر عكس ذلك، وذلك راجع للتغيرات والتطورات لحاصلة في بيئة المؤسسة والتي تجعل من رسم إستراتيجية توزيعية عملية معقدة، تخضع لمنهج علمي مدروس يتم من خلال تحديد الحاجة إلى هذه الإستراتيجية والإمام بأهم المحددات الواجب أخذها بعين الاعتبار من أجل الصياغة السليمة لهذه الإستراتيجية. وهناك ثلاث إستراتيجيات رئيسية في التوزيع هي: إستراتيجية التوزيع الشامل، الحصري والانتقائي، لكل منها مزايا وعيوب وشروط معينة للاعتماد عليها سنوضحها في هذا المبحث.

المطلب الأول : تعريف استراتيجية التوزيع و مزاياها.

• الفرع الأول : تعريف الإستراتيجية.

يعد تعريف الإستراتيجية قديماً في الفكر البشري ،حيث كلمة إستراتيجية اشتقت من كلمة يونانية **Stratégie** التي تعني علم الجنرال **Stratégies** ،وكان يقتصر هذا المصطلح على الجانب العسكري والتي نعني بها فن قيادة الحرب وتوجيهها ،إلا أن الاهتمام العملي بها خارج إطار الحروب والجنرالات لم يظهر إلا من خلال الأربعين سنة الماضية ،وأخذ المشهد العالمي يكشف عن أسلوب جديد في الإدارة يعرف الإستراتيجية على أنها مجموعة القرارات الهامة المشتقة من عملية إدارية عالية التنظيم لاتخاذ القرار على أعلى المستويات الإدارية في المؤسسة، ومن هذا نجد أنه هناك عدة تعاريف للإستراتيجية نذكر منها ما يلي:

يمكن تعريف إستراتيجية التوزيع على أنها" مجموع اختيارات تخص كيفية وضع منتج في السوق وتعرف كذلك على أنها السياسات والقرارات التي ترتبط أساسا باختيار قنوات التوزيع التي يمكن من خلالها توزيع منتجات المؤسسة بنجاح"¹

كما يراها **Porter** على أنها: "فن بناء مزايا تنافسية مستدامة" كما يؤكد على أن الإستراتيجية هي :

"خلق الموازنة بين أنشطة المنظمة والتكيف مع البيئة"².

¹ خليل أحمد حسن الشماخ، "مبادئ الإدارة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 389.

² فلاح حسن الحسيني "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 15.

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

ونجد **Andrews** يعرفها على أنها: "الأنشطة والخطط التي تقررها المنظمة على المدى البعيد، بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت"¹.

الإستراتيجية كما يراها **Crawler** هي: "تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين، وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة أو الوحدات الإنتاجية وتنوع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة، والإستراتيجية هي: "خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة وتحديات البيئة التي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة"².

ومن خلال هذه التعاريف نجد أن الإستراتيجية هي رؤيا مستقبلية تعكس رغبة طويلة المدى لتحقيق الأهداف واستخدام الموارد.

كما يمكن تعريفها على أنها تشير إلى الخطة العامة التي تتحرك فيها الإدارة لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة، فالإستراتيجية وفق النظرة الحديثة تعبر عن التصرفات أو القرارات التي تتخذها الإدارة لتحقيق الرضا للعملاء وتدعيم وتحسين حصتها ومكانتها السوقية وتحقيق أهدافها التنظيمية، كما أنه مع تعقد البيئة وعدم استقرارها أصبحت الإستراتيجية أداة للإدارة يتم عن طريقها تحقيق التوافق مع بيئتها ومن ثم التأكيد على النمو والاستقرار في الأجل الطويل.

وعليه فإن إستراتيجية التوزيع لا تختلف عن باقي استراتيجيات المزيج التسويقي، فهي تعنى بإيصال المنتج إلى المستهلكين بطريقة جيدة تحقق من خلالها المؤسسة أهدافها، ويتم ذلك من خلال مجموعة من القرارات التي يتم من خلالها اختيار شبكة قنوات توزيعية تضمن ذلك (تحقيق الأهداف) بشكل ملائم في كل ما يتعلق بكيفية اختيار القنوات وآليات تنفيذ الإستراتيجية التوزيعية.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس/جمال الدين مرسي "الإدارة الإستراتيجية"، مطابع الولاء الحديثة، الطبعة الأولى، 2001، 2002، ص3022

² W.Gleck and R.Janch, Business Policy and Strategic Management, 4th ed, Anckland, Megrgin Mill Int, 1984, p8

• الفرع الثاني: مزايا الإستراتيجية.

نجد أن للإستراتيجية عدة مزايا نذكر منها ما يلي:

- توفر أسلوب متميز لتشكيل وخلق المستقبل.
- تساعد الإستراتيجية على ابتكار أنشطة فريدة وتشكيل منتجات ذات قيمة عالية للمستهلك والعمل على الاستمرار في التمييز والتميز.
- توفر الإطار الشامل والكامل للمنظمة والتي من خلالها يتم تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة ككل، وبصورة واضحة مع الربط بين تاريخ المنظمة ومستقبلها.
- حماية المزايا التنافسية عن طريق دعم كل الأنشطة والتنسيق بينها ودعم بعضها البعض.
- تحقيق أفضل درجة ممكنة لاستغلال الموارد البشرية، المالية، التكنولوجية وجوانب القوة التي تميز المنظمة في ظل المتغيرات التي تعمل فيها.
- اتخاذ قرارات محكمة مبنية على معطيات ومعلومات الواقع وذات علاقة بعمل المؤسسة ومنتجاتها وأسواقها سواء الحالية أو المرتقبة.
- التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية وكذلك مواجهة المشاكل وحالات عدم التأكد.
- تقوم بتقديم بدائل التصرف وهذا من أجل علاج مظاهر الخلل، وكذلك تساعد في عملية المفاضلة بين مختلف البدائل الإستراتيجية، وزيادة على ذلك فإنها تحدد إستراتيجيات المؤسسة عن طريق تشكيلة منتجاتها وتلبية حاجات ورغبات المستهلكين.

المطلب الثاني : الحاجة الى استراتيجية التوزيع و كيفية اختيارها .

• الفرع الأول: الحاجة إلى بناء إستراتيجية التوزيع:

- عادة فإن اللجوء إلى بناء إستراتيجية توزيعية أو تعديلها يكون لعدة أسباب فالحاجة لبناء إستراتيجية توزيعية مرتبط بتوجهات المنظمة، ومن أهم ما يقود المؤسسة إلى هذا القرار ما يلي¹ :
- الاتجاه نحو تطوير منتج جديد أو مجموعة من المنتجات الجديدة تنسم بالتنوع.
 - الاتجاه نحو دخول أسواق جديدة لنفس المنتجات القائمة أو التعامل مع أسواق متباعدة جغرافيا.
 - الاتجاه نحو إجراء تعديلات جوهرية في مزيجها التسويقي وخاصة فيما يتعلق باعتماد إستراتيجية تسعيرية جديدة تركز على تخفيض أسعار منتجات المنظمة الأمر الذي يتطلب إعادة النظر بقنوات التوزيع الحالية.
 - الاتجاه الخاص بالتغيرات البيئية التي قد تحدث في بعض عواملها الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية ، التكنولوجية ... الخ.

وعليه فإن هناك عوامل داخلية وخارجية (بيئية) لها تأثير على الإستراتيجية التوزيعية للمؤسسة تحتم عليها إما بناء إستراتيجية جديدة أو تعديلها مما يؤدي إلى هيكله بنائها التنظيمي وجعله أكثر تكيفا وملائمة لهذه التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، فتحاول المؤسسة بناء نظمها التوزيعية بالشكل الذي يجعلها أكثر استجابة لمتطلبات العمل التسويقي. ورغم أن إستراتيجية التوزيع من الموضوعات التي لا يجب تغييرها باستمرار لكن الطبيعة الديناميكية للبيئة نتيجة لعدة عوامل تنعكس آثارها على النظام التوزيعي فيلزم التغيير فيه أو تعديله ليتوافق مع الظروف البيئية الجديدة.

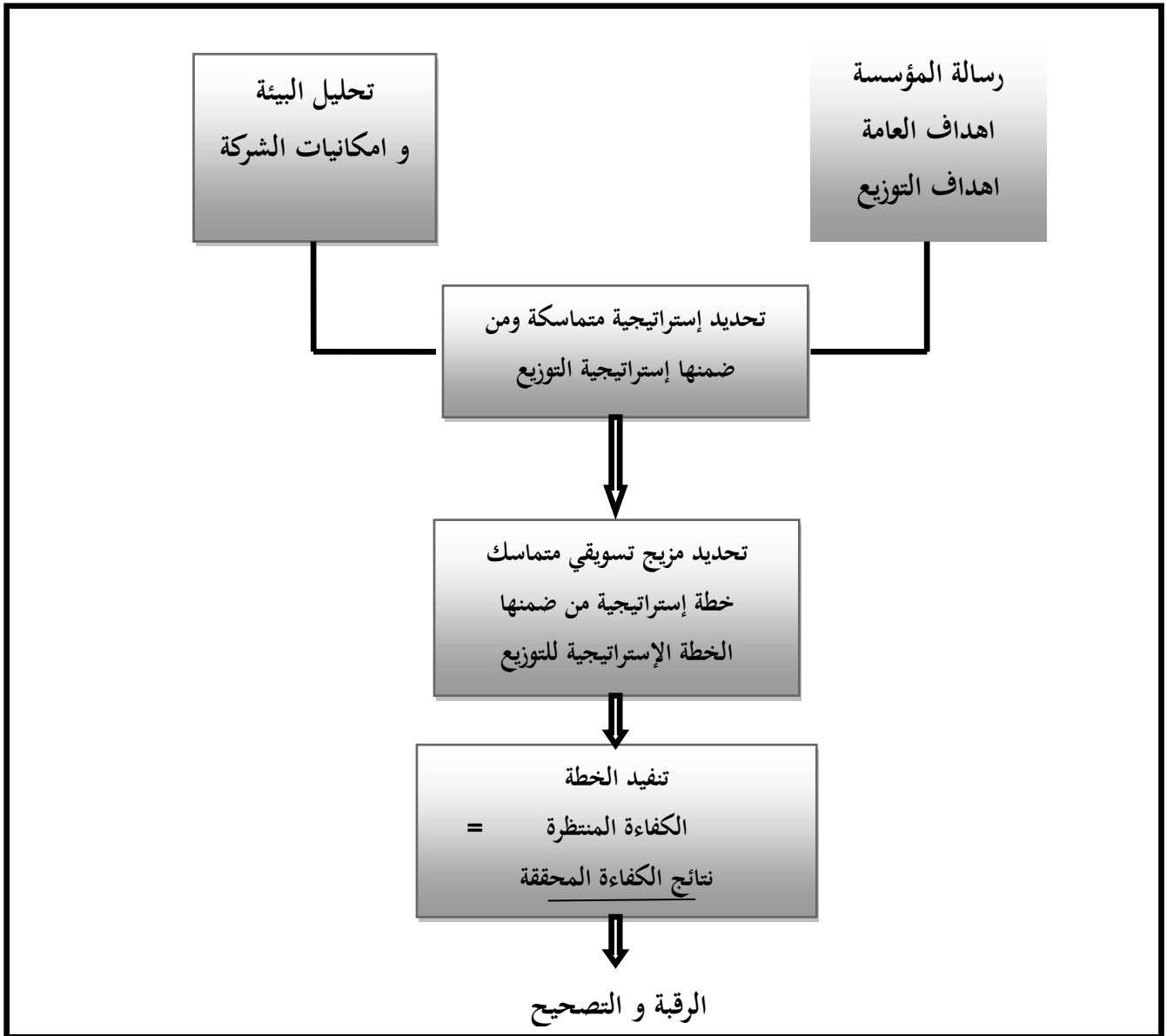
ولا يتم بناء هذه الإستراتيجية بطريقة عرضية، بل عن طريق مجموعة من الخطوات ومع الأخذ بعين الاعتبار عدد من المحددات التي لها تأثير مباشر على هذه الإستراتيجية. وتستند المؤسسة في ذلك على أسس علمية وتقديرات سليمة لعدة متغيرات نذكر منها حاجات المستهلكين وكمية الطلب في السوق، تحديد النقاط التوزيعية اللازمة لإيصال المنتجات للمستهلكين ... الخ.

¹ محمود حاسم الصمدي "إدارة التوزيع بمنظور متكامل" دار البازوردي، الأردن، 2008، ص 110

• الفرع الثاني: كيفية اختيار إستراتيجية التوزيع

ويتضمن اختيار إستراتيجية التوزيع ليس فقط اختيار قناة أو عدة قنوات من قبل المنتج، بل عليه بين القرارات المأخوذة على هذا المستوى وجملة "interactions" الأخذ بالحسبان مجموعة التفاعلات القرارات الإستراتيجية للشركة.¹ ويقصد بذلك أنه على المؤسسة المنتجة أن تقوم بوضع إستراتيجية توزيعية وليس مجرد اختيار قناة أو منفذ بيع، والشكل الموالي يوضح كيفية اختيار إستراتيجية التوزيع.

الشكل رقم (06): اختيار إستراتيجية التوزيع



ينطلق تصميم الإستراتيجية التوزيعية من رسالة المؤسسة و الأهداف العامة المسطرة بالأخذ بعين الاعتبار

¹ رضوان احمد العمر "مبادئ التسويق" دار الواصل، الأردن 2003، ص 352

إمكانيات المؤسسة و مدى تأثير بيئتها الخارجية، لتمكن من تحديد استراتيجية عامة و التي تشتق منها الإستراتيجية التوزيعية و الخطة اللازمة لتنفيذها، وبعدها تحليل النتائج و يتم إدخال التصحيحات اللازمة إذا دعت الضرورة إلى ذلك.

المطلب الثالث : المحددات إستراتيجية التوزيع و مراحل اعدادها.

• الفرع الأول : محددات استراتيجية التوزيع .

نستخلص من الشكل السابق أن هناك بعض المحددات الهامة لإستراتيجية التوزيع نعرضها كما يلي:

أولا :التفكير الاستراتيجي:

كما نرى فإن على المؤسسة أن يكون لها تفكير استراتيجي في كثير من الممارسات فقد تعمل الشركات على استخدام بعض الحوافز والحلول قصيرة الأجل لتحسين أداء قناة التوزيع الخاصة بها، ومثل هذا التفكير قصير الأجل لا يعد هو أفضل الحلول فالحل الأمثل لتحسين أداء قناة التوزيع لأي شركة هو تطبيق التفكير الاستراتيجي طويل الأجل، ومثل هذا التفكير يتطلب النظر إلى أي عضو من أعضاء القناة على أنه شريك وليس مجرد عضو في القناة، فالمنتجين لا بد أن يسوقوا الشركة أولا إلى الموزعين العاملين معهم داخل القناة والعمل على إقناعهم أنهم شركاء لهم أهمية كبرى في تسويق منتجاتهم¹. ولقد حققت شركة سامسونج نجاحا في الدخول إلى السوق اليابانية حيث قامت بعمل عقود طويلة الأمد مع بعض متاجر الأقسام لتوزيع منتجاتها في السوق اليابانية وذلك بدل التعامل مع بعض تجار الجملة. والواقع أن مفهوم التفكير الاستراتيجي يعد مفهوما هاما للغاية عندما تحاول الشركات المنتجة الدخول إلى الأسواق الدولية أو العالمية²

ثانيا :مراعاة الأهداف العامة للمؤسسة:

قبل وضع إستراتيجية التوزيع يجب تحديد أهداف الشركة في مجال التوزيع والمحددة على أساس مهنة ورسالة الشركة، فكل شركة تصيغ استراتيجياتها التوزيعية بشكل مختلف عن استراتيجيات الشركات الأخرى ويجب على مدير التسويق مراعاة تلك الأهداف المحددة **specific objectives** التي تسعى الشركة لتحقيقها مثل زيادة حصة السوق بنسبة % 3 خلال العام³. ومن خلال هذه الأهداف العامة تقوم الشركة باختيار واستنباط الأهداف الخاصة بإستراتيجية التسويق وبشكل خاص المتعلقة بإستراتيجية التوزيع: تغطية سوق أو منطقة ما، أهداف التوزيع العددي) عدد المخازن التي تحتوي على العلامة مقارنة مع عدد المتاجر التي تحتوي على المنتج، مستوى رقم الأعمال وربحية القناة ومنفذ البيع... الخ.

¹ رضوان الخمد العمر، مرجع سبق ذكره، ص352

² إسماعيل السيد "التسويق" الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 317

³ رضوان الخمد العمر، مرجع سبق ذكره، ص 352

ثالثا: مراجعة متكاملة للنظام التسويقي:

يرتكز تصميم إستراتيجية التوزيع على مراجعة متكاملة للنظام التسويقي ككل باعتبار أن مراجعة النظام التسويقي عملية معقدة حيث من الضروري أن تصل المؤسسة إلى المستهلك من خلال قنوات توزيعية مختلفة ، ووفقا لأوقات مختلفة على أن يكون كل ذلك مرتبطا بالإستراتيجية التسويقية ككل¹ ولأن قناة التوزيع وإستراتيجية التوزيع جزء من نظام ككل للإستراتيجية التسويقية وهذه الأخيرة منبثقة من الإستراتيجية العامة للمؤسسة فإن أهدافها لا بد أن تكون متكاملة مع بعضها البعض لخدمة الأهداف العامة للمؤسسة. ذلك أن التفكير الاستراتيجي هو عماد بناء التخطيط ووضع الأهداف والاستراتيجيات والتي يفترض أن تكون جميعها منسجمة ومتناغمة ومكملا بعضها لبعض في المنظمة، وهذا يعني أن جميع الأهداف والاستراتيجيات العليا هي الأساس في اشتقاق الأهداف والاستراتيجيات.

• الفرع الثاني: مراحل إعداد الإستراتيجية.

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

- مرحلة 1: مرحلة وضع الإستراتيجية.

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

- مرحلة 2: تنفيذ الإستراتيجية.

في مرحلة التنفيذ يتطلب القيام بمجموعة الخطوات التالية:

- الاحتواء على هيكل تنظيمي مناسب وملائم وهذا ما يتطلب وضع البرامج التنفيذية ووضع الموازنات الخاصة بكل برنامج تنفيذي.
- يجب أن تتلاءم وتناسب الإستراتيجيات مع السياسات التنظيمية الحالية للمؤسسة.

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 443.

■ تلاؤم وتناسب تنفيذ الإستراتيجية مع مختلف النظم التي تعتمد عليها المؤسسة، على سبيل المثال: نظام الأجور، نظام المعلومات، نظام الرقابة.....إلخ.

مرحلة 3: تقييم الإستراتيجية.

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

خلاصة الفصل :

من المؤكد أن نشاط تسويق السلعة وإيصالها إلى المستهلك لا يقل أهمية عن نشاط إنتاجها، وكما توجه العناية إلى دراسة النشاط الإنتاجي وأساليبه، فإن العناية تزداد أيضا بدراسة طرق التوزيع وأساليبه، لأن نجاح المؤسسة لم يعد يتوقف على النواحي الفنية للمنتجات فحسب، بل يعتمد أيضا على السياسات التوزيعية المتبعة التي يجب أن تنطوي على أفضل كفاءات إيصال المنتجات إلى المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

يعتبر التوزيع من الوظائف الأساسية للتسويق وأحد عناصر المزيج التسويقي إلى جانب السلعة، السعر والترويج ويمثل الحلقة التي تسمح بانسياب وتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي في المكان الذي يريده وفي الوقت المناسب له وبالكميات التي يطلبها وبأقل التكاليف.

وتعتبر القرارات المتعلقة بالنشاط التوزيعي من القرارات الهامة التي تواجه المسؤولين في إدارات التسويق، و تتضمن هذه القرارات قرار اختيار طريقة التوزيع المناسبة لتوصيل المنتجات إلى الأسواق المستهدفة، وفي هذا الإطار قد يختار المنتج إما توزيع منتجاته مباشرة إلى المستهلكين أو يعتمد على منشآت التوزيع أو ما يسمى بالوسطاء التسويقيين. بالإضافة إلى القرارات المتعلقة بكيفية تصميم قناة التوزيع التي تسمح للمنتج بالوصول إلى سوقه بكفاءة عالية.

يمثل نظام التوزيع ائتلاف لمجموعات غير متشابهة تجمعها أهداف مشتركة، وكل عضو في قناة التوزيع له مسؤوليات وواجبات و دور محدد يقوم به. ويكمن دور المنتج في التنسيق بين أداء مختلف الأعضاء والعمل على جعلهم يتعاونون معه ليكونوا فريق واحد يعمل لتحقيق مصالح وأهداف مشتركة بكفاءة عالية، غير أن هذا يتطلب منه تدارس شكل العلاقات بين كل مستوى من مستويات التوزيع وتفهم مختلف الجوانب السلوكية داخل القناة .

تعد نظم التوزيع المتكاملة محاولة لتحسين درجة فعالية قنوات التوزيع وكفاءتها، وقد تم تطويرها كنوع من الاستجابة للتغيرات التي حدثت في ظروف السوق وكأداة هامة تساعد المؤسسة على البقاء، النمو والاستمرارية في محيط يتميز بالتغير السريعة وحالات عدم اليقين والمفاجأة.

تمهيد:

مما لاشك فيه أن المحيط لم يكن أكثر خطرا ولا تهديدا مما هو عليه في الوقت الحاضر وذلك نتيجة لتسارع وتيرة التطور التكنولوجي، بروز الدور المتميز لنظام المعلومات تحرير الأسواق، ظهور ممارسات جديدة للمنظمات، تزايد التحالفات الاستراتيجية واتفاقات التعاون بين الشركات العملاقة، الاتجاه نحو الأسواق العالمية ... والعديد من التغيرات الأخرى التي أدت إلى زيادة حدة المنافسة العالمية وتعدد أشكالها.

في ظل هذه التغيرات أصبحت المؤسسات أمام حتمية هي ضرورة بناء مركز تنافسي متميز، لأن المنافسة الكونية أصبحت حقيقة واقعية فرضت منطق تحقيق التنافسية و إلا الزوال. وأصبح التوجه الإستراتيجي هو الأداة الأساسية لبقاء المنظمات واستمرارها وتحقيق فعالية أدائها على المدى الزمني طويل.

وفي إطار سعي المؤسسة نحو تحقيق مركز تنافسي متميز في أسواقها، وجب عليها أن تتحرك وفقا لرؤية متكاملة وواضحة ومنهج سليم لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها والبحث عن كفاءات تحقيق البقاء، الاستمرارية والتطور، ومادام الأمر كذلك فإن مصير المؤسسة وما قد تحققه من نتائج يرتبط بمدى قدرتها على إدارة وتصميم نظام توزيع فعال، على اعتبار أن التوزيع هو الأداة الأساسية التي تربط المؤسسة بمحيطها والسبيل الأساسي لتحقيق رضئ زبائنهم ومن ثم يمكنها تعزيز قدرتها التنافسية وسبق منافسيها والتميز عنهم.

وعليه، سنركز خلال هذا الفصل على توضيح دور التوزيع في تعزيز تنافسية المؤسسة و قسمنا هذا

الفصل الى ثلاثة مباحث :

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.
- المبحث الثاني : مصادر الميزة التنافسية و اسسها العامة .
- المبحث الثالث : الاستراتيجيات التنافسية و دور التوزيع لتحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

تعد المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع الذي عرفته الاقتصاديات إلى جانب ما أفرزته ثورة الاتصالات والمعلومات كل هذا أكسب المؤسسات قدرة كبيرة على الإبداع والابتكار مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة بضمان تنافسية أعلى وقدرة أكبر على المواجهة والتصدي للمنافسين وأن تحقيق ذلك يتطلب التحسين والتميز المستمرين لأدائها للاحتفاظ بالمواقع المهمة ومنه ضرورة امتلاكها للمزايا التنافسية التي تؤهلها لذلك.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية.

المطلب الأول: تعاريف حول الميزة التنافسية.

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال وقد برز هذا المفهوم بشكل واضح مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي حيث قدم Porter مفهوم الاستراتيجيات التنافسية ، " وأشار إلى أن العامل الأهم والمحدد لنجاح منظمات الأعمال هو المركز التنافسي لها في الصناعة التي تعمل فيها"¹، وقد برزت أهمية هذه المفاهيم بسبب زيادة شدة المنافسة.

أولا. تعريف الميزة التنافسية

لقد تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكتاب و الباحثين ، سنحاول استعراض مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين لنخلص الى تعريف عام لهذا المصطلح يعرفها Igor Ansoff على انها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج . سوق يتجه للنمو فهي تهدف بصفة خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية² إن هذا التعريف المقدم من طرف Ansoff يشتمل على فكرة أساسية ركز عليها أغلب الدراسات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية، حيث تتمثل في خلق وإحداث موقع تنافسي جيد في السوق مقارنة بالمنافسين والتي تقود إلى أداء اقتصادي متفوق.

حسب شارل هيل وجارث جونز نقول " أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة"³.

¹ شاكر التميمي؛ إباد الخشالي، " السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية " دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، مجلة البصائر، المجلد 8، العدد 2، 2004

² Thomas Fritz, *The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance*, Gabler Edition Wissenschaft, 1st ed, 2008, P.10.

³ شارل هيل؛ جارث جونز " الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل" ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص183

يركز هذا التعريف على معيار الربحية بمعنى أن الميزة التنافسية ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون عادة أعلى من متوسط الأرباح في صناعة معينة ولفترة زمنية طويلة نسبياً.

يعرفها آخر على أنها "المنفعة المحققة في حالة ما إذا تمكنت المؤسسة من عرض منتج تنافسي يسمح لها بتعظيم ربحيتها"¹.

يعرفها مصطفى محمود أبو بكر: "هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعامله في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية، التنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية."²

و يعرف تحليل الميزة التنافسية على أنها "ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء بتحقيق ميزة التكلفة الأقل أو إستراتيجية التميز و بالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى"³

إن هذا التعريف يركز على مصدر من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو إستراتيجية التنافس إذ يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية في حالة اتباعها لإستراتيجية تنافس معينة إما من خلال خفض التكاليف وبالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأقل أو من خلال تمييز المنتج وتحقيق ميزة الجودة المتفوقة.

تعرف ايضاً "كل شيء يمنح المؤسسة واحدة التفوق على منافسيها في المنتجات التي تعرضها أو الخدمات التي تقدمها"⁴

على عكس التعريف السابق الذي ركز على الإستراتيجيات العامة للتنافس كمصدر للميزة التنافسية وفقاً لهذا التعريف نجد أن مصادر الميزة التنافسية متعددة فهي تشمل كل ما يمكن أن يمنح للمؤسسة التفوق على منافسيها؛ بمعنى ان تشمل مختلف العوامل مثل مجموعة المهارات والموارد التي تتوفر عليها المؤسسة و التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريق أكثر كفاءة، وبهذا تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها.

¹ Charlene Rowena van Zyl, *Intellectual Capital and Marketing Strategy Intersect for Increased Sustainable Competitive Advantage*, Magister In Stratégique Management, Faculté of Management, Université of Johannesburg, May/2006, P.19.

² مصطفى محمود أبو بكر "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" الدار الجامعية، الإسكندرية مصر 2003 / 2004 ص 13، 14

³ نبيل مرسي خليل، "الإدارة الاستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس"، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة 2003 ص 21

⁴ Andrew Pearson, "The Stratégistes Choice: Compétitive Strategy and the question of how to compete", *UBS Unique Business Strategies*, <http://www.slideshare.net/Alistercrowe/competitive-strategy-4076947>, 13 May 2010, P.1

بالنسبة لـ **Porter (1985)** "تنشأ الميزة التنافسية أساساً من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لربائنها حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للمنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة"¹

يركز التعريف الذي جاء به **Porter** على معيار خلق القيمة بمعنى أن الميزة التنافسية يمكن الحكم عليها اعتماداً على ما تحقّقه من قيمة مضافة للعميل الذي يجب أن يدرك هذه القيمة مما يجعله مستعداً لاقتناء منتجات المؤسسة حتى لو تطلب الأمر الدفع أكثر مادامت المنافع المحققة تعوض الزيادة في السعر مع التأكيد على ضرورة أن السعر الذي تفرضه المؤسسة يجب أن يكون أقل من القيمة التي يوليها المستهلك لذلك المنتج أو الخدمة وكلما تعاظمت القيمة التي تخلقها المؤسسة في عيون ربائنها كلما كانت خيارات التسعير المتاحة أمامها كثيرة.

اما **Barney (2006)** فيرى " أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكبر ليس في مقدور أقرب المنافسين تحقيقها في سوق المنتج"².

يرى **Barney** أن هذا التعريف يركز على جوهر الميزة التنافسية وقد استعمل نفس التعبير الذي استعمله **Porter (1985)** إلا أنه يرى أنه يختلف من ناحية نقطة أساسيه فمعناه الدقيق يرتبط بمفهوم القيمة الاقتصادية "وتنشأ هذه الأخيرة عندما تقوم المؤسسة بتقديم سلع وخدمات بحيث يكون هناك اختلاف بين المنافع المدركة المحققة للعملاء والتكلفة الاقتصادية للمؤسسة"³.

هناك عدة نقاط بارزة يتمحور حولها هذا التعريف:

- هو أن مفهوم القيمة يعبر عن الاختلاف بين المنافع المحققة أو ما يكون المستهلك على استعداد لدفعه من جهة والتكلفة الاقتصادية من جهة أخرى.
- التركيز على المنافع المدركة أي القيمة التي يوليها المستهلك لمنتجات المؤسسة؛
- أن تحقيق قيمة أكبر يستلزم فعالية أكبر بمعنى أن المؤسسة تخلق القيمة بواسطة تحويل عوامل الإنتاج التي تمثلها التكلفة إلى منتج يمثل قيمة للمستهلك وبالتالي يمكن للمؤسسة مثلاً أن تخلق قيمة أكبر للمستهلك من خلال تخفيض التكلفة.

يمكن أن نستخلص أن الميزة التنافسية توصف بالاتي⁴:

¹ Porter ME, *Compétitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press, 1985, P.19.

² Jay B. Barney, Delwing N. Clark, *Resource based theory creating and sustaining competitive advantage*, Oxford university press, New York, 2007, P.24.

³ Idem.

⁴ حسين عجلان حسن "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال" اثره للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2008، ص 64.

- انها نسبية أي تحقق بالمقارنة و ليست مطلقة
- انها تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين .
- انها تنبع من داخل المؤسسة تحقق قيمة لها .
- انها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه لزيائنها أو كلاهما .
- انها تتحقق لفترة طويلة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها.

ثانيا . من الميزة التنافسية إلى الميزة التنافسية المستدامة:

يرى كل من **Porter & Day (1984)** بأن الميزة التنافسية أصبحت هدفا إستراتيجي¹ إذا فالمؤسسات تواجه تحدي المحافظة على استمراريتها لتضمن تحقيق عوائد على المدى الطويل وبالتالي ظهر مصطلح " الميزة التنافسية المستدامة."

– الميزة التنافسية المستدامة:

و هي ألا تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق مركز في السوق تستطيع المؤسسة أن تحقق من خلاله هامش ربح أعلى من منافسيها فقط بل تستطيع أيضا المحافظة على ذلك المركز لفترة طويلة، و في عالم اليوم فإن الفترة الزمنية الطويلة قد تكون قصير للغاية و خاصة في حالة الصناعات المتسمة بالتطورات التكنولوجية السريعة و يترتب على ذلك أنه تبعا لسرعة التغير التي تميز سوقا ما سوف تحتاج المؤسسات إلى إجراء مراجعات إستراتيجية على فترات متكررة بشكل ملائم² .

حسب هيل وجونز³ تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل ربحية أعلى من ذلك المتوسط على مدار عدد من السنوات³ .وعليه فإن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يرتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق عوائد والمحافظة عليها لفترة طويلة نسبيا.

أما حسب **Barney** نقول أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية مستدامة إذا تمكنت من تطبيق إستراتيجية تسمح لها بخلق قيمة و في نفس الوقت ليس في مقدور المنافسين الحاليين أو المحتملين تطبيقها مع عدم قدرة هذه المؤسسات على تحقيق نفس العوائد من هذه الإستراتيجيات⁴ .

¹ Nicole P. Hoffman, " An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, and Future", *Academy of Marketing Science Review* , <http://www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf>, P.6

² فليب سادلر، ترجمة علا احمد اصلاح "الادارة الاستراتيجية" مجموعة النيل العربية القاهرة، مصر، الطبعة الاولى، 2008، ص30

³ شارل هيل؛ جارث جونز، مرجع سابق، ص18 .

⁴ Nicole P. Hoffman, Ibid, P.6.

وفقا للتعريف الذي جاء به **Barney** فإن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يرتبط بتحقيق عوائد على المدى الطويل ويتم ذلك من خلال تطبيق إستراتيجية تمكن المؤسسة من خلق قيمة متفردة— تحقيق حالة من التميز— ليس بمقدور المنافسين الحاليين أو المحتملين تحقيق نفس العوائد من هذه الإستراتيجيات. إذا فالميزة التنافسية المستدامة تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج الجيدة، والمحافظة عليها لفترة طويلة نسبيا. استنادا إلى ما سبق يمكن استخراج النقاط التالية:

- أن الميزة التنافسية تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة مضافة للعميل وأن ذلك يتطلب القدرة على تلبية احتياجاته بفعالية أكبر من المنافسين من خلال تبني إستراتيجية تؤكد تميزها، تضمن لها زيادة حصتها السوقية تمكنها من تحقيق ربحية أعلى؛
 - تتطلب توفر مجموعة من الموارد والمهارات والقدرات والعمل على استغلالها؛
 - تعكس تحقيق حالة من التميز؛
 - الاستدامة فالمؤسسات تواجه تحدي المحافظة عليها.
- وعليه تحقق الميزة التنافسية مجموعة من المزايا تتمثل في¹:
- انها تمكن المؤسسة تحقيق ربحية أعلى،
 - كما تمكنها من تحقيق حصة سوقية أكبر؛
 - ضمان ولاء الزبائن وتدعيم وتحسين سمعة المؤسسة في ادهناهم ؛
 - ضمان بقاء واستمرار المؤسسة.
- . كما أن هناك مجموعة من القواعد التي تحكم الميزة التنافسية و تتضمن²:
- التركيز على تقديم منتجات/ خدمات أكثر جاذبية؛
 - تحقيق سعر ملائم و خلق قيمة متفوقة للعملاء تلي احتياجاتها؛
 - جعل الزبون محور اهتمام المؤسسة؛
 - التركيز على تقديم خدمات أكثر تفوقا وجاذبية من المنافسين .

¹ Charlene Rowena van Zyl, op cit, P.19.

² Idem.

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية¹:

يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية، تحدياً كبيراً وخطراً محتملاً لدول العالم، أو بالأحرى شركاته، وبخاصة تلك الموجودة في الدول النامية. إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة، للبلدان النامية كذلك، إن أمكن الاستفادة منه. فأهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته. ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي. وسواءً اتفقنا مع هذا القول أم لا، فإنه لا بد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام، بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين. ومن المعلوم أنه وفي الوقت الحاضر الشركات هي التي تتنافس وليست الدول، وعليه فإن الشركات التي تملك قدرات تنافسية عالية، تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها بالنظر إلى أنه و كما أشارت تقارير دولية، أن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر¹ ففي العقود الأخيرة كانت التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر في العالم ينمو بشكل أسرع من نمو الناتج العالمي.

¹ مفهوم التنافس او التنافسية في مجال الاعمال، الموقع على الانترنت <http://www.iraqism.com/vb/showthread.php?t=183>

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين من المزايا التنافسية هما: ميزة تنافسية داخلية وميزة تنافسية خارجية

أولاً : الميزة التنافسية الداخلية:

تكون الميزة التنافسية داخلية عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية بتحكمها في تكاليف الإنتاج وإدارة وتسيير المنتج، فالإنتاجية الجيدة تعطي للمؤسسة مردودية حسنة وتزيد من طاقاتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافسين.

فالإستراتيجية التي تبنى على الميزة التنافسية الداخلية تعتبر إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف، وبالتالي على المؤسسة إكتساب ميزة التكلفة الأقل والتي تعني « قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباح أكبر¹ ». ومن أجل الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الإستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، و« لا تتمكن المؤسسة من إكتساب ميزة التكلفة الأقل إلا إذا توصلت إلى التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين الآخرين² ». وتكون عملية مراقبة عوامل تطور التكاليف كما يلي :

(1) مراقبة الحجم :

يمكن كل من التوسيع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسيع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط لآخر ومن منطقة لأخرى وتجدد الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم يجب ألا يحدث تدهورا في الأنشطة الأخرى ومنه توخي التوازن في عملية البحث هذه.

(2) مراقبة التعلم :

ينتج التعلم من الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك لا يقتصر تركيز التكاليف على اليد العاملة فحسب بل يتعداه ليشمل بعض الجوانب والأنشطة المنتجة للقيمة، وفي هذا الصدد يكون المسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه حيث تتم مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

(3) مراقبة الروابط :

تتمكن المؤسسة من تحسين موقعها في ميدان التكاليف عند تعرفها على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة من جهة ثم العمل على إستغلالها من جهة أخرى، فمثلا التكلفة التي تنجم عن الاختيار الدقيق لمكونات

¹ نبيل مرسي خليل "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 84

² أحمد سيد مصطفى "مجالات وإستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين" أفاق إقتصادية، المجلد 22، العدد 27، 2001، ص. 124

المنتج تؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة كما تقوم المؤسسة بالتنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع من أجل إستغلال الروابط الموجودة، لكن في المقابل عليها اقتسام الأرباح الناجمة عن هذه الروابط معهم.

(4) مراقبة العوامل التأسيسية :

تستطيع المؤسسة أن تؤثر على العوامل التأسيسية مثل المقاييس الحكومية، كما يمكنها أيضا أن تؤثر على التقنين عن طريق وساطة جماعات ضاغطة.

(5) مراقبة الرزنامة :

تستحوذ المؤسسات السبابة إلى بعض القطاعات على ميزة التكلفة الأقل ويرجع ذلك إلى احتلالها لأحسن المواقع، توظيف أحسن المستخدمين كما تتعامل مع موردين يستمتعون بالخبرة بحيث نجد أن امتلاك ميزة التكلفة في أغلب القطاعات يكون من نصيب من ينشط أولا، أما في بقية القطاعات الأخرى ينبغي التريث والانتظار إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير وبالتالي يدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها المنافسون السابقون، وإما لغرض دراسة سلوك المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

(6) مراقبة التموضع :

ويكون لمختلف الأنشطة سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للموردين والزبائن، بحيث يكون التأثير على عناصر عديدة مثل مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين، ونجد أن المؤسسة التي تختار أحسن المواضع يكون بإمكانها إمتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف.

وهناك بعض الأخطاء يجب تفاديها للحيازة على ميزة التكلفة الأقل وتتمثل في :

- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع وإهمال الأنشطة الصغيرة أو الأنشطة غير المباشرة.
- إهمال أنشطة التمويل والإدراك الخاطئ لعوامل تطور التكاليف.
- غياب استغلال الروابط وتهديد التميز.

ثانيا : الميزة التنافسية الخارجية :

تكون الميزة التنافسية خارجية عندما يمكن تقديم منتج ذو نوعية متميزة، والتي تنشئ قيمة للمشتري إما عن طريق تخفيض تكاليف الإستعمال أو عن طريق تحسين أداء الإستعمال، وهذا ما يعطي للمؤسسة قوى أكبر في السوق بحيث تتمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الآخرين. ونجد أن الإستراتيجية المبنية على أساس الميزة التنافسية الخارجية تكون إستراتيجية التميز، من هنا يصبح من الضروري « فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز¹ ». ومن أجل الحيازة على التميز يتم الاستناد إلى عوامل التفرد التالية :

¹ نبيل مرسي خليل "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" مرجع سبق ذكره، ص 84، 85.

(1) المقاييس التقديرية : تستند المؤسسة إلى عدة مقاييس يمكن أن تكون العامل المسيطر في تفردا وتتمثل هذه المقاييس التقديرية فيما يلي :

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة ، الخدمات المقدمة (القروض، التوزيع، الإصلاحات).
- كثافة النشاط (مستوى نفقات الإشهار) ومحتوى النشاط (المعلومات المتعلقة بمعالجة الطلبات).
- المستوى التكنولوجي المستعمل في النشاط.
- جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط والمعلومات المعتمدة عليها في مراقبة النشاط.
- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط.

(2) الروابط : إن خاصية التفرد يمكن أن تنتج من خلال الروابط بين الأنشطة أو عن طريق الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع ويمكن تفسير هذه الروابط فيما يلي :

- **الروابط بين الأنشطة :** لتلبية حاجيات الزبائن لابد من وجود تنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، فمثلا أجال التسليم ليست محددة بالإمداد الخارجي فحسب بل أيضا بالسرعة في معالجة الطلبات وتردد الباعة لأخذ طلباتهم.

- **الروابط مع الموردين :** لتلبية حاجيات الزبائن أيضا بشكل جيد، لابد من التنسيق الجيد مع الموردين، إذ أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد إذا قبل الموردون التجهيز بالأدوات الأساسية في تصنيع القطع الجديدة، إلى غاية إنتهاء المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد، وهذا تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها.

- **الروابط مع قنوات التوزيع :** ويمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرد المؤسسة إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات، أو من خلال الاستغلال الأفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة مثلا تكوين موزعين، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع... الخ.

(3) الرزنامة : يمكن أن ترتبط خاصية التفرد لمؤسسة ما بتاريخ شروعاتها في ممارسة النشاط فمثلا نجد أن المؤسسة التي كانت سباقة إلى استعمال صورة معينة للمنتج يكون بإمكانها اكتساب ميزة التميز لهذا المنتج، وفي المقابل تقتضي بعض القطاعات التأخر عن الدخول بحيث تستفيد من استعمال التكنولوجيا الأكثر حداثة.

(4) التموضع : إن حسن إختيار موضع الأنشطة يمكن المؤسسة من الحصول على خاصية التفرد، فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يحصل على أحسن المواقع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

(5) التعلم : يمكن لخاصية التفرد أن تنتج عن ممارسة التعلم بصفة جيدة، إذ أن الجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها فالتعلم الذي يمكن امتلاكه بشكل شامل بإمكانه أن يؤدي إلى تميز متواصل.

6) التكامل : تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد حيث يتم ذلك بوساطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة، كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتميز.

وبعد عرض مختلف العناصر الأساسية للتميز لابد من الإشارة إلى نقطة أساسية وهي تكلفة التميز، فأى مؤسسة تسعى للحصول على خاصية التفرد تخصص مبالغ كبيرة فمثلا من أجل تقديم مساعدات تقنية يجب توظيف مستخدمين مختصين إضافيين، ومن أجل إنتاج منتجات أكثر قوة لابد من استعمال أكبر قدر من المواد الأولية أو تكون ذات سعر مرتفع مقارنة مع تلك التي يستعملها بقية المنافسون. وتكلفة التميز تختلف من مؤسسة لأخرى وهذا لاختلاف موقع المؤسسات اتجاه عوامل تطور التكاليف، وهذا يعني أن تكلفة التميز ترتبط بعوامل تطور التكاليف وكلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر، ومن خلال عملية البحث عن خاصية التميز، يمكن لبعض المؤسسات أن تقع في بعض الأخطاء الناجمة عن سوء فهم العوامل المتعلقة بالحيازة على خاصية التميز أو تكاليفها وتمثل هذه الأخطاء فيما يلي : التميز المفرط، سعر إضافي مرتفع بالإضافة إلى عدم معرفة تكلفة التميز¹.

¹ د. نبيل مرسي خليل "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" مرجع سبق ذكره، ص 100 .

المبحث الثاني : مصادر الميزة التنافسية و اسسها العامة

تمهيد:

فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر للمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل. وبهذا المعنى تعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيق المؤسسة الاقتصادية من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الاستراتيجية ذات المعرفة الكامنة، ضمن مختلف أنظمة، واستراتيجيات، وأنشطة، وعمليات المؤسسة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وريادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

المطلب الاول : مصادر الميزة التنافسية:

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد.

(1) التفكير الاستراتيجي:

تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وصنف "M. Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:

- إستراتيجية قيادة التكلفة:¹ تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم – آثار منحني التعلم والخبرة – وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماماً بالسعر.

¹ نيل مرسى خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 115-118

- إستراتيجية التميز والاختلاف:¹ يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.
- إستراتيجية التركيز أو التخصص:² تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

(2) الإطار الوطني:³

إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

(3) مدخل الموارد:⁴

يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

(أ) الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:

- **المواد الأولية:** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

¹ نفس المرجع السابق، ص 118-120.

² نفس المرجع السابق، ص 121-124.

³ عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها"، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000، ص 61.

⁴ عمار بوشناف، نفس المرجع السابق، ص 48.

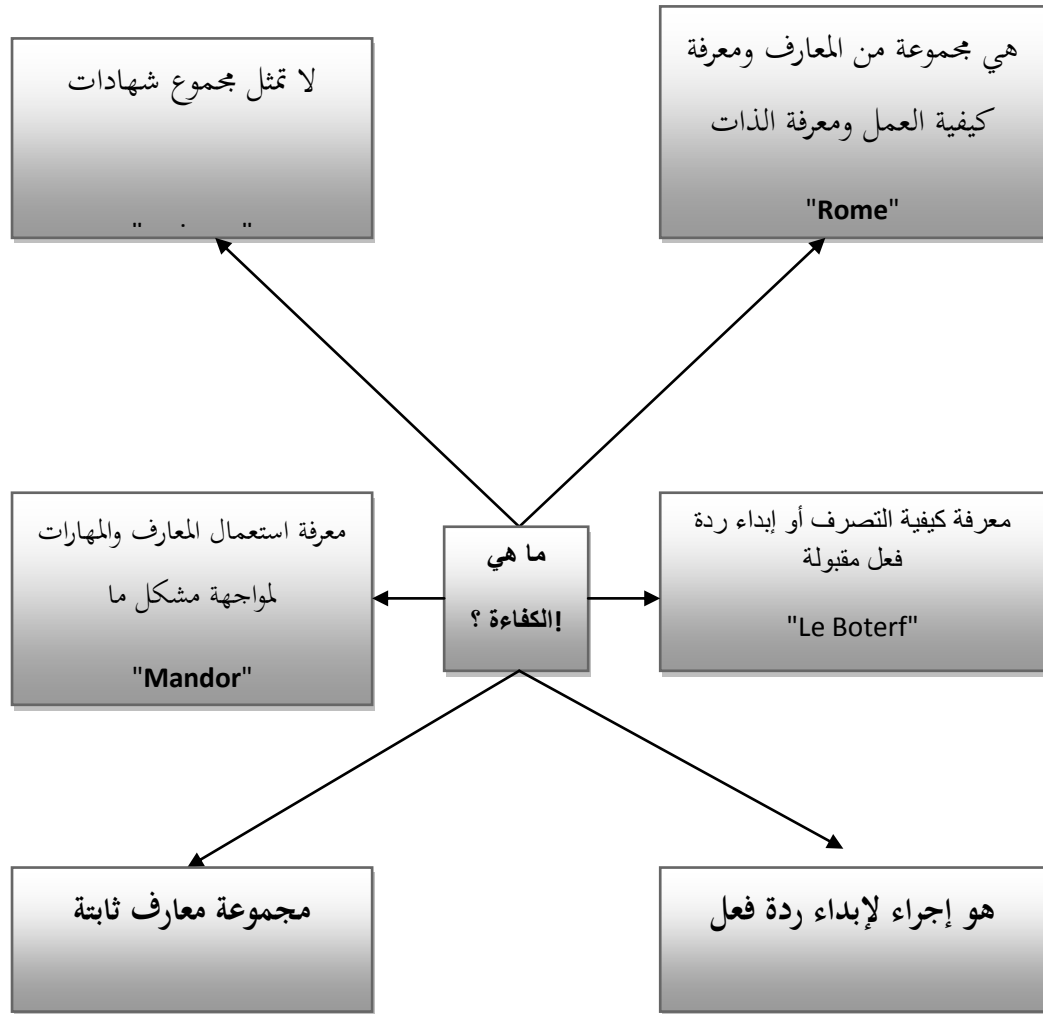
- **معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.
- **الموارد المالية:** تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

(ب) الموارد غير الملموسة: نميز فيها ما يلي:

- **الجودة:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالإعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.
- **التكنولوجيا:** إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.
- **المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع وبقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
- **المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.
- **معرفة كيفية العمل:** أي الدرجة الراقية من الإلتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

(ج) الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين.

شكل رقم (7): يبين بعض التعاريف المستندة لمصطلح الكفاءات



المصدر: La compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'organisation, Paris 2000, P22.

وتصنف الكفاءات إلى صنفين:

■ **الكفاءات الفردية:**¹ تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء

الحسن لمهام مهنية محددة "Leboyer"، ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية:

أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مريحة، يتصرف بمرونة، ويمكن للمؤسسة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

■ **الكفاءات الجماعية أو المحورية:**² تدعى أيضاً بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك

المهارات الناجمة عن تظافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها. "J.Larregle"

كما تعرف أيضاً على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيات فائقة المستوى، الروتينيات (التصرفات المنتظمة) والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقاعدة لطاقت المنظمة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال (أو نشاط) معين، والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمؤسسة. "نبيل مرسي خليل"

تدعى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة، تطورها أو انسحابها، ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.
- تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون.
- يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

¹ عمار بوشناف، نفس المرجع السابق، ص 57-58.

² نفس المرجع السابق، ص 59-61.

فالمؤسسة مطالبة بتحديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها، وتطوير هذه الأخيرة (القدرات الديناميكية) على المدى البعيد، والتي تصنف إلى أربع أصناف:

- تنمية، توصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المنظمة (رأس المال البشري للمنظمة)، والتعلم القائم على تجارب المؤسسة.
- الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة.
- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطورها عبر الزمن.
- الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة، والحيلولة دون تدهورها.

إن تهاون المؤسسة في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، ونميز فرقاً بين تقادم أو تآكل الموارد والكفاءات، بحيث تتقادم الموارد عند استعمالها في حين تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل. تهدف المؤسسة للحيازة على ميزة تنافسية أكثر قوة، لذا تضيف نوعاً من الضباية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة والتي تدعى "بالسبب المبهم"، مما يصعب على المنافسين تقليد ومحاكاة هذه الكفاءات والموارد، ومن ثم صعوبة تقليد هذه الميزة.

ويكمن الفرق بين الكفاءات المحورية وغير المحورية في كون الكفاءات المحورية تتميز بـ:

- خلق القيمة أو المنفعة الأساسية المباشرة للعميل.
 - تميزها عن المنافسين أي أنها فريدة وأفضل من التي يملكها المنافسون.
- (د) ظاهرة المنظمات الساعية نحو التعلم:** في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات أو القدرات، برزت إلى حيز الوجود نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروات سواءً بالنسبة لمنظمة بمفردها أو لدولة من الدول (Ducker).

بحيث تعد هذه النظرية من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة حيث يهدف إلى بناء منظمات ساعية نحو التعلم. كما ظهر في مجال التصنيع مفهوم الكفاءات المعتمدة على المعرفة، أي ضرورة اكتساب المؤسسات للقدرات والسعي نحو المعرفة لتحقيق عمليات التصنيع على المستوى العالمي، والقدرة على تنفيذ معرفتها الفنية بشكل أفضل من الشركات المنافسة، والعمل على تنمية معارفها من خلال اختيار أفضل للعناصر البشرية والحفاظة على مستوى مرتفع من التعليم والتدريب الفني المستمر، وبالتالي ظهر مصطلح "مصنع المعرفة"، أي إظهار مدى

أهمية الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة لرفع الأداء وتحقيق الوفورات في منظمات الأعمال (Roth)، إذن مصنع المعرفة هو منظمة ساعية نحو التعلم وتعد المعرفة من أحد نواتجها الأساسية.¹

ومن أهم التوجهات الجديدة لهذه النظرية هو دفع الفرد أو العامل لاكتساب المعرفة واستيعابها وتنميتها بنفسه، ثم وضعها حيز التطبيق، لهذا الغرض يعتمد الفرد على التشخيص الذاتي لكفاءته ومهاراته لتحديد الوسائل المناسبة التي تساعد على كسب المعرفة، ولكي يتحقق هذا يجب توفر الشروط التالية:

تقبل التغيير، القدرة على تحمل الأخطاء، الثقة في النفس، مستوى معين من الطاقة.²

¹ نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص 37.

² Canceda Lanciaux, "compétitivité et employabilité", revue personnel, ANDCP édition, Paris, Mais 2000, N°409, P 59.

المطلب الثاني : الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية و ركائزها

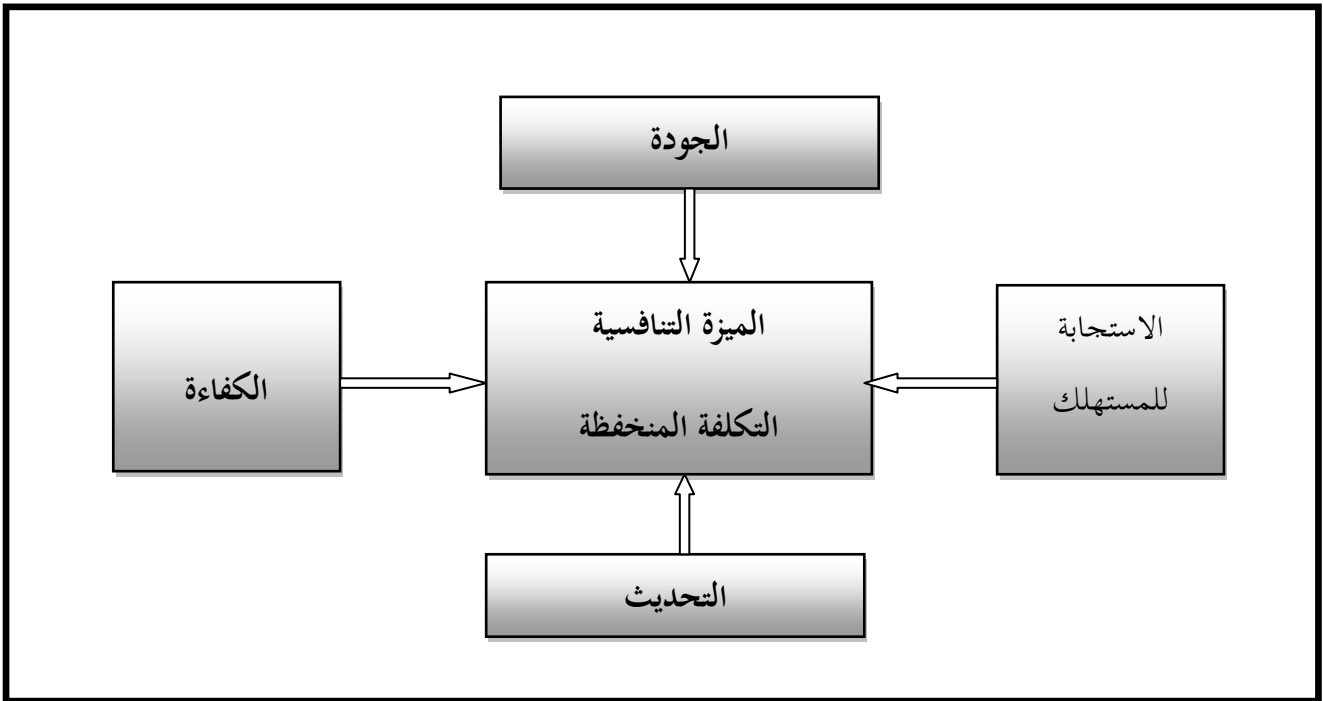
▪ الفرع الاول : الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.

توجد أربعة عوامل التي تساعد على بناء الميزة التنافسية و المحافظة عليها و هي : الكفاءة ، الجودة ، التحديث و الاستجابة للمستهلك ، و هذه العوامل الأربعة هي نتاج للكفاءات ، كما أنها تتيح للمؤسسة¹ :

تمييز منتجاتها المعروضة ، بالتالي خلق قيمة مدركة أكثر للمستهلك ، تخفيض هياكل تكلفتها.

فهذه العوامل تعتبر أسس لبناء للميزة التنافسية ، كما انه توجد علاقة بين العوامل الأربعة ، فكل عامل له تأثير على الآخر فمثلا الجودة يمكن أن تؤدي إلى الكفاءة ، كما أن التحديث يمكن أن يدعم الكفاءة و الجودة و الاستجابة للمستهلكين ، و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (8): الاسس العامة لبناء الميزة التنافسية.



¹ شارلزهل وجارديث جونز "الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل" تعريب و مراجعة ،دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية ،2008 ص 203 204

(1) الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و تقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة ، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج من العاملة و الأرض .. ، أما المخرجات تتمثل في السلع و الخدمات .

فكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، و المكونين الأكثر أهمية للكفاءة في اغلب المؤسسات هما : إنتاجية العامل ، التي تقاس بالمخرجات بالنسبة لكل عامل و إنتاجية رأس المال التي تقاس بمخرجات بالنسبة لكل وحدة ، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها ، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية ، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة و القدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة .

(2) الجودة:

يقال عن المنتج أو الخدمة أنه ذو جودة ، عندما يدرك المستهلكون أنه ذو قيمة أكبر في صفات منتج معين ، مقارنة بنفس الصفات في منتجات منافسة، فأى منتج هو مجموعة صفات، كما يمكن نقول أن هناك منتجات ذات جودة عالية و أخرى فقيرة الجودة ، و نتيجة للتغيرات السريعة و التطورات المتعاقبة ، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على رضاهم ، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك ، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول و القيمة التي يسعى الحصول عليها ، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة إن تصنع منتجات ذات جودة عالية ، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية و خلوها من العيوب يدعم و يزيد الكفاءة و من ثم تخفيض التكاليف ، و يتم تحقيق الجودة باستخدام تكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل و التدريب الجيد .

(3) التحديث:

هي عملية تجديد منتجات أو عمليات كما أن هناك نوعان رئيسيان من التحديث : تجديد المنتج و تجديد العمليات ، فتجديد المنتج هو العمل على تطويره و ابتكار منتجات جديدة تماما ، أو إكساب المنتجات الموجودة في السوق صفات متميزة ، أما تحديث العمليات فهو يشمل تطوير عمليات لإنتاج المنتجات و من أمثلة ذلك

نذكر ما قامت به شركة " تويوتا " التي طورت نظام الإنتاج القديم إلى نظام إنتاج مرن لتصنيع السيارات و تمثل في تخفيض اللازم لتركيب المعدات المعقدة مما أدى إلى رفع إنتاجية العمالة مما جعل تويوتا تستحوذ على ميزة تنافسية تعتمد على التكلفة ، و بذلك يمكن القول أن تجديد المنتجات و العمليات يمثل أهم الأسس البنائية للميزة التنافسية.

و يعتبر التحسين المستمر- كأحد مرتكزات الجودة الشاملة - من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية ، إذ يمنح التحديث للمنتجات و عمليات المؤسسة قيمة يفتقر إليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى اقل منهم ، و يمكن للمؤسسة تحقيق التحسين المستمر من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له ، أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل ، كما تستطيع وظيفة البحث و التطوير رفع كفاءة المؤسسة بجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع وهو ما يعطيها ميزة تنافسية.

4) الاستجابة للمستهلكين:

كل مؤسسة هدفها هو تحقيق استجابة للمستهلكين و لكي يتم ذلك يجب أن تكون هذه الأخيرة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين، في تحديد و إشباع حاجات عملائها ، فمثلا عمل المؤسسة على تحقيق الجودة المتفوقة و تحديد متفوق يمكنها من تحقيق استجابة متميزة للمستهلكين¹.

¹ شارلزغل و جارديث جونز، مرجع سبق ذكره ، ص299

■ الفرع الثاني : الركائز الأساسية للتنافسية¹

تتمثل الركائز الأساسية في مجموع الكفاءات (التنظيمية، التسييرية، والتكنولوجية،... إلخ) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ويمكن عرضها كما يلي:

أولاً: التنافسية المالية:

إن معرفة ذلك يتم بواسطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع. وهناك بعض النسب شائعة الإستعمال مثل:

- نسبة رأس المال الدائم (الأموال الدائمة/الأصول المتداولة)
- نسبة الإستقلالية المالية (الأموال الخاصة/الديون)
- نسبة قدرة التسديد (الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي/ المصاريف المالية)
- نسبة المردودية (الأرباح/الأموال الخاصة)

ثانياً: التنافسية التجارية :

إن القدرة التنافسية في المجال التجاري تمكن المؤسسة من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية إتجاه منافسيها المباشرين، ويتم من خلال عدة مؤشرات منها على سبيل المثال:

- وضعية منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة والتنوعية.
- شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة وفاء مستهلكيها، وتعاملها مع زبائنها، وسعة حفيظة منتجاتها ونوعيتها، وفعالية سياستها الإتصالية الإشهارية،... إلخ.
- التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية، وقوتها البيعية، الخدمات المقدمة بعد عملية البيع،... إلخ.

ثالثاً: التنافسية التقنية:

تتمثل في قدرة المؤسسة في التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة في إنتاج منتوجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة. وإن ذلك يتحتم عليها أن تسير التطور التقني، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الإنتاج. كما أن درجة تأهيل العمال، وتوفر جو يشجع على القيام بمختلف الأنشطة، وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الإعتبار، مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية.

¹ كرابلي بغداد "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية" مداخلة مقدمة الى الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في اللفية الثالثة، - 22 ماي 2002 - البلدة، الجزائر، ص 10-11.

رابعاً: التنافسية التنظيمية والتسييرية :

يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة. إن ذلك يتوقف على نوعية الأنشطة، وطبيعة التنظيم والقرارات، ودرجة الاندماج. أما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرها، وعلاقتهم بالمرؤوسين. إن مصدر التنافسية التسييرية تتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات، حيث تمس الصفات التي يتحلوا بها، و التي تتولد من خلال التجارب السابقة، والمعرف المتحصل عيها من طبيعة التكوين والتمهين.

إن تحديد القدرة التنافسية الكلية للمؤسسة يتمثل في تحليل مختلف أنواع القدرات التنافسية المشار إليها أعلاه، ومقارنتها بأهم منافسيها المباشرين. إن تنافسية المؤسسة تكمن بصفة عامة في التحكم في التكاليف التي تشمل مجموع ما تتحمله من تكاليف إبتداء من عملية التموين مروراً بعملية الإنتاج وإنتهاء بوضع المنتج في متناول المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها

■ الفرع الاول : العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية

تتأثر الميزة التنافسية بعوامل متعددة ،ومتفاوتة في الأهمية ومن بين أبرزها القدرات الإبداعية و الإنتاجية والتسويقية ،نتطرق إليها فيما يلي¹

(1) القدرات الإبداعية:

طالما أنه ليس بإمكان المنظمة واستطاعتها تقديم م نتج يرضي جميع الرغبات ، وفي كل الأوقات،فإنها مضطرة إلى إحداث تغيرات في خصائص ومواصفات منتجاتها حتى تتمكن من مسايرة تغير أذواق ورغبات المستهلكين ، والحصول على حصة معتبرة من السوق ، وهذه العملية تعتمد أساسا على ما يلي:

- دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي و المتوقع ،والاستماع إلى شكاوي وأراء الزبائن (المستهلكين) حول ما تقدمه المنظمة من منتج ،و لا يأتي ذلك إلا بوجود نظام معلومات فعال أساسه المعرفة.
- الخبرة التكنولوجية للمنظمة باعتبار الإبداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجيا ،وما هو مقبول اجتماعيا واقتصاديا.

ويمكننا القول فإن دور الإبداع لا يقتصر على تقديم من منتجات جديدة وغيرها ،بل يتعداها إلى تحسين جودة المنتجات ،وزيادة الإنتاجية ، واستبدال وسائل الإنتاج بأخرى أسرع وأكثر كفاءة وسلامة ،وتخفيف المعاناة عن العمال ... الخ.

¹ هادي صلاح عباس "إدارة الجودة الشاملة" مدخل نحو أداء منظمي متميز ، ورقة تقدم بها للمؤتمر الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، أيام 9 - 8 مارس

2005، جامعة ورقلة ،ص158

(2) القدرات الإنتاجية :

إن القدرة الإنتاجية تعني عنصرين مهمين وهما الجودة، والإنتاجية.

(أ) الجودة : وهي في نظر المستهلك تتمثل في قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته، حيث تعرفها الجمعية البريطانية للجودة على أنها " مجمل مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على الإشباع لرغبات محدودة أو مفترضة."

وبالتالي فجودة المنتج مرتبطة بخصائصه الناتجة من مكوناته، وكذلك بالخدمات المرافقة له.

ومن بين أهم مرتكزات إدارة الجودة في المنظمات المعاصرة ما يلي:

- جمع المعلومات وتحليلها لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن.
- الإبداع لتحقيق المواصفات التي يطلبها الزبائن فيما يتعلق بالمنتج.
- إرضاء الزبائن عن طريق إنتاج سلعة تتوافق والمواصفات المطلوبة وتسليمها في الوقت والمكان وبالسر المناسب.

(ب) الإنتاجية : تعتبر الإنتاجية معيارا لقياس مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها ويعبر عنها بالنسبة الرياضية للمخرجات على المدخلات، ومن ثمة فإن رفع الإنتاجية يعتبر من بين أهم الأهداف الرئيسية للمنظمة، كما أنها معيارا رئيسيا لقياس كفاءة المنظمة مقارنة بمنافسيها.

(3) القدرات التسويقية:

تشكل وظيفة التسويق في المنظمة أحد مرتكزات قدرتها التنافسية، بما يلزم توفره من معلومات عن حاجات ورغبات المستهلكين وتطلعاتهم، وكذا عن تغيرات المحيط الخارجي وتقلباته، وذلك من خلال بحوث التسويق دراسة السوق، وتحليل سلوك المستهلك:

(أ) بحوث التسويق : تعنى بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع أو للخدمات، ويمكن أن تتعلق هذه المشاكل بأي عنصر من المزيج التسويقي "المنتج، السعر، التوزيع، الترويج"

(ب) دراسة السوق : تهتم بجمع وتحليل البيانات الخاصة بكل من:

-المشترين الحاليين، والمتوقعين للسلعة أو للخدمة التي تقدمها المنظمة.

-المنافسين،منتجاتهم،أسعارهم،وسياساتهم...الخ.

-القوانين والتشريعات ذات الصلة بشؤون الاقتصاد،والتسويق خصوصا،وانعكاس ذلك على نشاط المنظمة.

-البيئة الاقتصادية،الدخل القومي وكيفية توزيعه،التضخم،البطالة...الخ.

-الواقع الاجتماعي من عادات،وتقاليد،وديانات...الخ.

(ج) تحليل سلوك المستهلك: والذي يتضمن جمع وتحليل البيانات الخاصة بالمستهلكين لمعرفة أسباب ودوافع الشراء لديهم وعاداتهم الاستهلاكية،للعمل على توفير هذه المتطلبات وفي أحسن الأحوال،اعتبارا أن القدرة على إرضاء الزبائن تعد أكبر ركائز الميزة التنافسية المستدامة.

4) القدرات على الترصّد.

إن المحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة يتطلب منها المتابعة المستمرة والدائمة لما يجري في محيطها،وهذا من أجل معرفة وفهم طبيعة التغيرات والتطورات الواقعة،أو التي سوف تحدث،والتي تشكل إما فرصا لاستثمارها،أو تهديدات لتجنبها،وذلك باعتمادها جميع الوسائل المتاحة فيما يتعلق بجمع المعلومات،ومعالجتها وتخزينها ووضعها تحت تصرف المعنيين بها لاستغلالها في اتخاذ القرارات التصحيحية و الإستراتيجية،كما يجب أن تأخذ عملية الترصّد هذه مسارا شاملا يضم جميع فعاليات المنظمة ويحوي جميع العناصر الداخلية والخارجية فيها من عمال وموردين وزبائن،ومنافسين... الخ،ويجب أن يكون دائما ومستمرا.

• الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد بثلاث ظروف، هي:

(1) مصدر الميزة:¹

نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:

(أ) مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.

(ب) مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

(2) عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:²

إنّ اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.

(3) درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة³، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنّها لا تحقق هدي التفوق على المنافس والوفورات الإقتصادية.

¹ M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 199-200.

² نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 99-100.

³ نفس المرجع السابق، ص 100.

المبحث الثالث : الاستراتيجيات التنافسية و دور التوزيع لتحقيق الميزة التنافسية.

تمهيد :

لقد أصبحت التنافسية في وقتنا المعاصر أمرا لا مفر منه، فأصبح لها هيئات و إدارات و التي بدورها تمتلك سياسات و إستراتيجيات و مؤشرات، و أصبح تأثيرها واضح على المؤسسات التي تحتاج إلى النمو، كما تؤثر على الحكومات التي ترغب في رفع مستويات معيشة أفرادها و وضع إطار يساعد مؤسساتها لإكتساب قدرات تنافسية تؤهلها لمنافسة المؤسسات الأجنبية.

مطلب الاول : محددات الميزة التنافسية

يمكن لمس الدور الحكومي الداعم للتنافسية من خلال ما تطرق إليه **M. Porter** و لذي أستحدث منها متكاملا تضمن العديد من المحددات التي تفسر الميزة التنافسية للصناعة وغيرها من الأنشطة، هذه المحددات تكون إما معوقة أو محفزة للنجاح في المنافسة العالمية ، فجزء من هذه العوامل يمكن التحكم فيه ، والجزء الأخر يقع خارج بيئة الدولة و يصعب التحكم فيه.

وانطلاقا من ذلك حدد مايكل بورتر أربع ركائز للنظام التنافسي القومي التي ساهمت في صياغة المناخ الصناعي لأداء الشركات وهي:¹

أولا: أوضاع عوامل الانتاج ومدى توفرها:

وتتمثل في المدخلات اللازمة في صناعة ما مثل العمالة والاراضي الصالحة للزراعة والموارد الطبيعية والبنية الاساسية ورأس المال، وتنقسم هذه العوامل الى:

¹ كمال عايشي "امكانية ترقية صادرات الصناعة الجزائرية في ظل المتغيرات العالمية مع التطبيق على الصناعات التحويلية" اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2005/2006، ص 270-271.

(أ) عوامل اساسية: وهي التي يمكن توارثها مثل الموارد الطبيعية.

(ب) عوامل متقدمة: وهي التي تكتسب من خلال استثمارات مستمرة في كل من رأس المال البشري والمادي مثل

البنية التحتية للاتصالات الحديثة او معهد بحثي جامعي قيادي.

والعوامل التي تحتاجها الصناعة الحديثة لا تتوارث بل تنشأ عن طريق الابداع.

ثانيا: اوضاع الطلب المحلي:

تقوم بدورها في خلق الميزة التنافسية وأهم سمات الطلب المحلي في هيكله وحجم ونمط النمو ومدى تدويله،

ويعني ذلك درجة تعقيده وتشعبه وتوقعه للطلب العالمي، حيث أن الطلب المحلي يسبق التوقعات المستقبلية للطلب

العالمي، وبالتالي يسهم في اعطاء رؤية للمؤسسات لاستخدامها في استراتيجياتها الانتاجية والتسويقية.

ثالثا: الصناعات المتصلة والمدعمة:

والتي يتم انشاؤها عن طريق التكنولوجيات المشتركة وقنوات التوزيع والمهارات والعملاء، وهذه توفر

المكونات بطريقة سريعة وكفاءة واقتصادية، وبالتالي تسهم في رفع مستوى الابتكار.

المطلب الثاني: الإستراتيجية التنافسية

مفهوم إستراتيجية التنافس:

تعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين.

وهي تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية هي:¹

- طريقة التنافس : وتتجلى في الإستراتيجيات التنافسية التي تتبعها المؤسسة.
- حلبة التنافس : وتتضمن اختيار ميدان التنافس ، الأسواق والمنافسين
- أساس التنافس : ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المنظمة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية

ويمكن التمييز بين ثلاث إستراتيجيات هي:²

و لقد إقترح "بورتر" ثلاث إستراتيجيات للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل على بقية المنافسين في القطاع.

- **إستراتيجية قيادة التكلفة:** و مفاده هذه الإستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة في القطاع، و هذا تزامنا توفيراً لعدد من الدوافع و الحوافز لتحقيق ذلك، كوجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة و تحسين الكفاءة في السوق ممكنة من مشتريين واعين تماما بالأسعار. ولهذا الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسات المنتجة بأقل تكلفة من بينها:

- إكتساب موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- التمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- الأمن من الموردين الأقوياء خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها في تحديد السعر و تحقيق هامش ربح معين لمواجهة الضغوط إرتفاع أسعار المداخلات الهامة و الحرجة.
- إحتلال موقع تنافسي ممتاز يمكن من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

¹ نبيل مرسي خليل "الميزة التنافسية في مجال الاعمال" الدار الاسكندرية، طبعة 1998، ص 79

² لعلاوي عمور "دراسة حول إستراتيجية المؤسسة العمومية الاقتصادية في محط تنافسي" رسالة دكتوراه، المدرسة العليا للتجارة 2004.

إستخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

● إستراتيجية التمييز: بمعنى تميز المنتج المعروض بطريقة أو بأخرى، عن بقية خدمات مساعدة المستهلك أو على أساس التفوق الفني، الجودة، تقديم خدمات مساعدة للمستهلك أو على أساس تقديم قيمة أكبر للمستهلك بواسطة هذا المنتج نظير المبلغ المدفوع، و يمكن القول بأن إستراتيجية التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:

- موقف تقدير المستهلكين قيمة إختلافات في المنتج أو الخدمة، و درجة تمييزه عن غيره من المنتجات.
- تعدد إستخدامات المنتج و توافقها مع حاجات المستهلك.

● إستراتيجية التركيز: التي يقصد بها التركيز على نسبة محدودة من السوق بدلا من تغطية السوق ككل للوصول إلى أفضل موقف فيه، و يتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الإستراتيجية إما بتميز المنتج بشكل أفضل يشجع حاجات القطاع السوقي المستهدف في ظل هذه الإستراتيجية، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي، أو بالتميز و التكلفة الأقل معا، و تحقق الميزة الناتجة عن إستخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات التالية:

- وجود مجموعات مختلفة و متميزة في المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عدم محاولة أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عدم كفاية موارد المؤسسة على بتغطية قطاع سوقي معين و محدود.
- تفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم و معدل النمو و الربحية.

وفيما يلي جدول يبين متطلبات استخدام الإستراتيجية العامة للتنافس.

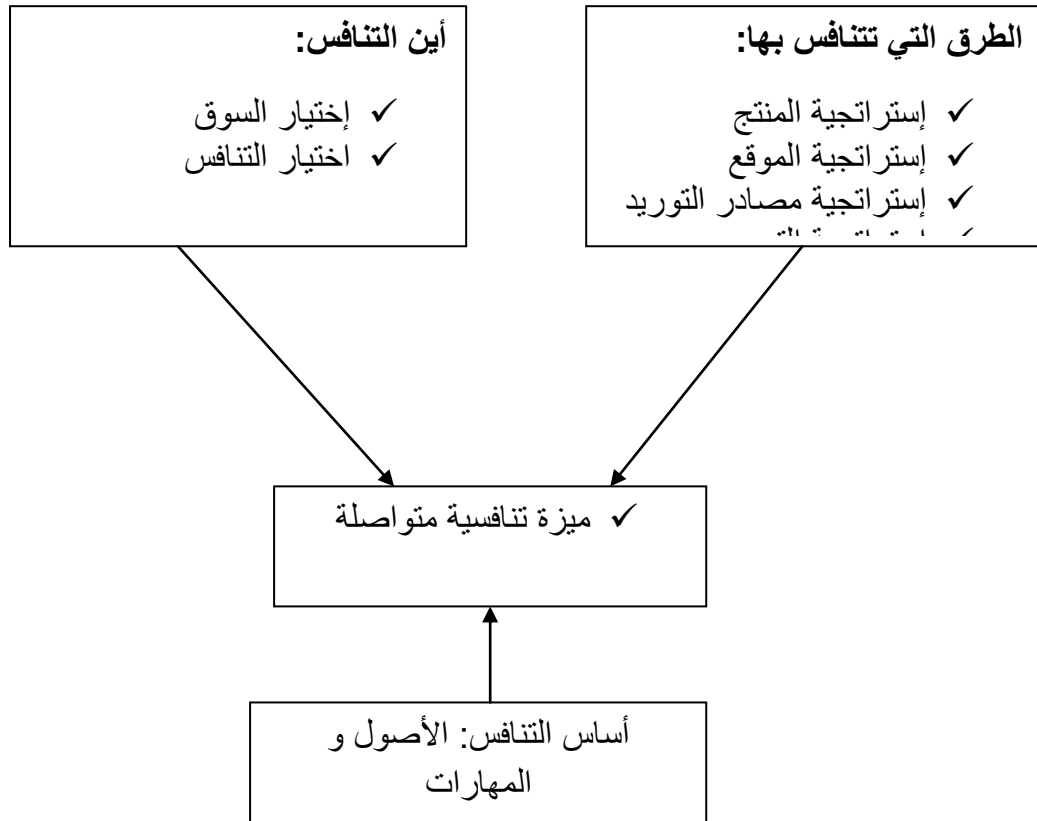
الجدول رقم (4) : استخدام الإستراتيجيات التنافسية.

الإستراتيجية	المتطلبات من حيث المهارة و المادة	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> - إستثمار رأسمالي مستمر وإمكانية توفير رأس المال. - مهارات هندسية و فنية. - إشراف مكثف و كفؤ على اليد العاملة. - تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل العملية. - نظام توزيع دور كلفة منخفضة . 	<ul style="list-style-type: none"> - رقابة شديدة على التكلفة. - تقارير دورية وتفضيلية تتعلق بالرقابة - هيكل ذات مسؤوليات محددة. - حوافز تعتمد على حجم المبيعات المحققة.
التميز	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات و مهارات تسويقية عالية. - مواصفات مميزة في المنتج. - الإبتكار و التطور. - قدرات عالية في المجال البحوث. - شهرة المؤسسة في المجال الزيادة في الجودة أو التكنولوجيا. - قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق قوي بين الوظائف وخاصة البحوث و تطوير والتسويق. - مقاييس وحوافز ذاتية أو غير كمية. - جذب عمالة ذات مهارات عالية ومبدعة إضافة على العلماء الباحثين.
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات المشار إليها و موجهة إلى قطاع السوق المعين. 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع السوق المعين.

المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس. الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى الدار الجامعية الإسكندرية 2002.

والشكل الموالي يوضح مكونات إستراتيجية التنافس

الشكل رقم(9): مكونات إستراتيجية التنافس



المصدر: نبيل مرسي خليل - الميزة التنافسية في مجال الأعمال ص - 82-

المطلب الثالث: مساهمة التوزيع في تحقيق بعض عوامل التنافسية.

في الوقت الحاضر نادرا ما تتفرد المؤسسة في خدمة قطاع سوقي معين، فالواقع يشير إلى أن هناك منافسة بين المؤسسات للاستحواذ على أكبر حصة ممكنة من السوق والحفاظ على الزبائن الحاليين وضمان ولائهم من خلال تحقيق أفضل استجابة لحاجاتهم ورغباتهم. وفي ظل المنافسة الشديدة من المهم بالنسبة للمؤسسة تحديد نقاط القوة والضعف لديها والفرص والمخاطر المحيطة بها للتمكن من مواجهة المنافسين وتحقيق مزايا متفردة، ويعد التوزيع إحدى النقاط الأساسية التي يجب التركيز عليها، لما له من دور بالغ الأهمية في تزويد المؤسسة بالوسيلة التي تمكنها من تحديد أفضل كيفية للوصول إلى الأسواق المستهدفة وتوسيع حصتها السوقية والاتصال بزبائنها وكسب ثقتهم وضمان ولاءهم، ومن ثم يمكنها ضمان مكانة متميزة في السوق¹.

إن توفير عوامل أو متطلبات التنافسية يؤدي إلى تحقيق التميز والتفوق على المنافسين، ويمكن حصر أهم هذه المتطلبات في: الكفاءة، الديناميكية، الليونة، سبق المحيط والتي من خلالها سيتم توضيح دور توزيع في تحقيق بعض عوامل التنافسية.

اولا: التوزيع والكفاءة.

إن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وذلك يعني أن

الكفاءة = المخرجات / المدخلات. وكلما كانت الشركة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة. وعلى سبيل المثال شركة جنرال موتورز تخصص 30 ساعة عمل لتجميع سيارة واحدة، أما شركة فورد فإن نفس العمل يتطلب منها 25 ساعة، بافتراض وجود عناصر أخرى متساوية في الشركتين مثلا معدلات الأجور فإننا نستطيع القول أن فورد تمتلك هيكل تكلفة أقل وبذلك فإن فورد تعتبر أكثر كفاءة².

إن الكفاءة المميزة تهيئ للشركة فرصة التوصل إلى خلق قيمة متفوقة تميز منتجاتها وتحقق إنجازات هامة على صعيد خفض التكاليف مقارنة بمنافسيها، كما أنها تمكنها من تحقيق معدلات ربح تتجاوز المعدلات الوسيطة

¹ - محمود جاسم الصميدعي "الاستراتيجية التسويقية، مدخل كمي وتحليلي" الطبعة الأولى، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 45.

² شارلز وجايت جونز "الإدارة الاستراتيجية" ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001، ص 197.

للمجال الصناعي، وعلى سبيل المثال شركة تويوتا تستحوذ على كفاءات متميزة في مجال التطوير والعمليات الصناعية وتعتبر الرائدة في كثير من تقنيات التصنيع، وقد ساعدها ذلك على تحقيق الكفاءة المتفوقة والجودة اللذان يمثلان القاعدة الأساسية للمزايا التنافسية في مجال صناعة السيارات. ويمكن تحقيق الكفاءة أيضا في مجال التوزيع، حيث تستحوذ شركة وول مارت على أكثر عمليات توزيع كفاءة في الولايات المتحدة في مجال تجارة التجزئة، فقد تمكنت من خلال التحكم الجيد في عملية انتقال البضائع من الموردين مرورا بالمخازن ثم المتاجر وانتهاء إلى المستهلكين من الاستغناء عن الحاجة إلى الاحتفاظ بمخزون كبير وذلك من خلال تطبيق نظام (JAT) الذي ساعدها على الحفاظ على نفس مستوى الخدمة مقابل ربع الاستثمار في المخزون مقارنة بمنافسيها. بالإضافة إلى ذلك تقوم شركة وول مارت بمتابعة مبيعات الوحدات الفردية عن كثب وغالبا ما لا تبقى بضائع غير مرغوبة فيها في مخازنها، الأمر الذي أدى إلى انخفاض النفقات وزيادة قدرتها على توفير المزيج المناسب من المنتجات لزيائنها¹.

وبهذا نجد أن دور التوزيع في مجال تحقيق الكفاءة لا يقل أهمية عن باقي وظائف المؤسسة، فإذا تم أداء وظائفه بكفاءة عالية فسيؤدي حتما إلى انخفاض التكاليف، الأمر الذي يترتب عليه قدرة أكبر على تحقيق ميزة تنافسية على أساس السيطرة على التكاليف. فإذا أخذنا في الاعتبار مثلا تكاليف وظيفة النقل والتخزين اللذان يمثلان نسبة هامة من إجمالي التكاليف فإن تخفيض ولو بسيط في هذه التكاليف يؤثر على ربحية المؤسسة.

يمكن تحقيق الكفاءة في النقل باعتماد أنسب الوسائل التي تحقق أفضل خدمة وفي نفس الوقت تكلف مبالغ منخفضة نسبيا، وفي هذا الإطار يمكن أن تقوم المؤسسة بالموازنة بين مستوى الخدمة المطلوبة ومستوى التكاليف المترتبة عن وسيلة النقل المختارة للحصول على أفضل توليفة التي تحقق أهدافها وأهداف عملائها. أما بالنسبة لتحقيق الكفاءة في التخزين يمكن أن يتم مثلا من خلال تطبيق نظام التخزين اللحظي (JAT)، الذي تقوم مبادئه الأساسية على تخفيض تكاليف التخزين إلى أدنى حد، من خلال التخلص من جزء كبير من التكاليف الثابتة الخاصة باستئجار المخازن وصيانة المخزون. وقد تمكنت شركة فورد من خلال تطبيق هذا النظام منذ بداية الثمانينات من توفر حوالي 3 بليون دولار.

¹ شارلز وحايت جونز، نفس المرجع، ص. 210-211.

ثانيا: التوزيع والديناميكية.

يمكن تفهم مدى الحاجة إلى الأداء الديناميكي في مجال التوزيع إذا ما نظرنا إلى دورة حياة المنتج التي تعد أحد المفاهيم التسويقية الشائعة التي تستخدم لوصف الظروف التنافسية المختلفة التي يمكن توقعها خلال هذه الدورة ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة المنافسة والحصول على أكبر حصة سوقية. ترجع أهمية مفهوم دورة حياة المنتج إلى أن هيكل المزيج التسويقي يتغير في كل مرحلة من مراحل هذه الدورة وبالتالي فإن عملية التوزيع تتغير بالتبعية لذلك كما يلي:

1- في المراحل الأولى لتقدم السلعة الجديدة للسوق لا بد أن يكون مستوى الأداء في مجال التوزيع مرتفعا ويوافقه نموذج التوزيع الانتقائي. تتطلب هذه المرحلة توافر الحجم الكافي من المخزون الذي يسمح بتقديم خدمة سريعة وتنفيذ الطلبات بدقة، لأن عدم توافر المنتج يمكن أن يهدم كل الجهود التسويقية المبذولة لتعريف المستهلكين به وإقناعهم بشرائه. تتميز هذه المرحلة بارتفاع التكاليف المرتبطة بوظيفة التوزيع بسبب صغر حجم الشحنات وعدم انتظام الطلبات والحاجة إلى تقديم مستوى مرتفع من الأداء، وتعتبر من أخطر المراحل بسبب ضعف حجم المبيعات بالإضافة إلى أن المنتج يكون مهدد بالزوال.

2- في مرحلة النمو يكون المنتج قد لقي قدر معين من القبول وبذلك يكون الاتجاه نحو تغطية أكبر جزء ممكن من السوق مما يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الربحية. وخلال هذه المرحلة من الضروري إحكام الرقابة على إدارة التوزيع المادي بهدف تقليص التكاليف الكلية ومن ثم تقديم منتجات بأسعار منخفضة نسبيا للتمييز عن المنافسين.

3- في مرحلة النضج تزداد حدة المنافسة حيث يواجه المنتج خطر ظهور عدد كبير من المنتجات البديلة. وتطور المنافسة عادة حول السعر كما يتم التركيز على خدمات التوزيع المقدمة للعملاء كأساس لتحقيق التمييز.

4- في مرحلة التقادم يتراجع حجم المبيعات بدرجة كبيرة ويكون على إدارة المشروع القيام باتخاذ قرار التوقف عن الإنتاج. ويتجه اهتمام إدارة التوزيع في هذه المرحلة نحو تجنب مخاطر عدم تصريف المنتج أكثر من اهتمامها بمعدلات التكلفة.

من العرض السابق تظهر لنا مدى أهمية ديناميكية الأداء في مجال توزيع المنتجات حيث تتغير وتتعدد استراتيجيات التوزيع وفقا لظروف السوق وطبيعة المنافسة، و تباعا لذلك يتغير الأساس الذي تعتمده المؤسسة للتميز عن منافسيها¹.

ثالثا : التوزيع والليونة.

تواجه المؤسسات خطر التقلبات السريعة للمحيط وبروز حالات عدم التأكد، التعقيد والمفاجئة التي أصبحت تمثل السمات الغالبة للمحيط، حيث أصبح من الصعب على المؤسسة التوقع لتغيراته، وهذا فرض عليها ضرورة العمل على رفع قدرتها على التكيف السريع كضرورة حتمية وعملية لتحقيق البقاء والاستمرارية. إن تغيرات المحيط جعلت المؤسسة تدرك بأن الأحداث المفاجئة ستزيد من حاجتها إلى تحقيق الليونة من أجل تسهيل إيجاد التسويات السريعة للوضعيات غير المتوقعة وضمان مركز تنافسي يسمح لها بالبقاء والتطور في محيط يتميز بمنافسة شديدة. وبذلك تعتبر الليونة نوع من العقلنة ظهرت نتيجة لعدم قدرة المؤسسات على التحكم والتوقع بتغيرات محيطها بسبب مواجهتها لوضعيات عدم اليقين، ويمكن تعرفها بأنها « الاستعداد للتغيير بغية الاندماج في المحيط و زيادة إمكانية الاستمرار» كما تعرف أيضا بأنها « القدرة على التكيف تحت قيدي عدم اليقين والاستعجال»².

إن الاستجابة السريعة لتطورات وتغيرات المحيط تعتبر من العوامل الأساسية المحددة لقدرة المشروع التنافسية، وتؤثر إلى حد كبير بمستوى أداء إدارة التوزيع الذي يساهم بدون شك في رفع درجة ليونة المنظمة من خلال زيادة قدرتها على الاستجابة السريعة لحاجات ومتطلبات السوق المستهدفة، وذلك من خلال أداء مهام التوزيع بكفاءة عالية كالإعداد السريع للطلبات وتجهيز الأوامر، كفاءة نظم الاتصالات المتعلقة بأوامر الشراء، تخفيض زمن دورة طلب العميل، كفاءة وسائل النقل والشحن المستخدمة، توفير تشكيلات متنوعة من المنتجات، تحقيق أفضل تناسب...، مما يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة والتكيف السريع ويضمن بقاؤها وإستمراريتها وهذا هو التحدي الحقيقي الذي يواجهها³.

¹ جمال فريد مصطفى " إدارة الإمداد" مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص85- 87.

² - L.Guery et autres " flexibilité et transformation du travail ; le cas de France télécom", www.travail.gouv.fr.

³ - جمال الدين محمد المرسى و اخرون"التفكير الإستراتيجي منهج تطبيقي" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص45.

رابعاً: التوزيع وسبق التغييرات.

في ظل التقلبات التي عرفها المحيط في العشرينين الأخيرتين و تسارع التطورات التي تميز بها، أصبح بقاء المؤسسة واستمرارها مرهوناً بالسرعة في سبق التغييرات عوضاً عن الانتظار ورد الفعل بقصد التأقلم والتكيف. ويمكن للمؤسسة زيادة قدرتها على سبق تغييرات المحيط من خلال تبني أنظمة توزيع متطورة، تستجيب للمتطلبات الحالية وتجاري تطورات المحيط، ومن أكثر أنظمة التوزيع تقدماً تلك التي تستخدم التقنيات الحديثة التي تربط الاتصالات بالأقمار الصناعية، والحاسبات التي تستقبل الرسائل الصوتية والمرئية، فضلاً عن البرمجيات التي تركز على الذكاء الاصطناعي. ومن بين الشركات التي برعت في هذا المجال شركة أوتي آر اكسبيريس الموجودة في كينساس، وهي شركة تعمل في مجال الشحن، وقد قامت بتشغيل عملياتها كما لو كانت شبكة كمبيوتر عملاقة لتنسيق وتوجيه عمل الشاحنات لإنجاز مهامها بكفاءة عالية. واستخدمت إلى جانب ذلك برمجيات تقليدية لمتابعة مختلف التنقلات انطلاقاً من مواقع الشاحنات، وبهذا حققت هذه الشركة هامش ربح مرتفع وفي نفس الوقت حافظت على أسعارها التنافسية¹.

وفي نفس الإطار وبهدف البقاء والتطور في محيط متقلب وسريع التغيير قامت شركة **Travelers Group** التي تعمل في مجال التأمين، والأعمال المصرفية الاستثمارية بالاندماج مع شركة **Citicorp** التي كانت من أكبر مصارف العالم. من الأهداف المعلنة لهذا الدمج هو تمكين كل من الشركتين من سبق تغييرات المحيط، وتوزيع منتجاتها إلى زبائنها في مختلف مناطق العالم من خلال استثمار قنوات التوزيع العائدة للشركتين لتحقيق الحد الأقصى من اختراق أسواق العالم بأسره والعمل على خلق قيمة أكبر للزبون من خلال تقديم أعلى مستوى خدمات وبأقل التكاليف. لدى شركة **Citicorp** شبكة توزيع من المصارف الفرعية تقريبا في جميع أنحاء العالم، ولدى شركة **Travelers Group** 10000 سمسار، و80000 وكيل تأمين و 100000 وكيل يبيعون بوالص التأمين في مختلف الأسواق.

قال السيد **Charles.O.Prince** المستشار العام لشركة **Travelers** " نعتقد بأننا سوف ننجح بسبب جودة منتجاتنا وخدماتنا واسعة النطاق وأسعارنا التنافسية، وبسبب اتساع مدى قنوات التوزيع الهائلة لشركتنا وإبداعية هذه القنوات. فالمنتجات المالية المصنعة في الأقسام المختلفة من شركتنا سوف توزع عبر مجال واسع من

¹ دافيل راتشمان وآخرين "الإدارة المعاصرة" ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 449.

الأساليب، بدءاً من الإنترنت إلى مواضع المكاتب الفرعية في مائة بلد في مختلف أنحاء العالم حتى الخدمة البيئية الفردية".

يوضح هذا المثال الأهمية الاستراتيجية لقنوات التوزيع، ودورها في مجارة مختلف التطورات الحاصلة في المحيط وحتى سبقها من خلال تبني أحدث التقنيات والأساليب المتطورة مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة¹.

¹ - آن تي. كوفلان و اخرون " تصميم قنوات التسويق وإدارتها" كلية كيلوغ للدراسات العليا تبحث في التسويق، ترجمة إبراهيم يحيى الشهابي، مكتبة العبيكان الرياض ، الطبعة الأولى، 2002، ص394-395.

خلاصة الفصل:

لم يعد هنالك أدنى شك بأن التنافسية تمثل اليوم وسيلة ضرورية لبقاء المؤسسة واستمرارها في ظل التطور، التغيير والتعدد المتزايد للظواهر الاقتصادية بصفة عامة والمنافسة بصفة خاصة.

وفي إطار سعي المؤسسة للتكيف والاستجابة لمختلف تغيرات المحيط من المهم بالنسبة لها تحديد نقاط القوة والضعف لديها والفرص والمخاطر المحيطة بها لتمكين من تبني أنسب الاستراتيجيات التي تضمن لها مواجهة مختلف القوى التنافسية. غير أن قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية يتوقف على الميزة التنافسية التي تمتلكها، وترتبط هذه الميزة بمصادر التفرد لديها التي تميزها عن منافسيها، وفي هذا الإطار ظهر مدخلين أساسيين ساهما بشكل كبير في تحديد مصادر إنشاء الميزة التي تمنح المؤسسة التفوق التنافسي، أحدهما يعتمد على سلسلة القيم و الآخر على المقارنة المبنية على الموارد والمهارات .

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بمدى قدرتها على إنشاء القيمة لزيائنها من خلال الاستجابة لمختلف حاجاتهم ومتطلباتهم. ويساهم التوزيع في إنشاء هذه القيمة من خلال الخدمات التي يقدمها والمنافع التي يحققها للزبون المتمثلة في المنفعة المكانية، الزمانية، الحيازية، التي تجعل المنتج أو الخدمة متوفرة في المكان والزمان المناسبين وبالكميات المطلوبة.

يعد التوزيع أحد النقاط الأساسية التي يجب على المؤسسة التركيز عليها، باعتبار أنه السبيل الأساسي لربط المؤسسة بمحيطها وتحقيق إمكانية الوصول إلى زبائنها المستهدفين، بالإضافة إلى دوره البالغ الأهمية في تمييزها عن منافسيها من خلال مساهمته في تحقيق بعض عوامل أو متطلبات التنافسية المتمثلة في الكفاءة، الديناميكية، الليونة وسبق التغييرات.

تمهيد :

تعتبر استراتيجية التوزيع من أهم استراتيجيات المزيح التسويقي إلى جانب استراتيجية المنتج، استراتيجية التسعير و الترويج و عنصر التوزيع في حد ذاته يمكن تقسيمه إلى عنصرين أساسيين هما القنوات التوزيعية و التوزيع المادي، كما تعتبر المنتجات البترولية من المنتجات التي يتزايد الطلب عليها من طرف المستهلكين لكونها منتجات استراتيجية و بالتالي على المؤسسات المهتمة بتسويق هذه المنتجات أن تهتم بعنصر التوزيع و تعمل على إيجاد الإستراتيجية المناسبة لتوزيع منتجاتها البترولية بالفعالية المطلوبة، و هذا لكونها تزاوّل نشاطها في بيئة تتميز بالمنافسة، خاصة بعد انفتاح السوق الوطني أمام مؤسسات ذات خبرة عالمية سواء كانت بترولية أو غير بترولية، و في بحثنا هذا حاولنا الاجابة على اشكالية الدراسة تتمثل في "كيف يتم توزيع المنتجات البترولية على المستوى المحلي، و ما هي متطلبات بناء توزيع مادي فعال للمنتجات البترولية"

و لقد قسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث :

- المبحث الأول : نظرة عامة حول المؤسسة الوطنية لنقل و تسويق المحروقات.
- المبحث الثاني : بطاقة فنية عن مركب GP1/Z.
- المبحث الثالث : التوزيع و المنافسة في مؤسسة سونطراك.

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة الوطنية لنقل و تسويق المحروقات

تمهيد:

بعد أن استقلت الجزائر أصبح الهدف الوحيد و الأساسي هو البحث عن إنشاء قاعدة اقتصادية متينة، لذلك كان لا بد من التحرر من التبعية التي خلفها المستعمر و أن تسيطر الجزائر على اقتصادها و توجيهه لخدماتها و خصوصا الصناعات الثقيلة و التي كان أهمها صناعة المحروقات على الوجه الأمثل لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية للبلاد.

فاتخذت الإجراءات المناسبة لذلك بخلق ظروف ملائمة لتشجيع الصناعة البترولية و تسويقها، و تحقق ذلك بإنشاء " الشركة الوطنية لنقل و تسويق المحروقات "

المطلب الأول: نشأة وتطور سونطراك:

• الفرع الأول : نشأة سونطراك¹

تعتبر سونطراك من أول المؤسسات التي أنشأتها الجزائر بعد الاستقلال حيث كان لا بد من استرجاع السيادة الكاملة على المحروقات، لذا كان لا بد عليها أن تتزود بأداة اقتصادية و عملية قادرة أن تحل محل الشركات الأجنبية في ميدان استغلال الاحتياطات البترولية و الغازية في بلادنا، و قد مرت هذه المرحلة بعدة مراحل هي:

1-المرحلة الأولى:

أنشأت شركة سونطراك بمرسوم رئاسي رقم 491-63 المؤرخ في 31 ديسمبر 1963 كانت تحت وصاية وزارة الطاقة و الصناعة البتروكيمياوية، والنشاط الذي أحيطت به هذه المؤسسة كان اختيارا نابعا من الإدارة في جعل سونطراك الإدارة المميزة لصناعة المحروقات، و لكن المرسوم المنشئ لم يعهد لها بمهمة النقل و التسويق التي كانت تحت السيطرة الأجنبية. فقد كانت المهمة التي أوكلت لها هي تسيير خط أنابيب البترول و الذي يربط بين مركز التخزين و حوض الحمراء و ميناء أرزيو و الذي يعتبر أول إنجاز صناعي حققته الجزائر و سونطراك طبعا وأول قناة لنقل البترول ملك لها 100% يصل طولها حوالي 805 كلم. و ابتداءا من 1966 وسعت صلاحياتها لتشمل كافة نشاطات قطاع المحروقات بفضل المرسوم رقم 296-66 الصادر في 22 سبتمبر 1966 و في هذا الإطار كانت تقوم بما يلي:

¹ من وثائق المؤسسة "سونطراك" مصلحة ادارة الموارد البشرية

-تنفيذ كافة العمليات المتعلقة بالتنقيب و الاستثمار الصناعي و التجاري لحقول المحروقات و المواد المشتقة منها إلى جانب استغلالها.

-معالجة و تمويل المحروقات.

-إنشاء و امتلاك منشآت و مصانع المعالجة الصناعية للمحروقات و لا سيما تسويق و تشجيع الصناعة البتر وكيماوية و المواد المشتقة، سواء داخل الوطن أو خارجه، آخذين بعين الاعتبار الالتزامات التي يجازة بعض الشركات الأجنبية.

2-المرحلة الثانية :مرحلة التأميم:

عرفت سونطراك تطورا هائلا في كافة ميادين هذا القطاع بدءا من التنقيب عن المحروقات حتى عملية تسويقها مروراً بالبحث و الإنتاج، النقل، التصفية البتر وكيماوية ، التمويل، غير أن أهمية سونطراك لم تتأكد و لم تتغير إلا بتأميم المحروقات في 24 فيفري 1971. و منذ ذلك التاريخ و سونطراك تعمل على تعزيز عملية الاسترجاع الكامل للشروات البترولية و الغازية و التحكم في التكنولوجيا الخاصة بهذا القطاع، لتسد الحاجات الطاقوية المحلية.

و إلى يومنا هذا عرفت سونطراك نشاطات مكثفة في البحث و التنقيب و تطوير أجهزة ووسائل الاستغلال في الإنتاج و النقل و التسويق و بناء المصانع لتكرير الخام و التميع و المعالجة.

بعد التأميمات أصبحت تملك و تتلقى 51% على الأقل من فوائد الشركات الأجنبية من البترول و الغاز، و بالتالي أصبحت قادرة على القيام بمهمتها في الرفع من قيمة المحروقات الوطنية إلى أكبر درجة ممكنة.

• الفرع الثاني : تطور نشاطات شركة سونطراك:

شهدت شركة سونطراك منذ إنشائها تطورات هامة، و هذا نسبة إلى الحيز المعترف الذي يحتله قطاع المحروقات في مختلف مخططات التنمية المحلية بالنظر إلى كون القطاع يلعب دورا استراتيجيا في تطوير الاقتصاد الوطني، فبعد الانتصارات الكبرى التي حققتها الشركة خلال مرحلة التسيير الذاتي و إنجاز أول أنبوب يربط بين حوض الحمراء و أرزيو، شهدت سونطراك عصرها الذهبي بعد تأميم المحروقات و إبعاد الشركات الأجنبية، حيث فسح لها النمط الاقتصادي و المنتج آنذاك)التخطيط (المجال بعد احتكارها للصناعة البترولية و الغازية في الجزائر.

فخصص لها المخطط التمهيدي (1966م - 1970م) 3.4 مليار دج لبناء أنبوب التجهيزات المرتبطة بالتصدير؛ أما الفترة الممتدة ما بين (1970 - 1973) و التي تصادف المخطط الرباعي الأول و بناء على ثلاث خطوط لورشة التميع الغازي في سكيكدة تم إنشاء أول مركب للتميع و التصفية في أرزيو، كما اكتشفت شركة سونطراك حقول بترولية جديدة و خصصت في هذه المرحلة قيمة استثمار تقارب 1.5 مليار دج .

و تعتبر المرحلة الممتدة ما بين (1974 - 1977) بالنسبة لسونطراك مرحلة جد هامة بالنظر إلى الإنجازات الضخمة المحققة و التي تعتبر مفخرة للصناعة البترولية الجزائرية، حيث خصص من أجل ذلك 62 مليار دج للاستغلال حاسي الرمل، و بناء مركبات تمييع الغاز و البدء في مشاريع صناعية لتمويل البتروكيماوي.

أما المرحلة الممتدة من (1980 - 1984) من حياة سونطراك كانت كمرحلة لإتمام البرامج الجارية مثل تطوير حقول الغاز، تجهيز مؤسسات الاستغلال و الخدمات البترولية و البرامج الجيدة من البتروكيماياء اللتان يتلقيان وحدهما 14 مليار دج.

و كباقي المؤسسات الجزائرية، شهدت سونطراك عملية إعادة الهيكلة كإجراء ضروري للاستمرار في النمو و دعم إستراتيجية التطور الاقتصادي و الاجتماعي، و قد تمت العملية بإنشاء عدة مؤسسات مختصة بمساعدة سونطراك في نشاطها و من بين هذه المؤسسات نذكر ما يلي:

- **مؤسسات إنتاجية:** نפטال (التصفية و التوزيع) ، ENIP مصنع (بتروكيماوي) ، ENPC (مصنع البلاستيك و المطاط) ، ASMIDAL (مصنع الأسمدة).
- **مؤسسات تحقيق و الإنجاز:** ENGTR (الأعمال البترولية الكبرى) ، ENGCB (هندسة مدنية و عمارات) ، (القنوات).
- **مؤسسات مصلحة:** ENAGEO (جيوفيزياء) ، ENAFOR & ENTP (الحفر و التنقيب) ، ENCP (مصالح في الآبار) ، ENEP الهندسة البترولية ، CERHYD (مركز أبحاث المحروقات)
- **مؤسسات التسيير في المناطق الصناعية:** و يقع كل منها في: أرزيو، سكيكدة، حاسي الرمل، حاسي مسعود.

و تحتفظ سونطراك على الصعيد الداخلي بمهمتها في البحث و إنتاج المحروقات و التمييع.

أما مرحلة ما بعد استقلال المؤسسات فقد تميزت بالآثار الإيجابية، حيث أتاحت لها الفرصة بأن تستفيد من الشراكة مع مؤسسات أجنبية خاصة من الجانب المالي و التكنولوجي و تجزئة المخاطر، كالاتفاق الذي أبرمته سنة 1984 مع الشركة الأمريكية "أركو" للاستغلال المشترك و الذي يعطي لهذه الأخيرة صلاحية الحصول على جزء من الإنتاج بمتوسط يقدر ب 300 مليون دولار ابتداء من تطبيق هذا العقد.

المطلب الثاني : تعريف مؤسسة سونطراك و هيكلها التنظيمي :

• الفرع الأول : تعريف مؤسسة سونطراك.

سوناطراك هي مؤسسة وطنية بترولية وغازية تعمل على نقل وتسويق المحروقات. توظف أكثر من 60000 موظفا من إطارات وعمال.

أنشئت بتاريخ 31 ديسمبر 1963 بمقتضى مرسوم 63 - 491 وهي الآن في وضعية تسمح لها بتحسين مكانتها عالميا وهذا راجع إلى:

- أهمية احتياطاتها الطاقوية 70% منها غاز طبيعي.

- طاقتها لإنتاج المحروقات السائلة والغازية.

- طاقتها التكنولوجية والتسييرية فهي مصنفة ضمن العشر (10) شركات النفطية الأولى عالميا.

توجه مؤسسة سوناطراك نشاطها نحو مهام إستراتيجية منها:

. البحث والتنقيب، تنمية حقول استغلالها، تجميع الغاز الطبيعي ونقله، فصل الغازات، عمليات التسويق، المساهمة والتجميع والشراكة الفوقية والتحتية لحرفها.

ولمؤسسة سونطراك رمز خاص بها :



• الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمجمع سونطراك:

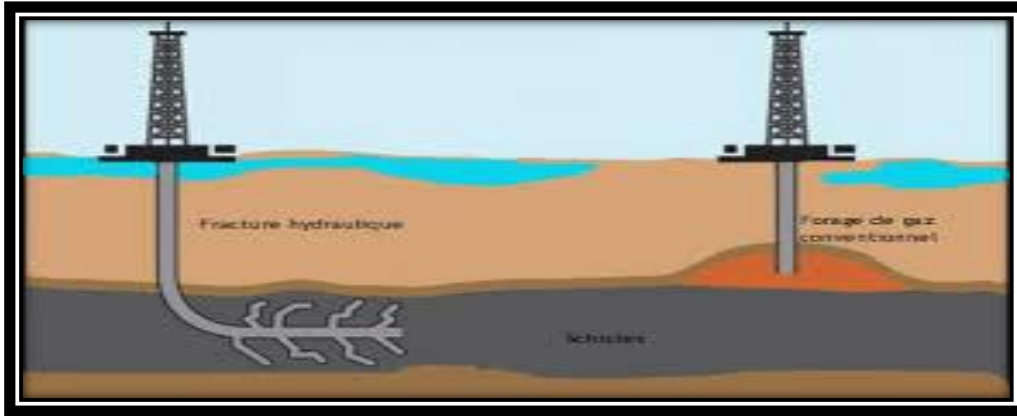
بعد المرسوم الرئاسي رقم 48/98 المؤرخ في 11/20/1998 حولت سونطراك إلى مؤسسة بالأسهم و قرر تشكيل هيكل جديدة للمؤسسة تحتوي على إدارة عامة و 12 هيكل منها 5 هيكل عملية و 7 وظيفية كلها تحت إشراف نائب رئيس المدير العام.

(1) الإدارة العامة : و تتكون من مصالح مرتبطة مباشرة مع الرئيس المدير العام و هي:

اللجنة التنفيذية، أمين عام، لجنة الفحص و التوجيه، قسم الأمن الداخلي،

(2) الهياكل العملية¹: تتكون من:

(أ) مديرية الإنتاج و الاستغلال AMONT :



و هي تحت إشراف نائب الرئيس المدير العام، مكلفة بالعمل على تطبيق سياسة و إستراتيجية التنمية و استغلال البترول و الغاز و تلتخص مهامها فيما يلي:

-الاكتشاف، مراقبة المعطيات، العمليات، البحث و تنمية المحروقات و تطوير تكنولوجيات جديدة، تطوير الهندسة البترولية، الإنتاج و التنقيب، الهندسة و البناء و الجمعيات.

¹ من وثائق المؤسسة "سونطراك" مركب GP1/Z مصلحة الصيانة.

(ب) مديرية النقل عبر الأنابيب TRC :



و هي تحت إشراف نائب الرئيس المدير العام، مكلفة بالعمل على تطبيق سياسة و إستراتيجية نقل المحروقات و تتمثل مهامها فيما يلي:

-استغلال منشآت نقل المحروقات و المركبات المينائية، صيانة المركبات و القنوات، الدراسات و التطوير.

(ج) مديرية التميع و التكرير AVAL:



و هي تحت إشراف نائب الرئيس المدير العام، مكلفة بالعمل على تطبيق سياسة و إستراتيجية التنمية و استغلال البترول و الغاز و تلتخص مهامها فيما يلي:

. تميع الغاز الطبيعي، تفريق الغاز البترولي GPL تكرير البترول، الدراسات و تنمية ، التكنولوجيات الجديدة.

(د) مديرية التسويق COM:



و هي تحت إشراف نائب الرئيس المدير العام، مكلفة بالعمل على تطبيق سياسة و إستراتيجية التسويق الداخلي و الخارجي للمحروقات و تهتم ب:

-التسويق الخارجي للبتروال الخام، المنتجات المصفاة، تميع الغاز البترولي GPL والغاز الطبيعي GAZ التسويق الداخلي للمنتوجات المكررة و الغاز الطبيعي و منتوجات بتروكيماوية و منتوجات أخرى مثل الغاز الصناعي، التسويق البحري للمحروقات.

(هـ) الشركة القابضة الدولية SIHC و تهتم ب :

- متابعة النشاطات التعاونية الدولية، تنسيق النشاطات العملية في تنمية المؤسسة دوليا، تسيير المحافظ المالية و المساهمات الخارجية، معلومات النشاطات الدولية، تجهيز و تطبيق سياسات و إستراتيجيات المجموعة، التصرف في الخبرة المهنية و مساندة النشاطات العملية.

(3) الهياكل الوظيفية:

و تتكون على أربع مديريات لتنسيق المجموعة و ثلاث مديريات مركزية:

أ- مديرية تنسيق المجموعة -موارد بشرية و اتصال RHC:

و هي تحت إشراف مدير عام مساعد مكلف بتطبيق سياسات في مجال الموارد البشرية و مراقبة تطبيقها و تهتم ب: الموارد البشرية، التكوين و التحسين، اتصال الموارد البشرية، التسيير الإداري للمستخدمين، مساندة المشاريع المؤسسة، معلومات المجموعة.

ب- مديرية تنسيق المجموعة - إستراتيجية التخطيط المستقبلي SPE:

و هي تحت إشراف مدير تنفيذي مكلف بتطبيق إستراتيجيات التنمية في المدى المتوسط و الطويل و تطور عملها و تتلخص مهامها في:

التخطيط المستقبلي، الدراسات الاقتصادية، معالجة الإعلام الآلي و تكنولوجيات المعلومات، دراسة المستندات، تقدير المشاريع التامة و الأعمال الكاملة، مساندة مشاريع المؤسسة.

ج- مديرية تنسيق المجموعة المالية FIN:

و هي تحت إشراف مدير تنفيذي مكلف بتطبيق سياسات و إستراتيجيات في مجال التمويل و تنسيق إجراءات التمويل و المحاسبة و تهتم ب:

التمويل و الهندسة التمويلية، الجباية و الخزينة، الميزانية، ميزانية النشاط الاجتماعي للمؤسسة، الميزانية المدعمة للمجموعة، مراقبة تسيير العملية، مراقبة و تنسيق محاسبة الهياكل المحاسبية، التأمينات، مساندة مشاريع المؤسسة، جمع معلومات المؤسسة.

د- مديرية تنسيق المجموعة -النشاطات المركزية ACT:

هذه المديرية موضوعة تحت إشراف مدير تنفيذي مكلف بالتنمية و التطوير و سياسات التسيير و المطابقة للإمكانيات و تتلخص مهامها في:

(تسيير المقر)التمويل و الوسائل العامة، المحاسبة المركزية للمقر، الخدمات الاجتماعية، الاتصال و إستراتيجية الصورة، العلاقات العمومية، المساندة العمومية، مساندة مشاريع المؤسسة، جمع معلومات المجموع.

هـ - المديرية المركزية (تدقيق الحسابات) ADG:

هذه المديرية موضوعة تحت إشراف مدير مركزي مكلف بسياسات تنسيق المجموع في مجال

تدقيق الحسابات و مراقبة تطبيقها و تهتم بما يلي:

سياسة تسيير تدقيق المجموعة، مراقبة التسيير الإستراتيجي، مراقبة الإجراءات و معايير الاتصالات، جمع معلومات المجموعة.

و -المديرية المركزية (الشؤون القضائية و المفاوضات) JUR :

و هي تحت إشراف مدير مركزي مكلف بتطبيق و تنسيق و انسجام الوسائل القانونية و مراقبة تطبيقها، و تتلخص مهامها في:

معالجة النزاعات الدولية، معالجة النزاعات الداخلية الخاصة بالتجارة و نزاعات المقر، إنشاء و تسيير المخازن الداخلية، الاستكشاف القانوني و تسوية ممتلكات المجموعة، مساندة مشاريع المؤسسة، جمع معلومات المجموعة؛

ي -المديرية المركزية (الصحة و الأمن و البيئة) HSE:

و هي تحت إشراف مدير مركزي مكلف بتطبيق سياسات في مجال البيئة و الأمن و مستوى المعيشة و مراقبة تطبيقها و تهتم المديرية ب :

إعداد الإجراءات في المجال البيئي و نمط المعيشة، تدعيم المعلومات حول التكنولوجيا الجديدة، مساندة مشاريع المؤسسة، جمع معلومات المؤسسة.

المطلب الثالث : أهداف سونطراك و منتجاتها البترولية .

الفرع الأول : أهداف المؤسسة

تهدف الشركة حسب المرسوم الرئاسي رقم: 48-98 المؤرخ في 11 فيفري 1998 في المادة السابعة سواء في الجزائر أو خارجها إلى:

- التنقيب عن المحروقات والبحث عنها واستغلالها
 - تطوير شبكات نقل المحروقات وتخزينها، شحنها وتسييرها.
 - تجميع الغاز الطبيعي ومعالجة وتقويم المحروقات الغازية.
 - تحويل المحروقات وتكريرها.
 - تسويق المحروقات.
 - إنشاء مختلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر ، أو خارجها مع شركة جزائرية .
 - الحيازة على حقيبة أسهم، الاشتراك في رأس المال على كل القيم المنقولة في شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الخارج أو في الجزائر.
 - تموين البلاد بالمحروقات على الأمدن المتوسط والبعيد.
 - دراسة كل المصادر الأخرى للطاقة وترقيتها وتقويمها.
 - تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة بصناعة المحروقات وكل عمل يمكن أن يترتب منه فائدة لسونطراك.
- الفرع الثاني : أنواع منتجات مؤسسة سونطراك.

المنتجات البترولية هي المنتجات الناتجة عن عملية تكرير البترول الخام، و هي أنواع، فنجد البنزين و المازوت... الخ، كما أن لهذه المنتجات استعمالات متعددة حيث أصبح لمجتمع الحالي يعتبرها من الضروريات.¹

و يتم الحصول على المنتجات البترولية الصالحة للاستخدام النافع، عن طرق تقطير الزيت الخام، و هي عملية لا تعطي سوى نسبة معينة من كل منتج، غير أن النسب الناتجة عن عملية التقطير كثيرا ما تختلف عن نمط الطلب على المنتجات البترولية في السوق التي تُخدمها مصافي التكرير، و من ثم تكون النتيجة وجود عجز في المنتجات المطلوبة، و وجود فائض في بعض المنتجات الأخرى لكن بفضل التقنيات الجديدة و التطور

¹ رضوان نساعد " فعالية توزيع المنتجات البترولية في المؤسسة الاقتصادية" مذكرة ماجستير، جامعة البليدة، عام 2007، ص 148؛

التكنولوجي، أدخلت العديد من التغييرات على المقطرات البترولية بحيث صارت تقترب من نمط الطلب عليها و من بين المنتجات البترولية ما يلي :

- **الغاز الطبيعي:** يعتبر الغاز الطبيعي مصدرا هاما لتوليد الطاقة الحرارية لما يمتاز به من طاقة حرارية عالية و هو ينافس أنواع الوقود الأخرى، وذلك لسهولة استعماله و خلوه من الملوثات.
- **الايثر البترولي:** تنتج الايثرات البترولية من تقطير البترول، و تدخل كمذيبات لكثير من المنتجات الكيميائية و الدهانات و المواد اللاصقة و غيرها.
- **الجازولين:** هو عبارة عن مزيج هيدروكربونات متطايرة، و يتم الحصول عن الجازولين من عمليات التكسير... إلخ، و يعتبر الجازولين أهم مكونات النفط الخام.
- **الكبريت:** يوجد في شكل غاز كبريتيد الهيدروجين مصاحبا للغازات الطبيعية التي ترافق إنتاج النفط، و كذلك على شكل مركبات مختلفة مذابة في الزيت الخام او المنتجات البترولية و هذه بذورها تعالج بالهيدروجين لتحويلها إلى غاز الكبريت المتطاير، يلي ذلك فصل كبريتيد الهيدروجين من الغازات الطبيعية بامتصاصه السوائل الكيميائية، و تسخين هذا السائل إلى درجات حرارة معينة.
- **الزفت:** (الاسفلت) ينتج كمادة متخلفة بعد عمليتي التقطير الفراغي للمازوت و استخلاص زيوت التزيت بالمذيبات، و هو عبارة عن مادة سوداء مبنية اللون داكنة، شديدة اللزوجة.
- **زيوت التزيت و الشحوم:** تنتج زيوت التزيت بانتزاع الاسفلت و الصمغ و الشوائب الأخرى من زيت الوقود الثقيل، أما الشحوم فتنتج بتغليط زيوت التزيت بمزجها بمواد مغلظة كالصابون و الصلصال و غيرها من المنتجات البترولية المتعددة المعروفة و المتداولة.

المبحث الثاني : بطاقة فنية عن مركب GP1/Z



المطلب الأول : تعريف مركب تجميع الغاز البترولي GP1/Z¹

نظرا لأهمية الغاز الطبيعي كثروة طبيعية تعتمد عليها الصادرات الجزائرية لجلب العملة الصعبة والزيادة في ميزان المدفوعات بالإضافة لاستخدامه الواسع في الحياة اليومية، قررت المؤسسة الأم سونطراك إنشاء مركبا صناعيا يقوم بفصل غاز البروبان والبوتان من المزيج أو خليط الغازات GPL الآتية من مصادر مختلفة مثل حاسي الرمل، عين أميناس.

يعالج المركب حوالي 7.2 مليون طن توجه إلى السوق الوطني والخارجي (الدولي).

(1) لمحة تاريخية:

مركب GP1/Z هو آخر مركب أنشئ في مجمع المنطقة الصناعية أرزيو في 02 سبتمبر 1984م وذلك بعد إمضاء عقد مع الشركة اليابانية... من أجل بناء مركب صناعي وظيفته فصل غاز البوتان والبروبان.

(2) بطاقة تقنية:

الموقع: مرسى الحجاج.

المساحة: 180 هكتار.

الهدف: فصل غاز البروبان والبوتان.

المنتجات: غاز البروبان والبوتان.

عدد وحدات الإنتاج: 9 وحدات.

(3) مميزات التقنية:

1-المنتجات²:

غاز البروبان.

¹ من وثائق المؤسسة "سونطراك"

² من وثائق المؤسسة "سونطراك" مركب GP1/Z مصلحة الانتاج

غاز البوتان.

يقوم فرع فصل الغاز الطبيعي بإنتاج نوعين أساسيين من المنتجات وهي:

المنتوج	اسمه
C ₃ H ₈	بروبان
C ₄ H ₁₀	بوتان

الجدول (5) : منتجات المركب GP1/Z

2- طاقة التخزين:

3- خزانات للبروبان بسعة 7000 م³ للواحد.

5- خزانات للبوتان بسعة 7000 م³ للواحد.

4- خزانات دائرية لتخزين مزيج البروبان والبوتان بسعة 500 م³ للواحد.

1- خزان دائري الشكل (كرة) لتخزين الغازولين GAZOLINE.

3- اتجاه تصدير المنتجات: تصدر المنتجات إلى عدة دول في القارة الأوروبية كإيطاليا وإسبانيا وحتى على

دول من القارة الأمريكية مثل الشيلي.

4- مصدر التموين:

الغاز الطبيعي المستخرج من حاسي رمل، عين أميناس.

ولاستمرار نشاط المركب فإنه يتكون من عدة دوائر لكل منها دور خاص بها إلا أنها متكاملة ومتراطة فيما بينها

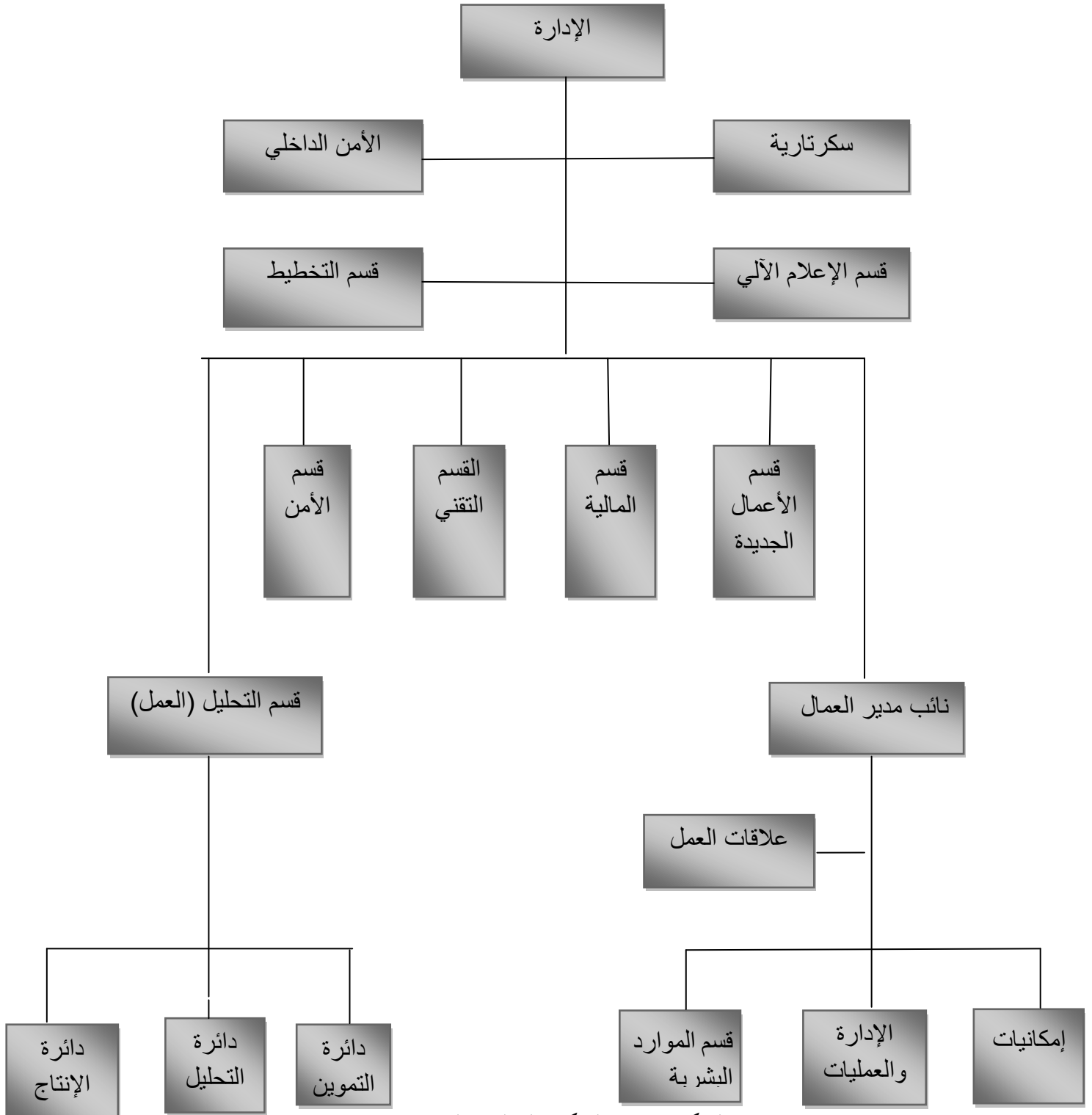
ويمكن تقسيم هذه الدوائر حسب وظائفها إلى:

(أ) وظيفة المراقبة: تقوم بها كل من مديرية المالية، المديرية التقنية ومديرية الأمن.

(ب) وظيفة الاستغلال: تقوم بها كل من مديرية الصيانة، مديرية التموين ومديرية الإنتاج.

(ج) وظيفة التسيير: تقوم بها كل من مديرية الإدارة والشؤون الاجتماعية، مديرية المستخدمين ومدير الموارد البشرية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركب GP1/Z¹



الشكل (10): الهيكل التنظيمي لفرع GP1/Z

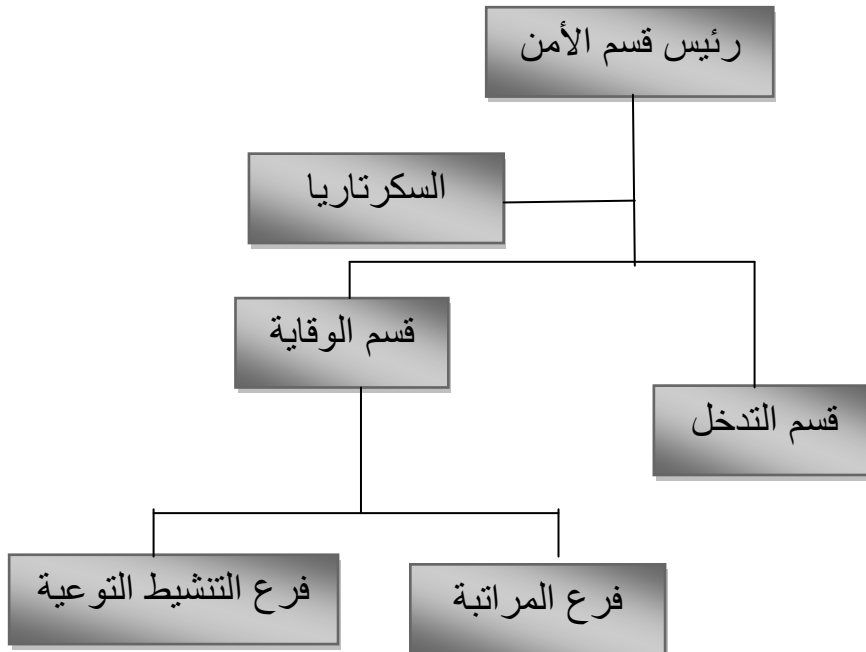
¹ من وثائق المؤسسة "سونطراك" مركب GP1/Z مصلحة التخزين.

المطلب الثالث: مختلف هيئات المركب:

أولاً: الهيئات المختصة بوظيفة المراقبة:



1-1- الهيكل التنظيمي لقسم الأمن:



الشكل (11): الهيكل التنظيمي لقسم الأمن

هذا القسم يحتوي على خدشين.

1-1-1- قسم الوقاية: يسخر كل الوسائل الضرورية لديه لسير العمل على أحسن وجه وبأمان ومن أجل ذلك

يعتمد على فرعين هما:

فرع التنشيط (التوعوية): مهمته إعلام وتحسيس كل العمال بوسائل الأمن عن طريق منشورات، رسائل وإعلان.

فرع المراقبة: تتضمن مفتشين للأمن لتوفير الأمن أثناء إنجاز مختلف الأعمال.

وكل الأعمال يجب أن تمر على قسم الصيانة ليمنحها رخصة عمل.

1-1-2 قسم التدخل: هذا القسم يتدخل في أي وقت من خلال فرعين:

فرع الوسائل: يهتم بكل ما يخص وسائل الصيانة (الأمن) التأكد من توفر الوسائل اللازمة لكل تدخل ومتابعتها في حالة الصيانة.

فرع التدخل: هذا الفرع يتدخل في حالة الطوارئ (مثل الحرائق). لها قاعة مراقبة يمكنه من التدخل عن بعد كماله وسائل تدخل خاصة به.

هذا الفرع يحتوي على أربعة (04) فرق من خلال أربع وعشرين (24) ساعة مسيرة من طرف أربع (04) رؤساء مجهزين جيدا للتدخل في أي وقت رقمهم الداخلي هو 31.

قاعة المراقبة (الأمان) هذه القاعة تحتوي على 4 كميرات مراقبة مع ستة (06) فيديوهات لتسجيل أية أحداث، تحتوي على وسائل رقمية للتدخل عن بعد وفي أية لحظة إضافة إلى وسائل أخرى مثل الشاحنات.

1-1-3 مصلحة الحراسة: مهمتها مراقبة دخول وخروج أشخاص والسيارات من وإلى مركب سواء كانت من أعمال أو زوار كما تسهر على تطبيق القانون الداخلي للمركب.

1-1-4 مصلحة التنظيم: هي مصلحة مكلفة بما يلي:

- السهر على تطبيق إجراءات العمل.
- ضمان مكتب الإعلام وكذلك مجلس المديرية.
- العمل مع جميع الهيئات للمركب.
- ضمان نظام قيادة الوحدة.
- القيام بدراسات في ميدان التنظيم والنظام والإجراءات المرتبطة بالنشاط.
- القيام بمراجعات جزئية وكلية حول المخططات السياسية المتعلقة بدوائر المركب والخاضعة لمتوافقة المديرية.

2.1 القسم التقني:

هو تابعة هرميا إلى الإدارة الفنية للمجمع وهو بمثابة همزة وصل بين الداخل والخارج مهمته الرئيسية هي دراسة مشاريع التركيب، تركيب ورصد معايير الأداء ومراقبة جودة المعدات والمرافق وبعد ذلك المنتجات النهائية. تتكون هذه الدائرة من أربع (4) أقسام:

1 . قسم الدراسات: يسهر على هذا القسم مجموعة مهندسين ملزمين باحترام قواعد العمل، والعمل على تصحيح وتصليح الأخطاء أو الأعطاب الموجودة على مستوى المنشآت وهم مسؤولون على تطبيق معايير الأداء. وهؤلاء المهندسون هم مهندسو عمليات، مهندسو أجهزة، مهندسون ميكانيكيون وكهربائيون.

قسم الدراسات هو غطاء للمركب **GP1/Z** يعمل على جمع المعلومات، دراستها وتحليلها ووضع التقارير الشهرية والسنوية.

2 . قسم التفتيش: يعمل على التفتيش عن المعدات التقنية من أجل حماية جميع الآلات وضمان الاستخدام الأمثل لها.

3 . قسم مراقبة التوزيع (وحدة الرقمية): هو نظام رقمي للمراقبة والطلبات. يسهر على متابعة التقنيات والتكنولوجيا الجديدة من أجل السير الجيد، ويتكفل بالصيانة في حالة وجود مشكل. وهو مسؤول عن نظام الكشف عن الغاز، السيطرة على التسرب، تحليل غاز البترول المسال، البيئة والتنمية المستدامة، (نظام إغلاق عاجل)، كما تدير مرافق الأمن في حالة حدوث مشاكل.

إن سيطرة فريق الرقمية ونظام الأوامر هو الوحيد الذي يمكنه الوصول إلى جميع غرف التحكم بالمجمع.

4 . قسم المخبر: مكلف هذا القسم بمراقبة المنتج النهائي (البروبان والبوتان) وكذا مراقبة حركته داخل المركب.

لهذا القسم 3 مهمات هي:

الأولى: مراقبة الغاز.

الثانية: مراقبة الماء أو التحكم في المياه.

الثالثة: السيطرة على النفط.

تتم هذه الرقابة وفق خطة سنوية وضعت في وقت سابق من السنة ويجب الموافقة عليها من قبل قسم الإنتاج وهناك ثلاث أنواع من التحليلات:

. المسح المقرر: مبرمجة مسبقا.

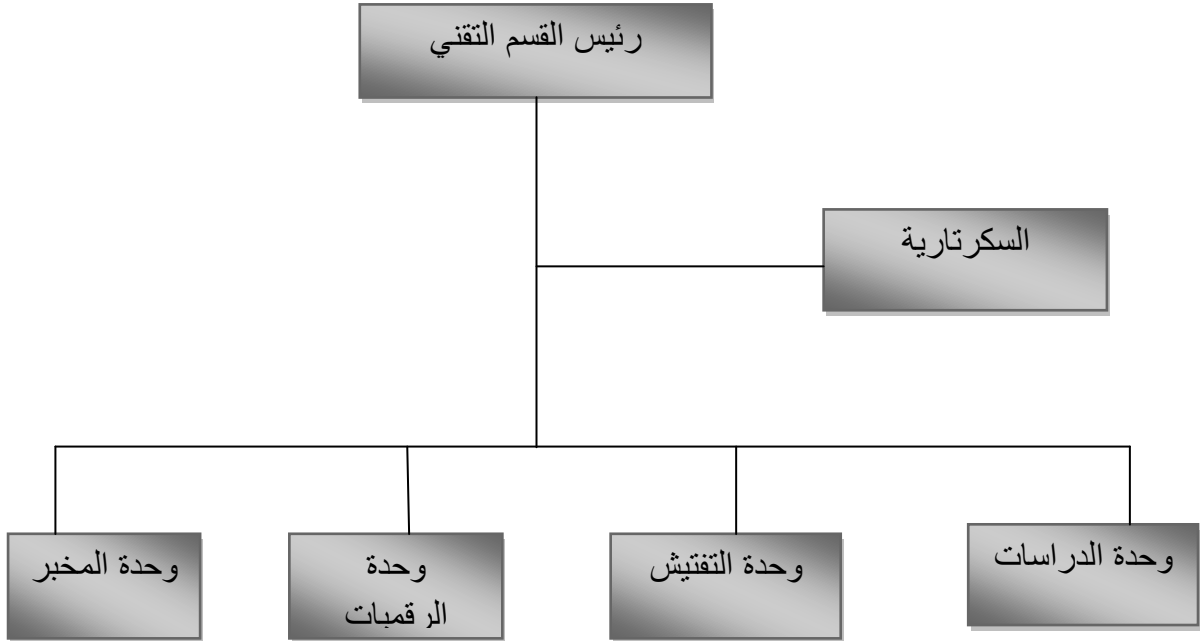
. تحليل مخطط له: والتحليلات التي تتم برمجتها وتطبيقها من قبل قسم الإنتاج.

. تحليل خاص: يحتاج إلى مساعدة خارجية مثل تحليل الزئبق في الغاز فالجمع لا يملك جهاز قياس لذلك يجب مناقشة وكالة أخرى.

التحاليل التي تجري على مستوى المخبر هي:

- التحليل اللوني للغاز.
- حساب الكثافة.
- ضغط البخار النسبي.
- المخلفات المتطايرة.
- احتواء الماء.
- اختبار تآكل قطع النحاس.
- تقدير مستوى الزيت.
- تحليل المياه من الحموضة والتلوث.

الهيكل التنظيمي للقسم التقني:



الشكل (12) : الهيكل التنظيمي للقسم التقني

1.3 قسم المالية والقانون:

قسم المالية مكلف بـ :

. متابعة كل العمليات المالية والقانونية داخل المركب.

. إعطاء معلومات التسيير.

. متابعة الميزانية.

. هذا القسم يحتوي على أربعة (04) خدمات:

1.3.1. خدمة المحاسبة العامة: يمكن تسيير محاسبة المشتريات المحلية والخارجية لحاجيات المركب. كما يسير

المعاشات ويحتوي على ثلاث (03) فروع

1. القسم المركزي: مهمته جمع العمليات المحاسبية اليومية، إحصاء ومراقبة المعاشات الدفعات المسبقة

ومسئولة على إنجاز تقييم شهري وسنوي.

2. قسم التمويل: يهتم بمعالجة فواتير الممولين المحليين والأجانب وتجهيز عمليات الدفع.

3. قسم الاستثمارات: مهمته إحصاء الاستثمارات من منقولات وعقارات.

1-3-2 مصلحة الخزينة: مهمته تسيير أموال المركب كما يدفع تكاليف سعر العمل، تكاليف طبية وهو يتكون من قسمين:

قسم البنك: يكمن دور هذا القسم في القيام بكل العمليات بالعملة الصعبة بالإضافة إلى أنه يتعامل مع البنوك.

قسم الصندوق: يكمن اختصاصه في التعامل بالعملة الوطنية أي الدينار فقط كما أنه يقوم بتسيير السيولة النقدية للمركب.

1-3-3 مصلحة الإعلام الآلي (المعلوماتية): ينقسم إلى قسمين:

1. قسم تحليل التكاليف: يقوم هذا القسم بتحليل تكاليف وحساباتها اليومية الشهرية والسنوية.

قسم الميزانية: يقوم بحساب وإعداد الميزانية السنوية ووضع الميزانيتين الافتتاحية والختامية لكل سنة.

1-3-4 مصلحة الشؤون القانونية: دورها مراقبة العقود المضادة مع العمال، المؤسسات العامة أو الخاصة الأخرى ومدى احترام الطرف الآخر لالتزاماته المحددة في العقد كما يسهر على السير الحسن للمركب في حدود القانون.

2-الهيئات المكلفة بوظيفة الاستغلال:

2-1 دائرة الإنتاج: هذه الدائرة مكلفة بما يلي:

- استغلال منشآت المركب التابعة لقسم الإنتاج.
- استغلال وحدات الإنتاج استغلالا فعالا.
- المشاركة في البرمجة الشهرية والسنوية لعمليات الإنتاج وفقا للمخططات الموضوعة من أجل ذلك وهي تتكون من ثلاثة مصالح:

أ- مصلحة التخطيط والبرمجة:

هي مصلحة مكلفة بما يلي:

- تحضير تقديرات الإنتاج.
- مراقبة حصيلة الإنتاج.
- تحليل الاختلالات الحاصلة في عملية الإنتاج.

ب- مصلحة منافع (النشاط): هذه الوحدة توفر الطاقة الضرورية لنشاط المركب مثل الكهرباء، الماء المقطر والهواء المضغوط.

ب - 1 مصلحة الإنتاج (المعالجة): هي مصلحة مكلفة بالاستغلال وحل كل المشاكل والصعوبات المتعلقة وهي تعتبر مصلحة هامة للمركب، كل وحدة إنتاج تحتوي على:

- قسم التحويل إلى غاز.
- قسم فصل الغازات.
- قسم التبريد
- قسم تسخين الزيت.

ب-2 دائرة الصيانة:

تقوم هذه الدائرة بالأعمال التالية:

- تطبيق نظام الصيانة الوقائية من أجل السير الحسن والدائم لأجهزة المركب.
- تنشيط وتطوير طرق الصيانة.
- التفتيش والمراقبة والبحث عن الأعطال وصيانتها.

تتكون هذه الدائرة من المصالح التالية:

أ- **مصلحة المناهج**: يتمثل دور هذه المصلحة فيما يلي:

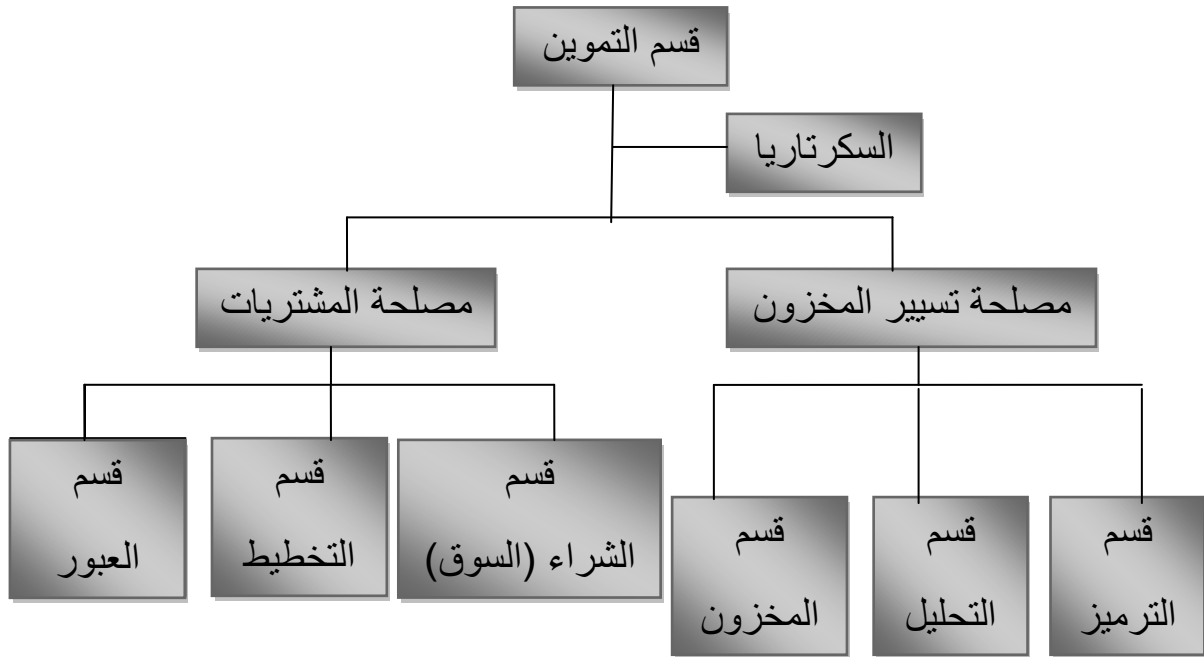
- تسهيل عمل الورشات.
- مراقبة ومعاينة كل الإصلاحات.
- القيام بكل الأشغال التي تطلب من طرف باقي دوائر المركب.
- تسيير المستخدمين القائمين بأعمال الصيانة.
- ضمان عمل التجهيزات الإستراتيجية بالانتظام.
- تسيير كل الآلات المتحركة بالمركب.

ب- **مصلحة الميكانيك والنحاسية**: يتمثل دورها في القيام بأعمال الميكانيك والنحاسية والحدادة.

دائرة التموين: لديها مهام رئيسية هي

- تموين المركب.
- توفير الموارد الأولية وقطع الغيار لدائرة الصيانة ولبعض الهيئات الأخرى.
- تحقيق تراجع الإنتاج.
- تطوير نظام التموين.
- متابعة تنفيذ البرامج المهمة لمجموعة الهيئات.
- كما تعمل أيضا على دراسة وتقدير المشتريات لعدم الوقوع في انقطاع المخزون وتلبية كل متطلبات المركب والموارد والمنتجات الجاهزة المهمة نوعيا وكما في الوقت المناسب وبأقل التكاليف وهي تتكون من مصلحتين: مصلحة الشراء ومصلحة تسيير المخزون.

الهيكل التنظيمي لدائرة التموين:



الشكل (13) : الهيكل التنظيمي لقسم التموين

أ- مصلحة الشراء: هذه المصلحة تضمن شراء قطع الغيار المطلوبة وتختص بمختلف أشكال التوريد وهي مقسمة إلى ثلاثة أقسام:

أ-1 قسم الشراء: يقوم بدراسة السوق المحلي والخارجي واختيار أحسن الموردين ودراسة العروض الممنوحة كما يهتم بالشراء.

أ-2 قسم التخطيط: يقوم بالإجراءات التالية:

- استقبال الفاتورة الشرائية.
- متابعة أعمال الشراء.
- إعداد التطورات.

قسم العبور: يهتم بالإجراءات التالية:

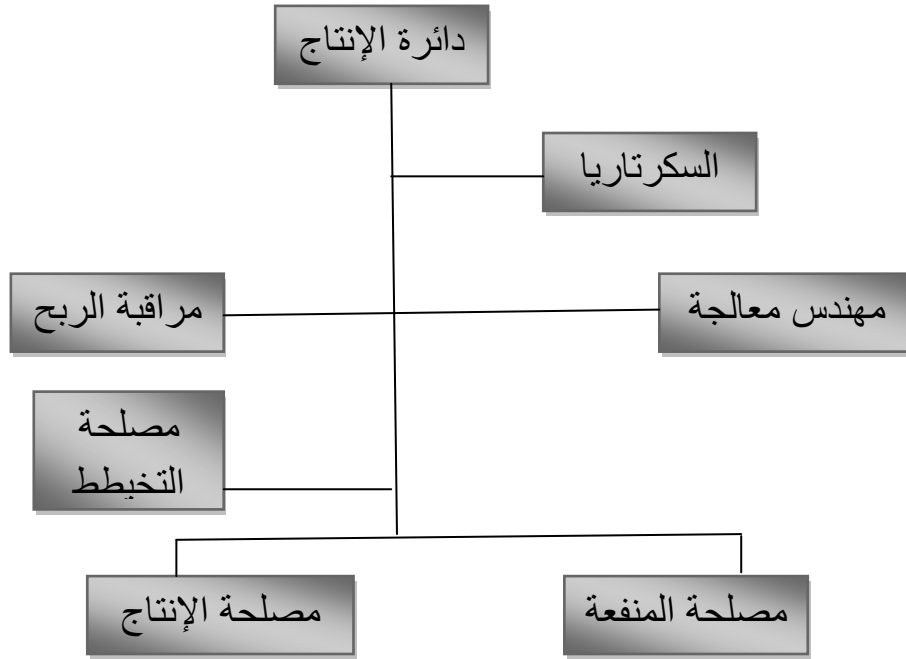
- عملية دفع المصاريف بالصكوك.
- عمليات التحويلات والإجراءات الجمركية.

- مراقبة السلع قبل دخولها إلى المخازن.

مصلحة تسيير المخزون: مكلفة بتسيير ومتابعة إجراءات وصول قطع الغيار وتخزينهم وتنقسم إلى ثلاثة (03) أقسام:

- 1- قسم الترميز: بعد استقبال قطع الغيار يقوم المسئولين في المخزون عن وضع رموز لقطع الغيار.
- 2- قسم التحليل:
- 3- قسم المخزن: مكلف بتسيير ومتابعة إجراءات وصول قطع الغيار وتخزينها وتوزيعها.
- 4- دائرة الإنتاج:

الهيكل التنظيمي لدائرة الإنتاج:



الشكل (14) : الهيكل التنظيمي لدائرة الإنتاج

دائرة الإنتاج:

1. مسؤول المصلحة: يعتبر المسؤول الأول على هذه المصلحة حيث يقوم بإعداد وضبط الإستراتيجيات ومراقبة كل الوحدات الموجودة داخل هذه المصلحة.
2. السكرتارية (الأمانة): تقوم بأمانة المصلحة واستلام الوثائق وإعداد عمل الإدارة وبرمجة المواعيد.

3 . مهندس معالجة المياه: يعتبر المسؤول عن مراقبة وتحليل المياه المختلفة الموجودة في الغاز الطبيعي المميع (GNL).

4 . مراقبة الربح: هم مهندسون مسؤولون على الأشخاص الذين يعملون بالتناوب ولديهم أوقات عمل محدودة.

5 . مصلحة التخطيط والبرمجة: تقوم بالعمليات الحسابية يوميا للإنتاج.

6 . مصلحة المنفعة: هي المسؤولة عن الأشخاص الموجودين في هذه المنطقة وعلى المنشآت الصناعية الموجودة بهذه المنطقة.

7 . مصلحة الإنتاج: رئيس هذه المصلحة مسؤول عن وحدات الإنتاج الستة (06).

بعد تقديم مؤسسة سونا طراك والفرع المسؤول عن فصل الغازات **GP1Z** وعرض الهياكل التنظيمية لمختلف أقسام وفروع المركب وكذلك قسم الإنتاج نتعرض الآن لدراسة المزيج التسويقي في المؤسسة.

المبحث الثالث : التوزيع و المنافسة في مؤسسة سونطراك

على أنه النشاط الذي يساعد على إنسياب السلع و الخدمات من المنتج الى المستهلك أو المستعمل بكفاءة، لذلك يعتبر هذا التوزيع نظام معقد يتطلب استثمارات مالية كبيرة، و على المؤسسة الاقتصادية أن تحدد الدور الإستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه التوزيع في نجاح خططها التسويقية.

المطلب الأول : استراتيجية التوزيع في المؤسسة و سائل نقل المنتجات .

• الفرع الأول : توزيع المنتجات البترولية .

يحتاج التوزيع للمنتجات البترولية إلى تخطيط نظام توزيع يعمل على تلبية و تحقيق أهداف المؤسسة، فهو يعتبر من أحدث و أهم الأنشطة في المؤسسة، بسبب شمولية و استمرار الحاجة إليه بدءا مما يجب القيام به قبل نضج السلع و حتى إيصالها للمستهلكين، كما أن الاهتمام المتزايد للمؤسسات المهمة بتسويق المنتجات البترولية، جعلها تقوم بدراسة كل ما يتعلق بخصائص هذه المنتجات، محاولة بذلك بناء و تصميم نموذج لنظام توزيعها المادي و يبين الشكل التالي مكونات النموذج:

الفرع الثاني : طرق و وسائل التوزيع للمنتجات البترولية.

إن عملية توزيع المنتجات البترولية تحتاج إلى وسائل نقل متنوعة، و هذا من أجل توزيع هذه المنتجات بدقة و شفافية، و لعل النقل البحري و النقل بواسطة الأنابيب يعتبر من أهم الوسائل لنقل هذه المنتجات، لهذا سنحاول التعرض لماهية هذه الوسائل من خلال التعريف التالي:

إن التكلفة العالية لنقل المنتجات البترولية هي السبب الرئيسي الذي يدفع المنتج إلى اختيار المكان المناسب، فالمؤسسة الاقتصادية تعمل على استعمال وسيلة النقل التي تؤمن فيها سلعتها و تخفض بواسطتها نفقة نقلها و تعمل على سرعة الاستلام و كيفية الابتعاد عن أسباب تأخير الشحن و لهذا تقوم المؤسسة بوضع قواعد و أسس معينة تعتمد عليها في اختيار وسيلة النقل الملائمة، و تتمثل هذه الأسس في:

- الوقت اللازم لنقل المنتجات من نقطة الانتاج إلى نقطة التصريف.
- عامل التكلفة.
- مدى ملائمة عمليات الشحن و التفريغ .
- إمكانية الاعتماد على وسيلة النقل و درجة الأمان.

إن وسائل نقل المنتجات البترولية هي نفسها الوسائل المستعملة في نقل المنتجات الأخرى إلا أنه تعتبر كل من الناقلات و الأنابيب هما أهم وسائل نقل البترول و منتجاته و هناك عدد آخر من وسائل النقل، الذي يكمل العمل الذي تقوم به الناقلات و الأنابيب.

- أنواع وسائل النقل :

بعد فصل الغازات يتم نقل المنتج للخارج (الدول الأخرى) عبر نوعين من النواقل هي:

1 . النقل بالأنابيب (pipe)



تنقل منتجاتها عبر الانابيب إلى "إيطاليا" و "إسبانيا" اللذان يفضلان هذا النوع من النقل كونه سهل مع امتلاك المنتج لجميع عناصره الأساسية مع تخفيض في التكاليف وهي مخصصة للغاز الطبيعي فقط.

وقد تم تدشين مركز تحميل **offshore** بجاية لتحميل المحروقات في مرسى بجاية قصد تحميل وشحن ناقلات بتروولية ذات حمولة تفوق **350.000** طن في الظروف المناخية الصعبة. وهذا بهدف تعزيز الإستراتيجية الوطنية الجديدة لتسويق المحروقات السائلة من **1.4** إلى **2** مليون برميل يوميا.

وقد اتخذت عدة إجراءات مسجلة بأنجاز هياكل مماثلة في منطقة أرزيو وسكيدة باثين **Sea-line** لتهيئة هياكل النقل وتوسيع الطاقة التخزينية لكل واحدة منهما لتصبح **2.4** مليون طن موظفة من قبل سونا طراك منجزة من قبل هيئة **FMC**. هذا التجهيز بحمولة قدرها **150.000** طن/ساعة.

2. النقل بالبواخر:



أصبحت للجزائر مكانة عظمى ومرموقة في تصدير المحروقات حيث أنه لم تكن في حوزتها إمكانيات ووسائل كبيرة لإنجاز عمليات النقل، لكن مع مرور الزمن وتحسن وضعية الجزائر أصبح لديها الآن **7** باوخر مختلفة الحمولة والحجم، وهي مخصصة لنقل الغاز الطبيعي المميع الذي يحتوي على عناصر كثيرة وثقيلة ولذلك أصبح ينتزع منه العنصر المهم وهو الطاقة لأنه لا يوجد باوخر كبيرة الحمولة ولهذا هي التي تتحكم في السعر. حيث أن **1م³** غاز مميع = **600 م³** غاز طبيعي.

لدينا مجموعة من الدول التي تستعمل البواخر لنقل الغاز وهي: فرنسا، بلجيكا، تركيا، إنجلترا، اندونيسيا والولايات المتحدة الأمريكية.

وللجزائر (**04**) أربعة باوخر لنقل الغاز وهي كبيرة حيث تقدر حمولة الواحدة منها **125.000 م³** وهي:

✓ العربي بن مهدي.

✓ عبان رمضان.

✓ البشير الشيهاني.

✓ ديدوش مراد.

وباخرتين ذات حمولة 135.000 م³ وهي:

✓ لالة فاطمة نسومر.

✓ أرزيوباك.

ونظرا لتطور شركة سونا طراك وتحسن وضعها المالي و الاقتصادي فقد عززت أسطولها بميناء أرزيو بباخرة أخرى أطلق عليها اسم "رأس الماء" إضافة إلى قاطرة مختصة في أعالي البحار، وقد استوردت قبل ذلك ستة قاطرات، ليصل العدد إلى (08) ثمانية قاطرات.

وقد تميزت القاطرة الأخيرة عن سابقتها بقوة تمكنها من الإبحار عبر سواحل دول البحر الأبيض المتوسط.

المؤسسة بهذا تسعى لضمان خدمة النوعية بالميناء خاصة توفير الأمن للبواخر بالميناء أو بعرض البحر، مع العلم أنه كان للقاطرات بميناء أرزيو دورا في إخماد الحريق الذي شب بمركز الشحن أم₁ (M₁) بالميناء الغازي لبطيوه بعد تدخل ستة (06) منها في وقت قياسي.

كما تم اقتناء باخرة خاصة بنقل الميثان من طرف سونا طراك وفروعها **SNTM-HYROC** بالاشتراك مع شركتين يابانيتين **Mitsui Osk Lines (MOL)**, **Itochu** كما أنه ستنشأ شركة مشتركة تسمى الجزائريون غاز لهيئة النقل تقسم حصص رأسمالها بالتساوي على المساهمين الأربعة مهمتها اقتناء باخرة ذات حمولة 145.000 م³ وقد أقدمت سونا طراك على إمضاء إتفاق ثاني مع مجهزة السفن النرويجي - برجينز - (**Bergesen**)، لاقتناء بالشراكة ميثانية لنقل غاز الميثان. هذا الإتفاق يتوقف على اقتناء بالملكية المشتركة وبمخصص متساوية للباخرة ذات حمولة 138.000 م³ وتستأجر لسونا طراك مدة عشرين (20) سنة ابتداء من تاريخ التسليم.

فيما يلي اسم البواخر وسعة حمولتها:

اسم الباخرة	سعة الحمولة
العربي بن مهدي	125.000 م ³
عبان رمضان	125.000 م ³
البشير الشيهاني	125.000 م ³
ديدوش مراد	125.000 م ³
لالة فاطمة نسومر	135.000 م ³
أرزيباك	135.000 م ³
رأس الماء	/
باخرة ميثانية	145.000 م ³

الجدول (6): أسماء باواخر سونطراك وسعة حمولاتها

الهدف من هذا كله هو:

- ✓ محاولة تجديد الأسطول البحري.
- ✓ خدمة النوعية.
- ✓ ضمان الأمن للبواخر.

3. النقل بالشاحنات:



كما أن المركب يقوم بتوزيع الغاز على المستوى الوطني بواسطة شاحنات ذات صهاريج تعمل على إيصال الغاز إلى محطات الوقود.

• الفرع الثالث : إستراتيجية التوزيع للمنتجات البترولية.

إن الغاية من التوزيع هي خلق مستوى من التوازن بين الاحتياجات السوقية و بين الإمكانيات المتاحة للمؤسسة المسوقة للمنتجات البترولية، و هذا يتم في بيئة معينة تتدفق بموجبه المنتجات البترولية من المؤسسات إلى مختلف نقاط استلامه من طرف العملاء، و سوف نحاول التعرض في هذا المبحث إلى ماهية التوزيع المادي للمنتجات البترولية ثم وسائل التوزيع المادي للمنتجات البترولية و يلي هذا عملية عناصر التوزيع المادي للمنتجات البترولية.

تعتمد المقاطعة على سياسات توزيعية في عملية تسويق منتجاتها البترولية، لذا سوف نقوم بالتعرض لأهم هذه السياسات المعتمدة من طرف المقاطعة.

1- البيع الشخصي: من خلاله يتسنى للمؤسسة اشباع رغبة عملائها انطلاقا من نقاط البيع التابعة لها، و عليه يمكن تحليل هذه المهمة إلى:

2- البيع للمؤسسات:

و في هذه الحالة تتولى المقاطعة ضمان تدفق المنتجات البترولية للمؤسسة الاقتصادية أو الادارية التي تربط بمؤسسة نفضال من خلال عقود تموين قابلة للتجديد تتولى مؤسسة نفضال بموجبه توفير حاجات هذه المؤسسة من الأنواع المختلفة للمنتجات البترولية.

3- البيع للمستهلكين النهائيين:

و يتم ذلك من خلال محطات التوزيع التابعة للمؤسسة و التي توفر لأصحاب السيارات الخاصة أو الشاحنات أو غيرها من الوقود، الزيوت و المطاط حسب الحاجة.

4-التوزيع عن طريق الوسطاء:

و تعتمد فيها المؤسسة على البيع من خلال المحطات التابعة للوسطاء و التي تظهر من خلال ما يسمى محطات بيع منتجات سونطراك و هم:

-التسيير الحر (*gestion libre*): و هو الذي تكون فيه ملكية المحطة للمؤسسة و التسيير للخواص.

- نقاط البيع المرخصة (*Les points de vantagree*): و هو الذي يكون فيه المحطة ملك للخواص و التسيير كذلك و تربطه بالمؤسسة عقود تجارية.

- الوسيط العادي: و هو الذي تكون فيه المحطة للخواص و التسيير للخواص

التخزين:



بسبب مجموعة الخصائص التي تتميز بها المنتجات البترولية فالمؤسسة تعطي اهتماما كبيرا لعنصر التخزين و لهذا خصصت في مؤسسة سونطراك ارزو مخازن تتناسب مع طبيعة المنتجات من أجل توزيع فعال في المؤسسة لكي تضمن قيام عملية التموين على أحسن وجه، أما مراكز التخزين و قدرة تخزينها فه

ملاحظات فيما يخص التخزين:

- قبل خروج المنتجات البترولية من مراكز الانتاج أو التخزين يجب أولا القيام بمعاينة هذه المنتجات إن كانت تتناسب مع المعايير الدولية أو لا أي تكون جاهزة للاستعمال و ذلك من خلال تحليله في مخابر من طرف أخصائيين.
- عند قروب نفاذ الخزان الأول و قبل اللجوء لاستعمال الخزان التالي يجب أن تكون هناك وثيقة كشف التحاليل بأن المنتج جاهز للاستعمال و بعد ذلك يقوم بتحرير كشف التحويل الذي يحتوي على الكمية و النوعية.
- ليس هناك مدة معينة لاستمرار المخزون فبقائه أو استمراره يكون بحسب الطلبات
- القدرة الانتاجية لم تعد تكفي جميع الاحتياجات فهي في ثبات نسبي مقارنة مع الاستهلاك الذي هو في تزايد مستمر و هذا يولد مشكل خطير بالنسبة لنشاط التوزيع.
- الفرع الرابع : أهمية التوزيع في شركة سونطراك.

__خلق الكثير من فرص التوظيف حيث ان وجود نشاط تسويقي بشركة نفضال تعين عمال في عدة مجالات مختلفة

__يساعد الشركة على تصريف منتجاتها نظرا لحساسية المنتجات.

يوفر الموارد الطاقوية في الزمان و المكان المناسب للعملاء و كذا لفروعها التابعة عبر قنوات التوزيع.

يقوم بنقل الموارد الطاقوية و يخزنها .

يسهل على العملاء على معرفة كافة الخصائص المتعلقة بالمنتج الطاقوي.

يساعد الشركة على بيع منتجاتها لأكثر عدد ممكن من المستهلكين.

• الفرع الخامس : وظائف التوزيع في شركة سونطراك.

تحديد الاهداف العامة و الفرعية لمختلف الاقسام داخل ادارة التوزيع و الدوائر الاخرى داخل شركة "نפטال".

تصميم و تنفيذ كافة الدراسات المرتبطة بالمستهلكين او المنافسين و الظروف الصناعية بشكل دوري و منتظم.

اجراء اختبارات للأسواق الجديدة بهدف التعرف على مشاعر المستهلكين المحتملين حولها.

تحليل اسعار المنافسين مع تحديد و تطوير الطرق و السياسات المناسبة للتسعير المتوافقة مع اهداف الشركة من جهة و مع امكانيات و توقعات المستهلكين من جهة اخرى.

البحث عن رجال البيع المؤهلين و العمل على اختيار و تصميم مختلف برامج الحوافز .

تجميع و تحليل و تفسير البيانات التي يتم جمعها لمعالجة مشاكل توزيعية تعاني منها بعض الجهات و الاقسام داخل المؤسسة و بطريقة تكاملية و بالتنسيق مع الاقسام الاخرى في شركة "سونطراك".

المطلب الثاني : قنوات التوزيع و أهميتها في مؤسسة "سونطراك"

• الفرع الأول : قناة توزيع المنتجات البترولية .

هي تركيب و تتابع المؤسسات التي تتحرك من خلال واحد أو أكثر من التدفقات التسويقية، و تشمل هذه التدفقات الحيازة المادية و الملكية و الترويج و أوامر الشراء و المخاطرة...الخ، و المنتج البترولي لا بد أن ينتقل ماديا بوسائل النقل المختلفة، و لهذا يمكن النظر إلى القناة من زاويتين : زاوية بعدها الرأسي و زاوية بعدها الأفقي، حيث أن الرأس يعكس تتابع الحلقات المتتالية فيها أما البعد الأفقي يوضح تعدد المكونات في كل حلقة. تعد اختيار قنوات التوزيع منتجات شركة نفطال من اهم المراحل التسويقية للشركة و من اجل تمرير منتجاتها تعتمد بكثرة على وسطاء يتولون الانشطة المتعلقة بتحريك المنتجات ونظرا لحساسية منتوجات الشركة فهي تقوم بدراسة دقيقة من اجل اختيار القناة التوزيعية الملائمة .

• الفرع الرابع : أهمية قنوات التوزيع.

__تحقيق المنفعة.

__تقليص عدد عمليات الاتصال في شركة "نفطال".

__تعميق العلاقة بين الشركة و زبائنها.

__المعرفة و المعلومات.

. تقييم سياسة التوزيع المتبعة:

لا يمكن تفضيل طريقة على أخرى فالمادة المنقولة واتجاه النقل يفرضان اختيار طريقة النقل.

ففي حالة نقل مادة الغاز الطبيعي يجب استعمال النقل بالأنابيب لتخفيض تكلفة النقل مما ينعكس على انخفاض أسعار البيع، أما النقل بالبواخر والتي تعتمد المؤسسة في حالة نقل الغاز الطبيعي المميع، فللمؤسسة أسطول نقل ضخمة.

المطلب الثالث : دراسة المنافسة في مؤسسة سونطراك

• الفرع الأول : المنافسة المحلية.

لا توجد اي منافسة تهدد مؤسسة سونطراك على المستوى الداخلي للدولة حيث ان مؤسسة سونطراك تحتكر الاقتصاد الدولي و لا يوجد مؤسسة تشبها في الانتاج اي ان المؤسسة لا تسعى لتحقيق الميزة التنافسية لمنتجاتها .

• الفرع الثاني : المنافسة الاجنبية.

أصبحت الجزائر من الثلاث دول الأوائل عالميا في إنتاج الغاز وذلك بحسب النوعية فهو يعتبر أفضل منتج بالنسبة للدول الأخرى وللجزائر منافسين نذكر منهم:

- قطر، روسيا، النرويج، المملكة العربية السعودية، أندونيسيا، مصر، فنزويلا، كل دولة تحاول إظهار مدى جودة منتجاتها.

وفي هذا الصدد لجأت سونا طراك إلى إعادة تأهيل المنشآت الغازية والبتروولية الواقعة في المنطقة الصناعية أرزيو فقد وقعت سونا طراك عقدا مع مجموعة شال البريطانية من أجل دراسة تأهيل المنشآت البتروولية والغازية، توقيع هذا العقد على هامش فعاليات أسبوع الطاقة في الجزائر الذي احتضنته وهران. وقعه من الجانب الجزائري السيد بكار قدور مدير قسم فصل وتمييع الغاز في فرع نشاطات المصب "AVAL" لمجموعة سونا طراك ومدير فرع "شال" بحضور الرئيس المدير العام لمجموعة سونا طراك والسفير البريطاني في الجزائر.

يتضمن العقد الذي انطلق في جانفي 2008 وامتد لمدة 15 شهرا لإنجاز دراسات تقنية لإعادة تأهيل منشآت التخزين في المنطقة الصناعية لأرزيو وتحديد مناهج تميمين وترقية استغلالها وانجاز دراسة قصد توفير وسائل شحن الغاز الطبيعي المميع في عرض البحر لتمكن سونا طراك ومتعاملليها من مضاعفة إنتاجها وصادراتها بعد دخول مختلف المنشآت الجاري انجازها في الصحراء في مرحلة الإنتاج.

كما تم توقيع عقد امتياز لاستغلال أنبوب الغاز "ماء الغاز" الممتد من بني صاف إلى ألميريا الإسبانية، وقع هذا العقد السيد شواطى مدير وكالة الضبط لقطاع البترول ومدير مجموعة "ميد غاز" الذي تعهد باحترام كل بنود عقد الامتياز الذي يمتد على مدى 35 سنة خاصة بالأمن واحترام البيئة والمحيط.

فقد صرح الدكتور عبد الحفيظ فغولي بأن الجزائر تملك من المؤهلات ما يجعلها تتصدر سوق البحر الأبيض المتوسط وأنهم في صدد رفع حجم الإنتاج إلى 85 مليار م³ من الغاز الطبيعي سنة 2015.

قامت الجزائر بجلب التكنولوجيا الجديدة من أجل ضمان الجودة لمنتجاتها وحماية البيئة.

خلاصة الفصل:

بما أن النشاط التسويقي أصبح من الأنشطة التي لها مكانة مهمة، فعلى المؤسسة التي تقوم بتسويق المنتجات البترولية أن تقوم بتصميم استراتيجية تسويقية ذات أسس و مبادئ تساعد في القيام بعملها التسويقي على أحسن وجه، و إن عملية تحديد المنطلقات الاستراتيجية و التي تتمثل أساسا في تحديد الأهداف العامة، السياسات الحاكمة و كذا المقتربات الفكرية شرط أساسي في انطلاق أي نشاط، كما أن تحليل محيط أو ما يعرف بالبيئة التي يزاول فيها النشاط التسويقي لهذه المنتجات له أبعاده الخاصة لذا على المؤسسات أن تقوم بتحليل هذه البيئة أو المحيط سواء كانت بيئة عامة أو بيئة خاصة.

تستخدم مؤسسة "سونطراك" استراتيجية توزيعية على حسب كل منتج بترولي و ليس لديها ميزة تنافسية لأنها تحتكر الاقتصاد الدولي.

خاتمة:

من خلال عملنا هذا و الذي تطرقنا فيه إلى أحد أهم عناصر المزيج التسويقي و هو التوزيع و دور استراتيجيته في تحقيق الميزة التنافسية، فكما هو معروف أصبح التسويق يحتل مكانة مرموقة داخل معظم المؤسسات و الشركات على اختلاف أنواعها و من ثم عناصرها هذا المزيج، الذي لا يقل أي عنصر منه على باقي العناصر أهمية، إذا تسعى وظيفة التسويق إلى زيادة حصة المؤسسة في السوق و زيادة رضا المتعاملين معها من خلال تقديم مزيج تسويقي متكامل يقابل احتياجات المستهلكين من جهة، و يتيح بعض المزايا التنافسية للمؤسسة من جهة أخرى، و في هذا الإطار يلعب التوزيع و استراتيجيته إلى جانب باقي عناصر المزيج التسويقي الأخرى دورا بالغ الأهمية في توفير السلع و الخدمات للمستهلكين على اختلاف شرائحهم فتحقيق ميزة تنافسية تتأثر بشكل كبير بطريقة توزيعها و إيصالها إلى المستهلكين المستهدفين في أحسن الظروف و أنجح السبل من خلال قنوات التوزيع المناسبة و رجال البيع القادرين على القيام بمهامهم على أكمل وجه و على التعامل مع المستهلك بطريقة تجذبه إلى المؤسسة و تكسب ولاءه بدرجة تجعله يستغني عن المنتجات المنافسة بصورة نهائية.

و في الأخير يمكن أن نستخلص من خلال دراستنا لهذا الموضوع النتائج و التوصيات الخاصة بالجزء النظري و التطبيقي كما يلي:

1- الجانب النظري:

من خلال الدراسة والتحليل النظري لموضوع البحث أمكن لنا الخروج بالنتائج التالية:

- يعمل التوزيع على تحقيق غاياته المثلى و المتمثلة و المتمثلة في انجاح العملية التسويقية. كما ان النشاط التوزيعي هو نشاط متخصص هدفه ايصال المنتجات من المنتج(المورد) الى المستهلك النهائي (المستعمل) في الوقت و المكان و بالشكل و السعر المناسبين و هذا ارضاء المستهلك و بالتالي ضمان الاستمرارية و ذلك من خلال تحقيق المنافع المتمثلة في المنفعة الزمنية ، المنفعة المكانية ، المنفعة الحيازية.
- تتم عملية ايصال المنتجات من المنتج الى المستهلك من خلال قنوات التوزيع ، و التي تتكون عموما من افراد (مؤسسات) (منتج، و سطاء، مستهلك) مرتبطين فيما بينهم ارتباطا مصلحيا.

- إن عدم ادارة قنوات التوزيع بالشكل المناسب قد ينتج عن صراعات بين اعضاء القناة (و ذلك لتضارب المصالح بينهم) مما يؤدي الى عدم تحقيق الاهداف المرجوة.
- توفر الاستراتيجية التوزيع مزايا عديدة تمكن المؤسسة من تحسين تنافسيتها والمحافظة على مكانتها السوقية.
- ازداد الاهتمام في السنوات الأخيرة في موضوع التنافسية وسبل تطويرها الى ان مفهوم التنافسية على مستوى الدول ليس كمفهومها على مستوى المؤسسة .
- تساهم استراتيجية التوزيع في ضمان تحقيق المؤسسة.
- تتفاعل المؤسسة مع زبائنها و تليي لهم طلباتهم .
- تقوم مؤسسة سونطراك باختيار القناة التوزيعية حسب المنتج البترولي.
- لا توجد ميزة تنافسية واضحة لمؤسسة سونطراك .

2 - الجانب التطبيقي :

(أ)المشاكل التي تعاني منها المؤسسة:

- تعاني المؤسسة من عدة مشاكل فيما يخص التوزيع منها :
- مصفاة حاسي مسعود صغيرة و قديمة لا تكفي جميع احتياجات المنطقة مما يؤدي بالمؤسسة إلى جلب المنتجات من مصافي التكرير الموجودة في الشمال؛
 - البعد الجغرافي لمصادر المنتجات البترولية مما يؤدي لاستنزاف المخزون إلى حده الأدنى و هذا بالنسبة لكل من الوقود الممتاز و الوقود بدون رصاص، لأن مصفاة حاسي مسعود لا تنتج هاتين المنتجين؛
 - امكانيات النقل المتوفرة لدى مؤسسة نفضال لا تليي جميع احتياجات التوزيع مما يؤدي بها للاستعانة بالخواص و الشركة الوطنية للنقل "S.N.T.R"
 - أثناء قيام الشاحنات بتعبئة الوقود من مصادر الشحن تواجه العديد من المشاكل من بينها وجود الاكتظاظ الكبير للشاحنات من المناطق الأخرى مما يؤدي بها للانتظار لوقت طويل؛
 - نقص أو انعدام وجود المنتجات في مصادر التموين أثناء عملية الشحن؛
 - نقص محطات توزيع المنتجات البترولية خاصة في الجنوب مما يؤدي إلى الاكتظاظ في هذه المحطات.

(ب) أدوات الدراسة:

لقد وضعت العلوم الانسانية على غرار العلوم الطبيعية وسائل من أجل تفحص الواقع بمجرد تحديد البحث بصفة نهائية يجب الانتقال إلى تنظيم عملية جمع المعطيات الضرورية للتحقق، لهذا نجد أن أدوات الدراسة المستخدمة بغرض الحصول على المعلومة من ميدان الواقع متعددة و متنوعة و لقد حاولنا استخدام البعض منها نذكر منها:

❖ المقابلة

بهدف الحصول على معلومات ذات مصداقية و موثوقية، لجأنا على الاستعانة ببعض المقابلات مع اطارات المؤسسة، و تتمثل المقابلة في حوار قائم بالمقابلة بين الشخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الحصول على معلومات متعلقة بموضوع معين، و يطلق عليها التحقيق بواسطة المقابلة فهي عبارة عن تحقيق تعرض خلالها على الفرد أو أكثر للأسئلة محضرا سلفا.

و لقد مكنت المقابلات التي قمنا بها من أخذ صورة عامة عن واقع وظيفة التوزيع في المؤسسة و الصعوبات و المشاكل التي تواجههم، حيث عملنا على مقابلة العديد من الاطارات و العاملين في مختلف مصالح المؤسسة.

❖ الوثائق:

حيث تم الاطلاع على مختلف وثائق الداخلية المعمول بها في المؤسسة و التي لها علاقة بالنشاط التسويقي، كما اعتمدنا في دراستنا على تجميع و تحليل المعطيات الواردة في الوثائق المتوفرة لدى المؤسسة و ذلك بهدف الاستفادة منها و استخدامها في النسب و الرسومات البيانية لأجل أن يكون التحليل أكثر دلالة، و كذلك تم اللجوء إلى الانترنت و هذا من خلال تصفح موقع مؤسسة نفضال على ويب، التي أعطتنا فكرة عن المؤسسة و أهم منتجاتها و أشياء أخرى.

3-الإقتراحات والتوصيات:

من خلال الدراسة والنتائج المتوصل إليها أمكن الوصول إلى عدد اقتراحات وتوصيات التي من شأنها العمل على اختيار الاستراتيجية التوزيعية الملائمة لتحقيق الميزة التنافسية :

- توفير عمال متخصصين في مجال التسويق.

- ضرورة توعية افراد مؤسسة "سونطراك" بضرورة التوزيع و انواع القنوات التوزيعية التي يختاروها و تشجيعهم على التعاون و التنسيق و الجهود و احترام كل التعليمات التي تملئها الادارة من خلال دورات التوعية و التكوين،تحسينا لرصيدهم العلمي في هذا المجال و تجسيده في الميدان.
- تفعيل دور الافراد من خلال تحفيزهم ليس ماديا فحسب،بل معنويا على وجه الخصوص،لما له من اثر مباشر او غير مباشر على اداء الافراد في القيام بمهامهم،هذا التحفيز من خلال الفرص،الادلاء بأرائهم و اشراكهم في اتخاذ القرارات و تحسيسهم بمدى اهمية ادائهم على مستقبل المؤسسة و تطويرها.
- منح اولوية التوزيع و اختيار قنوات التوزيع لأهل الاختصاص و الاهتمام بالإطارات الجدد،و فتح المجال لتحسيد معارفهم و تطويرها ، وذلك ضمن اعطاء نفس جديد لمؤسستنا.
- يجب على المؤسسة التوجه للطرق الحديثة لتوزيع الموارد الطاقوية و التي تسمح بنجاح النشاط التسويقي للموارد الطاقوية.
- اعطاء الاهمية الكبرى للتوزيع المحروقات لأنه هو سبب انجاح العملية البيعية.
- اعادة تكوين مختصين في عمليات التوزيع حسب الوضع الاقتصادي العالم الراهن.
- وضع الاستراتيجيات التوزيعية البديلة .
- اختيار القناة التوزيعية الملائمة حسب المنتج لان المنتج البترولي جد خطير و فعال .

3-أفاق الدراسة:

- نظرا لحدود الدراسة التي يفرضها منهج البحث العلمي، نرى ان هناك الكثير من الجوانب المتصلة بموضوع الدراسة لم نتمكن من تغطيتها وتصلح لمواضيع كدراسة مستقبلية، نذكر منها:
- دور الترويج لتحقيق الميزة التنافسية .
 - المزيج التسويقي للموارد الطاقوية.
 - فعالية التسعير في تحقيق الميزة التنافسية.

المراجع

اولا: الكتب باللغة العربية :

- احمد إبراهيم عبيدات، هاني حمود الضمور ،الاتجاهات الحديثة في إدارة المنشآت التسويقية مؤسسة المعالي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، سنة 1988.
- احمد شاكر العسكري،خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع مدخل لوجيستي دولي، الطبعة الثانية 2008
- احمد فريد الصحن ، إدارة التسويق،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- إسماعيل السيد ،التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004 .
- إسماعيل السيد كتاب،التسويق،رمل الإسكندرية، مصر، 2004
- بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، "إستراتيجيات التسويق " دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 1999 .
- بلحيمر ابراهيم ،المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الاسلامية "رسالة دكتوراه فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2005
- ثابت عبد الرحمان إدريس، د.جمال الدين "مرسي، الإدارة الإستراتيجية" مطابع الولاء الحديثة، الطبعة الأولى، 2001، 2002.
- جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة "التفكير الإستراتيجي منهج تطبيقي" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- حسين عجلان حسن ،استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال، اثناء للنشر و التوزيع، عمان- الاردن، ط1 ، 2008
- خليل أحمد حسن الشماع ،مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 1999 .
- دافيل راتشمان وآخرين ،الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001
- رضوان المحمد العمر، مبادئ التسويق، دار الوائل، الأردن 2003

- شارل هيل؛ جارث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، . الرياض، 2008 .
- شارلز وجايت جونز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001.
- شارلز هيل وجارث جونز ، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ، تعريب و مراجعة ،د.محمد سيد احمد عبد المتعال،د.إسماعيل علي بسيوني ،دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية ،2008،
- عمر وصفي عقيلي و آخرون ، كتاب ،مبادئ التسويق، دار زهران للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، الطبعة 1996 .
- الفكر الإستراتيجي الكلاسيكي :دراسات وأعمال بورتر، المصنفات.
- فلاح حسن الحسيني ،الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000
- فليب سادلر ترجمة علا احمد اصلاح " الادارة الاستراتيجية" مجموعة النيل العربية القاهرة مصر الطبعة الاولى 2008
- صالح الشناوي، كتاب ،الادارة التسويقية الحديثة ،النهضة العربية ،بيروت ،1973
- محمد الصيرفي ،مبادئ التسويق ،مؤسسة حورس الدولية ،مصر ،الطبعة الأولى ، 2005 .
- محمد أمين السيد علي كتاب ،أسس التسويق"الطبعة الأولى،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع عمان الأردن ،سنة 2000.
- محمد صالح المؤذن، كتاب،مبادئ التسويق ، الأردن ،الطبعة الأولى 2002.
- محمد فريد الصحن كتاب ،التسويق، المفاهيم و الاستراتيجيات ، الإسكندرية ، مصر ، طبعة 1998 .
- محمود جاسم الصميدعي ،إدارة التوزيع،منظور متكامل " جامعة الزيتونة الأردنية . الطبعة العربية 2008.
- محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، دار اليازوردي، الأردن، 2008
- محمود جاسم الصميدعي، الاستراتيجية التسويقية. مدخل كمي وتحليلي، الطبعة الأولى، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2002.
- مصطفى محمود أبو بكر،الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر 2003 / 2004 .

- ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى ، عمان (الأردن) ، 2002.
- ناجي معلاء ، رائف توفيق ، أصول التسويق مدخل استراتيجي ، طبعة 1998 .
- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الاسكندرية ، مصر ، 1998 .
- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 1998 .
- نبيل مرسي خليل ، الإدارة الاستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس ، الاسكندرية ، الدار الجامعية الجديدة 2003 .
- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الاسكندرية ، مصر ، 1998
- نihal فريد مصطفى ، إدارة الإمداد ، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 1997 .
- هاني حامد الضمور ، كتاب ، إدارة قنوات التوزيع ، الجامعة الأردنية دار وائل للنشر عمان ، الطبعة الاولى 1999 .

ثانيا: الكتب باللغة الاجنبية

- Cancetta Lanciaux, "compétitivité et employabilité", revue personnel, ANDCP édition, Paris, Mais 2000
- Denis Lindon et F. Jallat, "Marketing : études, moyens d'actions et strategies" ,Dunod, France, 5 eme édition, 2005
- E.Jereure Mc Carthly, William, D.Perrault, Jr " Le Marketing une Approche Managériale", economica, 8^{ème} édition, Paris, 1986
- Jay B. Barney, Delwing N. Clark, *Resource based theory creating and sustaining competitive advantage*, Oxford university press, New York, 2007
- Kotler et susois , publi inion , edition , paris , France . 2000
- Marc dupuis, " Innovation dans la distribution" : les paradoxes de la prospecté", Revue Française du marketing , N° 188,2003
- Marc Vender Cammen et Nelly Jorpin, Permet, "La distribution", deBoeck, Belgique, 1ere édition, 2002
- Marc Vendercammen, "Marketing: l'essentiel pour comprendre, décider et agir", Deboeck, , France, 2006
- Porter ME, *Compétitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press, 1985

- W.Gleck and R.Janch, Business Policy and Strategic Management, 4th ed, Anckland, Megrgin Mill Int,1984

ثالثا : مذكرات التخرج

- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تميتها و تطويرها، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000
- عيسى حيرش، تسيير الموارد البشرية، مطبوعة غير منشورة وزعت على طلاب معهد العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002.
- كمال عايشي، امكانية ترقية صادرات الصناعة الجزائرية، في ظل المتغيرات العالمية مع التطبيق على الصناعات التحويلية، اطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2006/2005.
- علاوي عمور، دراسة حول الإستراتيجية المؤسسة العمومية الإقتصادية في محيط تنافسي، رسالة دكتوراه، المدرسة العليا للتجارة 2004

رابعا : مطبوعات و مقالات

- أحمد سيد مصطفى، مجالات وإستراتيجيات المنافسة" في القرن الحادي والعشرين، أفاق إقتصادية، المجلد22، العدد27 .
- إسماعيل بوخاوة، عطوي عبد القادر، التوزيع كأداة للمقاربة التسويقية لرفع تنافسية المؤسسة الإنتاجية في الجزائر، ورقة بحثية قدمت بأعمال الملتقى الدولي حول " تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002.
- شاكرا التميمي، إياد الخشالي، السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، المجلد8 ، العدد 2 ، 2004.
- كربالي بغداد "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، مداخلة مقدمة الى الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، - 22 ماي 2002 - البلدة، الجزائر.

- هادي صلاح عباس ،إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز ، ورقة تقدم بها
للمؤتمر الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات أيام 9 ، 8مارس 2005 ،
جامعة ورقلة .