

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

قسم العلوم التجارية



تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمية

تخصص: التسويق

بغنوان:

## سياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع

دراسة حالة مؤسسة نפטال فرع غرداية

تحت إشراف:

د. عبيدي فتيحة

مؤطر المؤسسة:

مالكية فريد

من إعداد الطلبة:

قاجي لالة حليلة

العايب منال

السنة الجامعية: 2024/2023





Université de Ghardaïa  
Faculté des sciences économiques  
Commerciales et des sciences de Gestion

Domaine Sciences économiques, de gestion et commerciales

Département Sciences commerciales

**Rapport de stage**

Présenté en vue d'obtenir le diplôme de la LICENCE FONDAMENTALE

SPECIALITE : Marketing

Titre du rapport :

**POLITIKES DE STOCKAGE ET CONTROLE  
DES CANAUX DISTRIBUTION**

Etude de cas l'entreprise NAFTAL

**Réalisé par :**

GAGI Lalla Halima

LAIB Manel

**Encadré par :**

**Encadrant Universitaire : Dr. ABIDI Fatiha**

**Encadrant Professionnel : MELKIA Farid**

Année universitaire : 2023/2024

## الإهداء

الحمد لله على لذة الإنجاز ما كنا لنفعل هذا لولا فضل الله فالحمد لله عند البديء وعند الختام

عظم المراد فهان الطريق

إلى اللذان أخذنا بيدي ووفرا لي سبيل التعلم وكانا لي الوجه الطافح حبا وحنانا

"أمي" و "أبي" الكريمين حفظهما الله واطال في عمرهما

إلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا معي في كل اللحظات بجلوها ومرها

إلى كل من لهم فضل علي..... أساتذتي ..... وصديقاتي

إلى كل باحث طالب علم اطلع على عملي المتواضع هذا أهدي لهم عملي

هذا عرفانا للمحبة ورمزا للتقدير والوفاء.

الشكر والعرفان

أولاً وقبل كل شيء أشكر الله الذي وفقني إلى ما كنت أطمح إليه ثم أتوجه بالشكر الجزيل

إلى كل من علمني حرفاً

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة أساتذتي

المحترمين وعلى رأسهم الأستاذة المشرفة "د. عبدي فتية"

التي أرشدتنا وتحملت معنا مشقة إنجاز هذا العمل إلى غاية اكتماله

إلى كل من قدم لي يد المساعدة في سبيل إنجاز وإتمام هذا العمل في أحسن وجه

خاصة المؤطر الفاضل في مؤسسة نفضال السيد "مالكية فريد"

وإلى مسير المخزن السيد "زاقبي ياسين" وإلى السيد "رزاق عباس" وإلى جميع عمال

مؤسسة نفضال على تقديم يد العون والمساعدة والذين ساهموا

في تشجيعنا ومساعدتنا لإنجاز هذا العمل.

## الملخص

تناولنا في هذه الدراسة سياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع في مؤسسة نפטال غرداية ، حيث تطرقنا إلى السياسات التخزين المختلفة وأهمية التوزيع والدور الذي تلعبه الرقابة على قنوات التوزيع. حيث تمثل مؤسسة نפטال من ابرز الشركات الوطنية في مجال توزيع المواد البترولية في الجزائر التي ينبغي الاهتمام بها نظرا لما تملكه من إمكانيات التخزين و التوزيع ومؤهلات بشرية ومادية جعلتها مؤسسة رائدة في مجال توزيع المواد البترولية، حيث استخدمنا منهج الوصفي لمعالجة الإشكالية الرئيسية وتسلط الضوء على الدور الفعال للمؤسسة في تنمية اقتصاد البلد واعتبار قطاع المحروقات قطاع استراتيجي فعال، فعلى الجزائر إعطائها أهمية خاصة وإعادة تطوير وترقية هذا القطاع.

الكلمات المفتاحية: التخزين، سياسات التخزين، التوزيع، الرقابة، الرقابة على قنوات التوزيع، مؤسسة نפטال غرداية.

## Summary

In this study, we dealt with the Storage policies and the control of distribution channels at Naftal Ghardaia Corporation, where we addressed the different storage policies, the importance of distribution and the role played by the control of distribution channels. Whereas, Naftal Corporation represents one of the most prominent national companies in the field of distribution of petroleum products in Algeria that should be given attention due to its storage and distribution capabilities and human and material qualifications that made it a leading organization in the field of distribution of petroleum products, where we used a descriptive approach to address the main issue and highlight the effective role of the institution in the development of the country's economy and consider the hydrocarbon sector an effective strategic sector, Algeria must give it special importance and redevelop and promote this sector.

Keywords : Storage, storage policies, distribution, control, control of distribution channels, Naftal Ghardaia Corporation.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات



الإهداء

الشكر والعرفان

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الملاحق

مقدمة.....أ - ث.

الفصل الأول: الإطار النظري لسياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم التخزين وسياسات التخزين.....4 - 9 صفحة.

المطلب الأول: تعريف التخزين وسياسات التخزين.....4 - 7 صفحة.

الفرع الأول: تعريف التخزين.....4 - 5 صفحة.

الفرع الثاني: تعريف سياسات التخزين.....6 - 7 صفحة.

المطلب الثاني: أنواع المخازن وطرق التخزين.....7 - 9 صفحة.

الفرع الأول: أنواع المخازن.....7 - 8 صفحة.

الفرع الثاني: طرق التخزين.....8 - 9 صفحة.

المبحث الثاني: سياسات التوزيع وقنوات التوزيع.....10 - 21 صفحة.

المطلب الأول: سياسات التوزيع.....10 - 16 صفحة.

المطلب الثاني: قنوات التوزيع.....17 - 21 صفحة.



## فهرس المحتويات

المبحث الثالث: الرقابة على قنوات التوزيع.....	22- 25	صفحة.
المطلب الأول: معايير السيطرة.....	22- 24	صفحة.
المطلب الثاني: أدوات الرقابة على قنوات التوزيع.....	24- 25	صفحة.
خلاصة الفصل الأول.....	26	صفحة.
<b>الفصل الثاني: دراسة حالة شركة نفعال</b>		
المبحث الأول: مدخل عام لمؤسسة نفعال.....	29- 34	صفحة.
المطلب الأول: تقديم مؤسسة نفعال.....	29- 32	صفحة.
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال.....	33- 34	صفحة.
المبحث الثاني: سياسات التخزين لمؤسسة نفعال.....	35- 37	صفحة.
المطلب الأول: أنواع سياسات التخزين.....	35- 36	صفحة.
المطلب الثاني: الأنظمة المستخدمة لإدارة المخزون.....	37	صفحة.
المبحث الثالث: التوزيع و الرقابة على قنوات التوزيع لمؤسسة نفعال.....	38- 40	صفحة.
المطلب الأول: التوزيع في مؤسسة نفعال.....	38- 39	صفحة.
المطلب الثاني: أدوات الرقابة على قنوات التوزيع.....	40	صفحة.
خلاصة الفصل الثاني.....	41	صفحة.
خاتمة.....	42- 46	صفحة.
قائمة المصادر والمراجع.....	49- 51	صفحة.

قائمة الجداول

والأشكال

## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
<b>الفصل الأول</b>		
13	سياسات التوزيع المباشرة للسلع الاستهلاكية	1-1
14	الاتصالات بين المنتجين والمستهلكين بدون وسطاء	2-1
15	الاتصالات بين المنتجين والمستهلكين باستخدام الوسطاء	3-1
19	قنوات التوزيع السلع الاستهلاكية	4-1
20	قنوات التوزيع السلع الصناعية	5-1
21	قنوات توزيع خدمات	6-1
23	العلاقة العمودية بين أعضاء القناة التسويقية	7-1
<b>الفصل الثاني</b>		
30	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال	1-2
34	الهيكل التنظيمي لمقاطعة غرداية	2-2
38	سياسة توزيع المنتجات البترولية لمؤسسة نفعال	3-2

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق





أ- توطئة:

تعد سياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع دورًا هامًا في ضمان كفاءة وفعالية سلسلة التوريد. تحدد هذه السياسات كيفية تخزين ونقل المنتجات من نقطة المنشأ إلى المستهلك النهائي، وتساعد في ضمان جودة المنتجات وسلامتها، وتمنع السرقة والتلف تركز هذه السياسات على كيفية تخزين المنتجات وتنظيمها بشكل فعال سنتطرق أيضا الى الأدوات والتقنيات المستخدمة في رصد وتتبع المخزون ، بالإضافة إلى وضع آليات رقابة ومراقبة لضمان سلامة وجودة المنتجات أثناء عملية التوزيع. يهدف هذا البحث إلى استكشاف أهمية وتأثير هذه السياسات وكيفية تطبيقها بشكل فعال لتحقيق أداء متميز في قنوات التوزيع. ستتم مناقشة الأدوات والممارسات المستخدمة في هذا المجال وكذلك التحديات التي يمكن مواجهتها أثناء تنفيذ هذه السياسات. من خلال هذا البحث، سنسعى لفهم أفضل الطرق لتحقيق التخزين الفعال والرقابة الجيدة على قنوات التوزيع لتحقيق النجاح والتميز في السوق سنستعرض بعض الدراسات والامثلة العملية للممارسات في مجال سياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع لمؤسسة نפטال غرداية.

ب- إشكالية البحث

على ضوء مما سبق تتجلى إشكالية البحث فيما يلي:

"فيما تتمثل سياسات التخزين والتوزيع بمؤسسة نפטال وكيف تتم الرقابة عليها؟"

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية نقوم بطرح الأسئلة الفرعية:

1. ما المقصود بالسياسات التخزين والتوزيع؟
2. فيما يتمثل دور الرقابة على قنوات التوزيع؟
3. ما هو واقع التخزين والرقابة في مؤسسة نפטال؟

ت- فرضيات البحث

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة إثبات صحة أو خطأ مجموعة من الفرضيات تكون منطلقا للدراسة وهي :

1. تعمل سياسات التخزين بتحديد الجوانب المختلفة تتعلق بكيفية تخزين المواد والسلع، وتحدد سياسات التوزيع قنوات وأساليب توزيع السلع.

## مقدمة

2. التأكد من جميع أعضاء قنوات التوزيع، يلتزمون بمعايير الجودة ومنع الغش والتزوير.
3. تطبيق نظام التخطيط والرقابة على المخزون لضمان تلبية احتياجات العملاء.

أهم الدوافع والمبررات التي دفعتنا لاختيار الموضوع:

- ابراز أهمية سياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع في مؤسساتنا الاقتصادية.
- الرغبة في اثراء الرصيد العلمي للمكتبة الجامعية حيث لاحظنا قلة الدراسات حول هذه المواضيع.
- الأهمية الكبيرة لمؤسسة نفضال في الاقتصاد الوطني.

### خ - أهمية الدراسة وأهدافها:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- فهم أهمية سياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع في سياق شركة نفضال غرداية وسلاسل التوريد.
- الأهمية تمكن لشركة نفضال تحسين أدائها وزيادة كفاءتها في إدارة المخزون والتحكم في عمليات التوزيع.
- الأهمية في تحديد التحديات والفرص الحالية في مجال سياسات التخزين والرقابة وتحديد الإجراءات الأمثل لتحقيق النجاح في هذا المجال.

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف سياسات التخزين.
- التعرف على الرقابة الحالية لقنوات التوزيع المختلفة.
- تحديد أفضل الممارسات لتنفيذ سياسات التخزين والرقابة الفعالة.

### د \_ حدود الدراسة:

وتتمثل في الحدود الزمانية والمكانية:

الحدود الزمنية: امتدت هذه الدراسة من 19 فيفري إلى 04 مارس 2024.

الحدود المكانية: مؤسسة نفضال - غرداية -.



## مقدمة

الحدود البشرية: تم اختيار ثلاث فئات من بينهم ( مدير فرع التسويق + مسير المخزن + موظفين ) في مؤسسة نفعال.

الحدود الموضوعية: تمثل الحدود الموضوعية للدراسة معرفة سياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع.

### ن - منهج البحث والدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة وبهدف اثبات صحة أو خطأ الفرضيات المقترحة أو نفيها سنعمد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، لأنه يتناسب مع طبيعة موضوع بحثنا بغرض التأصيل النظري للموضوع إلى فهم مكوناته بالاعتماد على المراجع المختلفة.

وسنعمد في الدراسة الميدانية على المنهج الوصفي التحليلي من خلال إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة الاقتصادية نفعال فرع غرداية، وذلك بتطرقنا إلى السياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع فيها، وقد استخدمنا المقابلة والزيارات الميدانية في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، ومعرفة أبعاد الميدانية، إذ توجد معلومات أساسية لا يمكن استقصائها أو الحصول عليها إلا عن طريق بعض الأشخاص الذين لهم دراية بمجال البحث.

مع عدد من الموظفين

### هـ - مرجعية الدراسة:

وتمثلت في الكتب والمذكرات السابقة في الموضوع، وكذا بعض المواقع الالكترونية التي لها علاقة واهتمام بالموضوع.

### و - صعوبات البحث:

- قلة المراجع التي تخص الموضوع.
- عدم تواجد النقل من الجامعة إلى مؤسسة نفعال.
- محدودية وقصر وقت التبرص.
- تزامن توقيت التبرص مع توقيت الدراسة.

## مقدمة

---

ي \_ هيكل الدراسة: ومن أجل تغطية الموضوع قسمنا البحث إلى فصلين

في الفصل الأول الخاص بالدراسة النظرية حول الاطار النظري لسياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع، بحيث تناولنا في المبحث الأول: مفهوم التخزين وسياسات التخزين، ثم في المبحث الثاني: سياسات التوزيع وقنوات التوزيع.

أما الفصل الثاني فخصص للدراسة الميدانية في مؤسسة نفضال فرع غرداية وقد تم تقديم مؤسسة نفضال بالمبحث الأول ثم تطرقنا إلى سياسات التخزين المستخدمة في مؤسسة نفضال بالمبحث الثاني، أما المبحث الثالث فخصص للتوزيع والرقابة على قنوات التوزيع، وفي الخاتمة استخلاص النتائج العامة للدراسة.

# الجانبة النظري

# الفصل الأول

الإطار النظري لسياسات

التخزين والرقابة على

قنوات التوزيع

## تمهيد

تعد وظيفة التخزين دوراً محورياً في دعم العمليات الأساسية للمؤسسات، حيث تتيح تخزين المواد الخام والسلع الجاهزة الموجهة للبيع باستخدام تقنيات وأساليب الحديثة لضمان الظروف الملائمة في المخازن، وتساعد سياسات التخزين بإدارة هذه المخازن بكفاءة وتقليل من التكاليف التشغيلية.

ويتم توزيع السلع والخدمات بالاعتماد على شبكة من المتدخلين سواء كانوا أشخاص أو مؤسسات لتلبية احتياجات المستهلكين النهائيين والصناعيين، وتقوم عملية التوزيع عبر قنوات تصريف مناسبة وسياسات مباشرة وغير المباشرة، وتقتصر أيضاً بنجاح عملية التوزيع على تقييم ورقابة قنوات التوزيع بشكل دوري. وستتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم التخزين وسياسات التخزين وكذا معرفة السياسات والقنوات المتبعة في وظيفة التوزيع وكيفية الرقابة عليها.

## المبحث الأول: مفهوم التخزين وسياسات التخزين

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التخزين مع تبين أهميته وأهدافه، ومفهوم سياسات التخزين وإضافة لأنواع المخزون وطرق التخزين.

## المطلب الأول: تعريف وظيفة التخزين وسياسات التخزين

تعد وظيفة التخزين عنصراً أساسياً في نجاح أي منظمة، وتساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال وضع سياسات وقرارات فعالة لإدارة عمليات التخزين.

## الفرع الأول: تعريف وظيفة التخزين

❖ يوجد عدة تعريف لوظيفة التخزين نذكر منها:

تعتبر وظيفة التخزين من الوظائف الحيوية للكثير من المؤسسات، ذلك لأنه يؤثر تأثيراً كبيراً ومباشراً على العمليات الانتاجية وكذلك تقوم بتوفير مستلزمات الإنتاج من مواد أولية وقطع الغيار والمعدات، كما أن لهذه الوظيفة تأثيرها على النشاط التسويقي، لأن التخزين تختص بالاستقبال والمحافظة على السلع النهائية لحين الحاجة إليها.<sup>1</sup>

وتعرف أيضاً: بأنها عملية يتم بموجبها الاحتفاظ بالمواد والسلع الجاهزة وتحت التصنيع لفترة زمنية، والمحافظة عليها، وتوفيرها حسب الحاجة إليها، مع أقل استثمار ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.<sup>2</sup>

كما تعرف كذلك بأنها: نشاطاً حيويًا وفي كل المنظمات لأنها تعمل على تقديم خدماتها للوحدات والأنشطة الأخرى في المنظمة لتتمكن هذه الوحدات من إنتاج وبيع منتجاتها من السلع والخدمات.<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن وظيفة التخزين:

- وظيفة التخزين عنصر مهم في نجاح أي منظمة.
- بيئة آمنة لتخزين المواد والسلع لتقليل من التكاليف وتحسين الربحية.
- تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الوظائف الأخرى في المنظمة.

<sup>1</sup> مصطفى كافي يوسف، "إدارة اللوجستيات الإمداد والتوزيع المادي الأخضر Logistics Management"، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان 2019، صفحة 179.

<sup>2</sup> عمر وصفي عجيلي، وآخرون، "إدارة المواد الشراء والتخزين من المنظور كمي"، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2014، صفحة 252.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، "الأساليب الحديثة لإدارة المشتريات"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة 2012، صفحة 14.



## ❖ أهمية وأهداف وظيفة التخزين

تتمثل أهمية وظيفة التخزين نتيجة تأثيرها في نجاح أو اخفاق عملية المنظمة وتحقيق أهدافها بأقل مايمكن من الجهد والتكلفة. وتتلخص أهمية وأهداف وظيفة التخزين فيمايلي:<sup>1</sup>

## -1 أهمية وظيفة التخزين:

- يشكل الانفاق في الموارد المادية الجزء الأكبر من المصاريف التشغيلية للمنظمة.
- تحقيق استمرارية المنظمة وانتظام عملياتها دون أي خلل أو توقف في أنشطة الإنتاج والبيع.
- إن عدم ممارسة المبادئ والأصول العلمية للإمداد والتخزين من حيث الجودة والكمية سيؤثر سلبا على كفاءة فعالية الإدارات والأقسام الأخرى في المنظمة، وذلك لوجود الترابط والتكامل بين إدارة الإمداد والتخزين وبقية إدارات المنظمة.
- تخفيض تكاليف التخزين فيها إذا تم توفير الاحتياجات المادية بالكميات المناسبة، أي عندما يتم إمداد المخازن بالحجوم الاقتصادية من المواد والمنتجات.

## -2 أهداف وظيفة التخزين:

- توفير الاحتياجات المادية بالكمية والمواصفات والسعر والوقت والمصدر المناسب لكي تستطيع المنظمة الوفاء بالتزاماتها اتجاه عملائها وتمكينها من زيادة قدرتها التنافسية في السوق.
- إمداد الإدارات والأقسام الأخرى في المنظمة بما يلزمها من مواد وتجهيزات ومعدات والآلات.
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق إمدادها بصورة دائمة لاحتياجاتها من المواد والمنتجات.
- مراعاة مستويات المخزون الثلاثة: الحد الأدنى، الحد الأقصى، نقطة إعادة الطلب والمحافظة عليه من التلف والمخاطر الأخرى.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، "الأساليب الحديثة لإدارة المشتريات"، مرجع سابق ذكره، ص15-18.

## الفرع الثاني: تعريف سياسات التخزين

تعد السياسات والقرارات في مجال التخزين من الأمور المهمة والتي تأخذ جزءا كبيرا من الجهد والوقت المكلف بالمخازن نظرا لأهمية هذه السياسات بالنسبة للمؤسسة عموما ووظيفة المخازن خاصة.

فعندما نتكلم عن عملية اتخاذ القرارات فإننا نتكلم عن البدائل والمفاصل بين هذه البدائل، وهي مرتبطة بعملية التخطيط واتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

## ❖ أنواع سياسات التخزين

عموما يمكننا أن نميز ثلاث سياسات رئيسية وهي:<sup>2</sup>

## أ- سياسة أحجام المخزون الثابتة:

هو النوع من المخزون الذي يتم تداوله بأحجام ثابتة وهي أحجام قد تقل عما تتطلبه الاحتياجات الفعلية للمؤسسة، فمثلا من الطبيعي ان يتم شراء المواد الأولية بكميات كبيرة حتى تتمتع بخصم الكمية او للمحافظة على تكاليف الشحن والنقل عند حدها الدنى او لتخفيض نفقات الأعمال المكتبية الخاصة بإصدار أوامر الشراء.

## ب- سياسة الاحتفاظ بالمخزون لمواجهة خطر التقلبات:

تقوم هذه السياسة بمواجهة التقلبات غير المنتظرة في طلبات الزبائن والمستهلكين، فمثلا: نجد أن محلات الأقسام والتصريف تحتفظ بمخزون البضاعة وذلك لتزويد الزبائن باحتياجاتهم عند الطلب حتى ولو كان معدل الاستهلاك يشير إلى تقلبات غير منتظرة، ومن ناحية أخرى نجد التنبؤات تشير إلى ما يجب أن تحتفظ به المؤسسة من كميات البضائع في مخازنها حتى تتمكن من مقابلة طلبات الزبائن والمستهلكين عند الضرورة.

لذلك تظهر التقلبات القصيرة الأجل في إعداد الطلبات للمؤسسة وأهمية الاحتفاظ بمخزون البضاعة من الأجزاء والقطع حتى توفر للعملية الإنتاجية مرونة أكثر في مواجهة الطلبات والعوامل المتعلقة بالشراء ومخزون التقلبات يوجد كذلك لتزويد المؤسسة بالكميات المتفاوتة في شكل بضائع نصف مصنعة وكذا لإيجاد التوازن بين وظائف المؤسسة.

<sup>1</sup> حنكة توفيق، كحلة حاج علي، "تسيير المخزونات في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ليسانس، تسيير المخزون، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الوادي، 2014، صفحة 52.

<sup>2</sup> حنكة توفيق، كحلة حاج علي، مرجع السابق، صفحة 52-53.



## ت- سياسة مخزون الأمان:

يتحكم في مستوى مخزون الكثير من المتغيرات أهمها معدلات الاستهلاك وفترة انتظار وصول الطلبية الجديدة والمعالجة البسيطة لمشاكل المخزون في الواقع دائما هذه المتغيرات غير ثابتة ومن الصعب التنبؤ بالاتجاهات التي تأخذها فمعظمها متقلب ويصعب تفسيره.

وعندما ينقلب معدل الاستهلاك أو تطول فترة الانتظار مثلا فان المؤسسة تتعرض لمخاطر نفاذ المخزون، وكنتيجة لذلك تفقد المؤسسة بعض من مبيعاتها أو تواجه صعوبة إنتاجية، ولهذا السبب تظهر الحاجة الى الاحتفاظ بمخزون الأمان، وعليه يمكننا القول بأن مخزون الأمان هو ذلك الهامش الذي من خلاله تستطيع المؤسسة مواصلة نشاطها في ظروف غير عادية من أجل تلبية طلبات زبائنها للحفاظ على سمعتها من جهة، وتفاديا للعجز في الإنتاج من جهة أخرى.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: أنواع المخازن وطرق التخزين

تعددت أنواع المخازن وطرق تخزين المخزونات تبعا لنوع السلع واحتياجات العمل، والتي سنعمل لتطرق عليها في هذا المطلب.

## الفرع الأول: أنواع المخازن

يمكن تقسيم المخازن بحسب نوعية المخزون فيها إلى الأنواع التالية:<sup>2</sup>

- أ- **مخازن المواد:** وهو المكان التي تخزن فيها المواد الأولية الخام والغير الخام التي تستخدم في العمل الإنتاجي في المنظمة، وهناك مخازن خاصة على شكل حاويات ذات تصميم خاص لضرورة الأمان والحماية، وهذا اعتمادا لطبيعة المادة ومتطلبات التخزين.
- ب- **مخازن الوقود:** يتم تخزين المحروقات في مخازن خاصة على شكل خزانات ذات تصميم خاص توضع في باطن الأرض، وذلك لضرورة الأمان والحماية.
- ت- **مخازن العدد والقطع الغيار:** ويخزن فيها جميع العدد التي تستخدم في العمل المصنعي، واحتياجات قسم الصيانة من قطع الغيار.

<sup>1</sup> حنكة توفيق، كحلة حاج علي، "تسيير المخزونات في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سابق ذكره، صفحة 53.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، وآخرون، "إدارة المواد الشراء والتخزين من المنظور كمي"، المرجع سابق ذكره، صفحة 256-257.

- ث- مخازن المنتجات التامة الصنع: والتي يخزن فيها جميع السلع لحين طلبها وبيعها في مراكز التوزيع، التي تقوم بتصريف منتجات المنظمة.
- ج- مخازن مخلفات الإنتاج: وهو المكان التي تخزن فيه بعض المخلفات الإنتاجية تمهيداً لتصريفها.
- ح- مخازن المواد المتنوعة: ويخزن فيها جميع الأصناف التي لا تدخل في العمل الإنتاجي مثل: أدوات النظافة... .
- خ- مخازن مواد التغليف: ويتم تخزين فيها جميع أنواع المواد التي تستخدم في التغليف البضائع الجاهزة مثل الورق، الخشب، والبراميل والشمع... إلخ، وتختلف المخازن من حيث طريقة البناء أو التجهيز الداخلي، وذلك حسب نوعية المادة المراد تخزينها، فهناك مخازن مكشوفة أو النصف المسقوفة... إلخ ولكل مخزن تصميم خاص يناسب المواد المخزنة فيه.

### الفرع الثاني: طرق التخزين

تواجه المؤسسات المصنعة تحدياً كبيراً يتمثل في توفير مساحة تخزين كافية للمواد، وللتغلب على هذه المشكلة، تلجأ هذه المؤسسات إلى استخدام أنظمة تخزين حديثة تساهم في تحسين كفاءة عمل المخزن بشكل ملحوظ، وتتيح هذه الأنظمة انسيابية حركة المخزونات بسهولة لتلبية احتياجات مختلف الجهات الطلب بالكميات المطلوبة وفي الوقت المناسب. وتتنوع طرق التخزين باختلاف طبيعة المواد وحجمها وطرق المناولة المستخدمة ووزنها، ومن بين الطرق الأكثر شيوعاً للتخزين:<sup>1</sup>

#### أ- التخزين الثابت

يعد التخزين باستخدام خزائن الأرفف من أقدم الأساليب المستخدمة، حيث تسمح بتخزين المواد على جانبي الخزانة، ويجب ألا يقل عرض الممر 80 سم في حال كان مخصصاً للسير مشياً على الأقدام، بينما يجب أن تتراوح المسافة بين الخزائن ما بين 1.20 و 1.40 متر في حال استخدام أي وسيلة للمناولة.

<sup>1</sup> عيسى حجاب، "مساهمة لتحديد متغيرات القرار المتعلقة بالمخزون الأمثل لاستخدام بحوث العمليات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة الدكتوراه، اقتصاد تطبيقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2015، صفحة 34-37.

## ب- التخزين على الرفوف المتنقلة

يعد نظام الرفوف المتنقلة حلاً مثالياً لزيادة المساحة في أرضية المخزن، واعتماداً على تصميمه الذكي تكون حركة عربات النقل يدوياً، ميكانيكية أو كهربائية. يصل طول الرفوف إلى 12 متراً وبمحمولة تصل إلى ثمانية أطنان. يكمن عيب هذه الطريقة أنه من الضروري تحريك الرفوف في كل مرة للوصول للمواد.

## ت- التخزين الدوراني

هذا النظام يعتبر مثالياً لتخزين الأجزاء الصغيرة من خلال استغلال كامل الارتفاع للمباني. فبدلاً من تخصيص مساحات أفقية واسعة قد تعيق الوصول إلى المواد، توفر هذه الطريقة نظاماً عمودياً يتيح تخزين القطع بكفاءة دون هدر أي مساحة.

## ث- التخزين الديناميكي

أنظمة التخزين ( LIFO ) الداخلة أخيراً صادراً أولاً، حيث يتم فيها وضع المنتجات أمام بعضها البعض، بحيث يكون المنتج الموجود في الخلف هو أول ما يتم إخراجها ولهذا الأسلوب عيوب خطيرة أهمها خطر تقادم المنتج. ويمكن تصحيح هذا الوضع عن طريق السماح التخزين بطريقة ( FIFO ) الوارد أولاً صادراً أولاً عن طريق استخدام التخزين الديناميكي الذي يسمح بـ:

- تحسين وترشيد عملية تحضير الطلبات.
- زيادة قدرة التخزين.
- عرض سريع لحالة المخزونات.
- تقليل الخطر للتعرض للحوادث.
- التخزين في دوران المستمر.

وأياً كانت الطريقة أو الطرق التي تستخدمها المؤسسة في التخزين فإن التخطيط والتصميم الجيدين للمخزن يحقق سهولة وسرعة الاهتداء إلى مكان كل صنف، مع مراعاة الترتيب عن طريق الطرق المختلفة للتخزين.

## المبحث الثاني: سياسات وقنوات التوزيع

## المطلب الأول: سياسات التوزيع

تعتبر سياسات التوزيع مجموعة من الاجراءات و الخطوات التي تنظم كيفية تصريف منتجات المؤسسة إلى المستهلكين و المشترين الصناعيين، و يتم ذلك من خلال الاعتماد على سياسة توزيع مباشرة وغير المباشرة.

## 1- سياسة التوزيع المباشر:

التوزيع المباشر هو قيام المنتج بتوزيع منتجاته دون الاعتماد على منشآت التوزيع المتاحة في الأسواق، وهذا يعني قيام المنتج بالاتصال بالمستهلكين النهائيين أو المشترين الصناعيين مباشرة ومحاوله بيع السلعة لهم.<sup>1</sup> وتعرف أيضاً: قيام المنتج بإيصال السلع والخدمات دون الاعتماد على الوسطاء، وذلك عن طريق فتح متاجر تجزئة تابعة له، أو التوزيع عن طريق الباعة المتحولين بين المستهلكين، أو عن طريق التوزيع الآلي.<sup>2</sup> ويعرف التوزيع المباشر كذلك: قيام المنتج بتوزيع إنتاجه مباشرة إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي.<sup>3</sup>

## 1-1- مزايا استخدام سياسة التوزيع المباشر:

الأسباب التي تبرر استخدام سياسة التوزيع المباشر:<sup>4</sup>

- ◀ تقليص التباعد بين المنتج والمستهلك يؤدي إلى سرعة العملية التوزيعية.
- ◀ إمكانية الرقابة الكاملة على العمليات التوزيعية.
- ◀ ضمان الحصول على الربح دون مشاركة الوسطاء.
- ◀ سهولة الاتصالات بين المنتج والمستهلك تتيح للمنتج فرصة جمع الكثير من المعلومات الكمية والكيفية الصحيحة عن السوق.

<sup>1</sup> مولد عبد العزيز حواس، كلثوم يوسف البز، "إدارة التجزئة - مدخل تسويقي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2022، صفحة 23.  
<sup>2</sup> بولحبال محمد الأمين، "دور التوزيع في تنافسية المؤسسة"، مذكرة ماجستير، التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3، 2010، صفحة 20.  
<sup>3</sup> علي فلاح الزغبى، "إدارة التوزيع -مدخل تطبيقي- متكامل"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، صفحة 93.  
<sup>4</sup> مولد عبد العزيز حواس، كلثوم يوسف البز، المرجع السابق ذكره، صفحة 23.

## 1-2- عيوب استخدام سياسة التوزيع المباشر

و من عيوب استخدام سياسة التوزيع المباشر نذكر منها:<sup>1</sup>

- ◀ يتطلب جهود ضخمة ونفقات باهظة في تدريب رجال البيع والإشراف على الرقابة عليهم.
- ◀ صعوبة الاحتفاظ بمخزون سلعي ضخم في أماكن مختلفة ومنتشرة لضمان الخدمة السريعة والتسليم السريع.
- ◀ ارتفاع تكاليف التمويل وزيادة المخاطر التي تصاحب فتح حسابات لعدد كبير من المستهلكين.

## 1-3- طرق التوزيع المباشر

من بين الطرق التي تعتمد عليها سياسة التوزيع المباشر:

- أ- طواف رجال البيع:<sup>2</sup> تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في التوزيع حيث تعتمد على قيام عدد من البائعين بالطواف على منازل المستهلكين النهائيين لعرض السلع واقناعهم بشرائها. ويتميز هذا الأسلوب بأن عملية البيع تتم في نفس الوقت الذي تتم فيه المقابلة بين البائع والمستهلك النهائي من خلال إقناعه عن طريق العرض والتجربة، كما تمكن هذه الطريقة من التعريف على حاجات ورغبات المستهلك بشكل مباشر.
- إلا ما يعاب على هذه الطريقة هو قلة البيانات وأن هذه الزيارات قد تتم في أوقات غير ملائمة للمستهلك، وزيادة النفقات المتعلقة بتدريب رجال البيع وتهيئتهم والإشراف عليهم، كما يخشى بعض المستهلكين التعامل مع هؤلاء البائعين خوفاً من الوقوع في الغش أو السرعة في اتخاذ قرار الشراء.
- ب- متاجر يمتلكها المنتجين:<sup>3</sup> قيام بعض المنتجين بفتح متاجر تقوم ببيع منتجاتهم مباشرة إلى المستهلك، ونادراً ما يعتمد المنتج على هذه الطريقة بمفردها، ولكن تستخدم بجانب إلى الوسطاء لصعوبة فتح متاجر في أماكن متعددة في الأسواق لضخامة الاستثمارات التي تحتاجها المؤسسة للاحتفاظ بهذه المتاجر.

<sup>1</sup> بولحبال محمد الأمين، "دور التوزيع في تنافسية المؤسسة"، المرجع السابق ذكره، صفحة 21.

<sup>2</sup> علي فلاح الزغبى، "إدارة التوزيع -مدخل تطبيقي- متكامل"، المرجع السابق ذكره، صفحة 94-95.

<sup>3</sup> أوكيل رابح، "إدارة منافذ التوزيع وأثرها في دعم القدرة التنافسية"، مذكرة الماجستير، الإدارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2007، صفحة 08.

ومن مزايا هذه الطريقة نذكر منها:

- ✓ أن ينظر إلى هذه المتاجر كمركز لتواجد المؤسسات في السوق حيث تستطيع جمع الكثير من المعلومات عن السوق مثل: ردود الفعل المستهلكين ، شكاويهم...إلخ.
- ✓ ويمكن استعمال هذه المتاجر لتجربة المنتجات الجديدة على نطاق محدود قبل تقديمها بشكل أوسع.
- ✓ و يفضل تطبيق هذه الطريقة في بعض الأنواع من السلع السريعة التلف، أو تلك التي تحتاج إلى كفاءة خاصة في التوزيع وتقديم معلومات بكيفية التشغيل أو الصيانة.

**ت- البيع بالبريد:**<sup>1</sup> تتلقى فيه محلات البيع بالبريد يوميا طلبات العملاء، إما بالبريد أو بالهاتف إذا كان لها مكاتب مخصصة لتلقي الطلبات في بعض المدن، كما يتم تسليم إما بالبريد أو بأي وسيلة أخرى من وسائل الشحن.

وتقوم فكرة البيع بالبريد على رغبة أغلبية المستهلكين في الشراء بأسعار منخفضة، ويتمكن محل البيع بالبريد من تحقيق وفورات كثيرة تجعل في استطاعته تقديم السلع بأسعار أقل من تلك التي تباع بها محلات التجزئة، والسياسة العامة لمحلات البيع بالبريد هي الضمان الغير المشروط للبضاعة المباعة وحق المستهلك في ردها واسترداد ثمنها في حالة عدم رضاه عنها.

**ث- البيع الآلي:**<sup>2</sup> ويقصد به البيع إلى المستهلك النهائي بواسطة ماكينات وآلات مصممة بحيث تعطي المستهلك ما يطلب إذا دفع قيمة معينة في الماكينة، وذلك بطريقة آلية ودون الحاجة إلى رجال البيع وقد استعملت ماكينات البيع الآلية في بادئ ظهورها لبيع المشروبات والحلوى، ثم أدخلت تحسينات في تصميمها بحيث أصبح في الاستطاعة مناولة أصناف الطعام البارد والساخن.

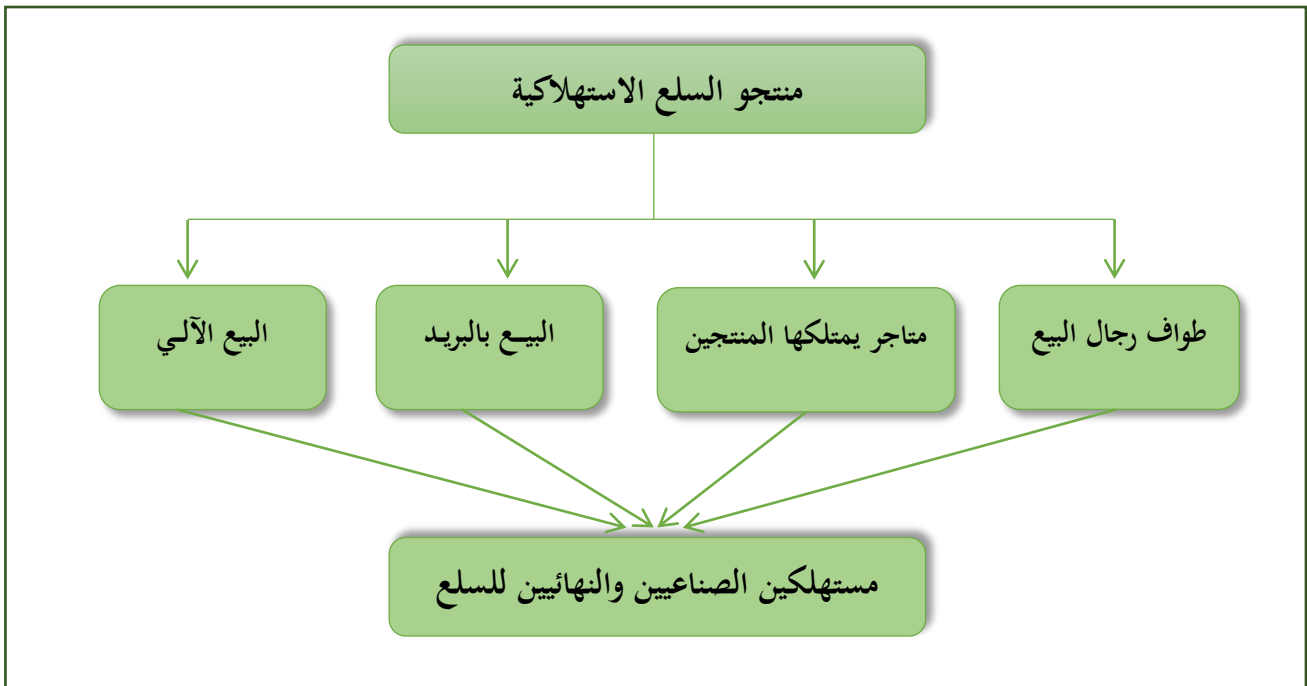
<sup>1</sup> أوكل رابح، "إدارة منافذ التوزيع وأثرها في دعم القدرة التنافسية"، مرجع السابق ذكره، صفحة 8-9.

<sup>2</sup> مرجع السابق ، صفحة 9-10.

ويرى الدارسون في ميدان التسويق أن استعمال هذه الماكينات سيظل باستمرار محدودا للأسباب التالية:

- ✓ وجوب استعمال نقود معدنية لتشغيلها مما يضع حدا على الأصناف التي يمكن بيعها عن طريقها.
- ✓ يراعى أن تكون هناك علاقة في السلع التي تبيعها الآلة بين سعرها وكميتها، أي كمية السلعة تعادل قيمة القطعة النقدية.
- ✓ يسبب أي أو عطل مؤقت في الآلة إلى نفور الكثير من المستهلكين عن استعمالها .

الشكل (1-1): سياسة التوزيع المباشرة للسلع



المصدر: علي فلاح الزغي، المرجع السابق ذكره، صفحة 94.

## 2- سياسة التوزيع الغير المباشرة

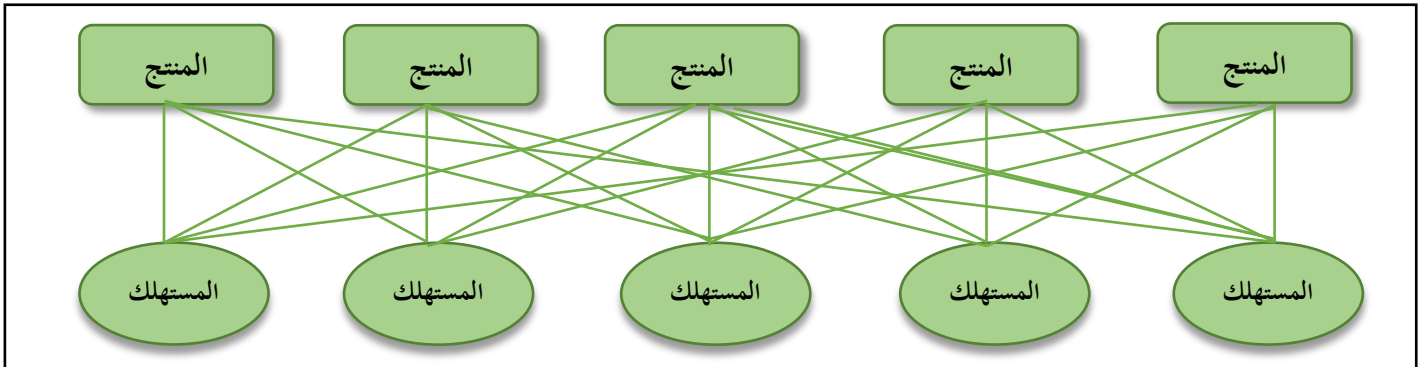
يتم إستعمال سياسة التوزيع الغير المباشرة بالاعتماد على الوسطاء (تجار جملة، تجار تجزئة، سماسرة ووكلاء) من أجل تصريف منتجات المؤسسات، نتيجة لإتساع الأسواق التي يخدمها المنتجون بما لا يتمكنون معها من تغطية هذه الأسواق من خلال اتصالمهم المباشر مع المستهلك. ولهذا فإن التوزيع الغير المباشر يعني الاستعانة بالوسطاء كحلقة وصل بين المنتج والمستهلك.<sup>1</sup>

### 2-1 أسباب استخدام الوسطاء

هناك عدة عوامل وأسباب تؤدي بالمنتج إلى الاستعانة بالوسيط كحلقة وصل بينه و بين المستهلك، من بين أهم هذه العوامل:<sup>2</sup>

- انخفاض القدرة المالية لتمويل برنامج شامل للتسويق المباشر أو ضيق السوق أو انخفاض المبيعات مما يؤدي إلى القيام بالوسطاء بالتوزيع بتكلفة أقل دون تحمل المنتج لأعباء كثيرة.
- إرتفاع مستوى معرفة السوق بالسلعة بحيث تحتاج إلى خدمات محدودة ولكن تستلزم جهدا بيعي وإتصال كبير وهذا ما يقوم به الوسيط.
- البعد الجغرافي نتيجة لكبر حجم المؤسسات وضخامة انتاجها، ومحاوله التوزيع في أسواق مختلفة، لذلك اضطر المنتجون إلى الاستعانة بخدمات الوسطاء المتمركزين في مواقع قريبة من المستهلكين.
- يقوم الوسطاء على تبسيط عمليات الاتصالات بين المنتجين و المستهلكين وتقليل عدد التبادلات، في حين عدم استعمالهم ستتضاعف هذه العمليات والاتصالات كما يبينه الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-2): الاتصالات بين المنتجين والمستهلكين بدون وسطاء



المصدر: أوكيل رابح، المرجع السابق، صفحة 12.

<sup>1</sup> أوكيل رابح، المرجع السابق، صفحة 10.

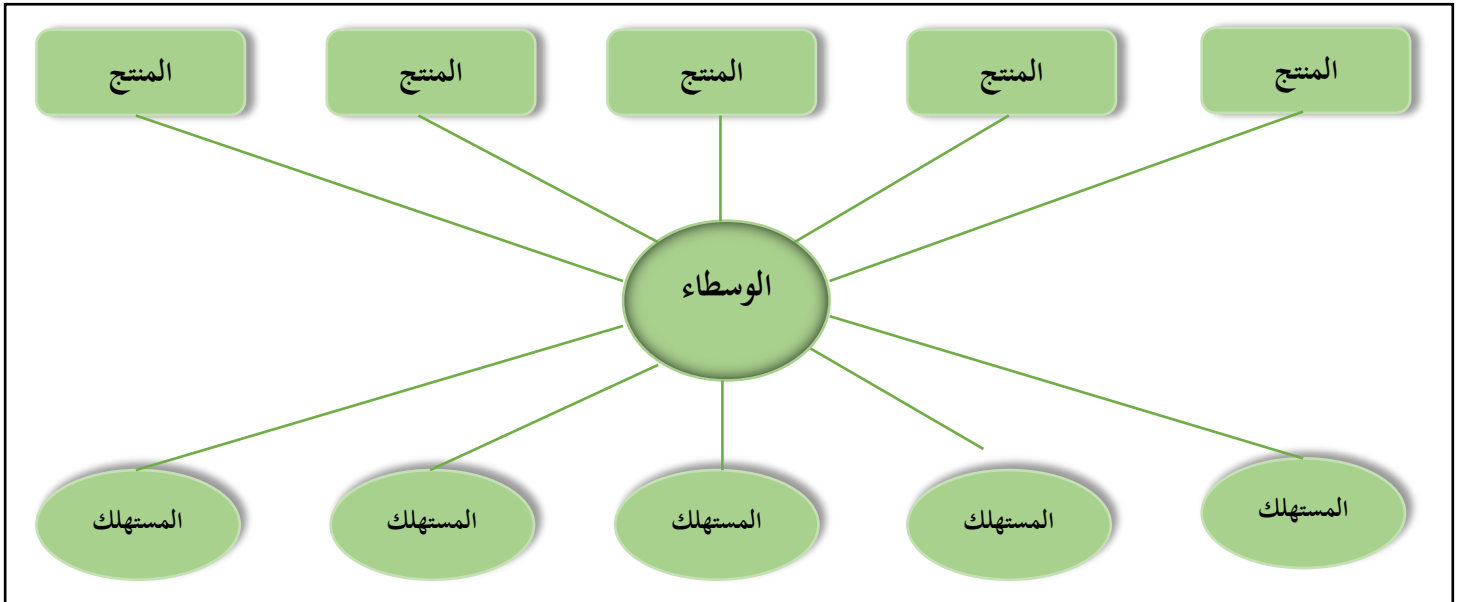
<sup>2</sup> أوكيل رابح، المرجع السابق، صفحة 12-14.



ويتضح من خلال هذا الشكل في حالة وجود في السوق خمسة منتجين وخمسة مستهلكين ولا يوجد وسطاء، فإن كل منتج سيضطر إلى عمل زيارة بيعية لكل مستهلك، وعليه فسوف يترتب على ذلك 25 اتصال أو زيارة بيعية بما يصحبه ذلك من عمليات الشحن التي قد تصل التي قد تصل أيضا إلى 25 عملية.

ويمكن التغلب على كل هذه الصعوبات باستخدام الوسطاء، فإذا افترضنا وجود وسيط واحد فستتخفف عمليات الاتصالات إلى عشرة كما يبينه الشكل التالي:

شكل رقم (1-3): الاتصالات بين المنتجين والمستهلكين باستخدام الوسطاء



المصدر: أوكيل رابح، المرجع السابق، صفحة 13.

من خلال هذا الشكل يتضح أنه بإتصال الخمسة المنتجين بالوسيط للبيع، وكذلك يقوم المستهلكين الخمسة بالاتصال به للشراء فيترتب على ذلك أيضا خمسة إتصالات وتكون مجموع الإتصالات عشرة بدلا من خمسة وعشرين، مما يترتب عليه وفورات اقتصادية كبيرة بتقليل التكاليف.

## 2-2- طرق التوزيع غير المباشر

هناك عدة طرق لهذا الأسلوب حتى يتمكن من إيصال وتوزيع السلع إلى المستهلكين، وتعدد هذه الطرق بتعدد الوسطاء المستعملين والتي يمكن ذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

- أ- **تجارة التجزئة:** تتضمن العمليات والأنشطة التسويقية المرتبطة بشراء السلع والخدمات لغرض إشباع حاجات المستهلك الشخصية أو لإشباع حاجات عائلته أو أصدقائه.
- وتتركز أنشطة تجارة التجزئة على تسهيل تبادل ونقل السلع التي تم تصنيعها إلى المستهلكين في الأسواق المستهدفة.
- ب- **تجارة الجملة:** عرفها مكتب الإحصاءات الأمريكي أنها: هي المعنية بأنشطة الأشخاص أو المؤسسات الذين يبيعون إلى تجار التجزئة والتجار الآخرين، والمستعملين الصناعيين، والمؤسسات ولكنهم لا يبيعون إلى المستهلكين النهائيين.
- ت- **السماسرة والوكلاء:** يساهم كل من السمسار والوكيل في تصريف المنتجات، لكن تختلفان من حيث حيازة السلع وحدود السلطات التي يمنحها لهم المنتجون.
- ◀ **السماسرة:** هم الأشخاص الذي يعملون كوسطاء بين طرفين، البائع والمشتري لتقريب وجهات نظرهما وصولاً إلى إتمام عملية البيع، ولا يمتلك السماسرة المنتجات المباعة بل يلعبون دور الممثل للبائع أو المشتري خلال العملية، ولا يتحمل أيضاً أي مسؤولية مباشرة تجاه نتائج عملية البيع ويتقاضى السمسار عمولة مقابل خدماته.
- ◀ **الوكلاء:** هم وسطاء يعملون كممثلين لمنتج أو عدة منتجين غير متنافسين في منطقة جغرافية محددة، ولهم الحق في التفاوض لتحقيق المعاملات مع طرف الثالث، ويتم الاستعانة بهم من جانب المنتج اطمئناناً إلى معرفتهم الوثيقة بالسوق المحلية، فضلاً على أنهم يحصلون على عمولة على المبيعات.

<sup>1</sup> بولجبال محمد الأمين، المرجع السابق، صفحة 28-33.

## المطلب الثاني: قنوات التوزيع

## 1- التعاريف: تعددت المفاهيم ويمكن أن نعرض منها فيما يلي:

يعرف كوتلر قنوات التوزيع على أنها: مجموعة من المتدخلين الذين يتحملون أنشطة التوزيع، بمعنى الأنشطة التي تقوم بتمرير المنتج من مرحلته الإنتاجية إلى مرحلته الاستهلاكية.<sup>1</sup>

أما Buell : فيعرف قناة التوزيع بأنها: الوسيلة التي بواسطتها تذهب المنتجات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل النهائي.<sup>2</sup>

وقناة التوزيع هي مجموعة المؤسسات والأشخاص الذين يشاركون في تحريك السلع والخدمات من مراكز الإنتاج إلى نقاط الاستهلاك النهائي.<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة فإن: قناة التوزيع هي المسار الذي تسلكه سلع وخدمات المؤسسة، من المنتج إلى المستهلك.

## 2- أهداف قنوات التوزيع:

أهم أهداف قنوات التوزيع ما يلي:<sup>4</sup>

- ◀ تطوير وتوسيع سوق المنتجات عن طريق توصيلها بأسواق جديدة لم يسبق للمؤسسة أن تقدمت إليه.
- ◀ تحسين حصة المؤسسة من السوق الذي تتعامل معه عن طريق قنوات التسويق، بزيادة عدد الموزعين في السوق مما يؤدي إلى زيادة تدفق السلع والخدمات إلى السوق وتحقيق درجة أكبر من الانتشار من للمؤسسة.
- ◀ رفع كفاءة التوزيع لأن التوزيع نشاط متكامل، تتدفق من خلاله الموارد، الأفراد، الأفكار والمعلومات إلى الأمام وإلى الخلف، لتحقيق رضا المستهلك عن طريق توصيل السلعة أو الخدمة له في المكان الملائم وبالشكل والوقت المناسبين وبأقل تكلفة ممكنة.

<sup>1</sup> بولحبال محمد الأمين، المرجع السابق، صفحة 45.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2008، صفحة 55.

<sup>3</sup> علي فلاح الزغبى، المرجع السابق، صفحة 121.

<sup>4</sup> هاني حامد الضمور، "إدارة قنوات التوزيع"، الطبعة الثالثة (طبعة منقحة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2008، صفحة 23-24.

## 3- أنواع قنوات التوزيع

تختلف قنوات التوزيع التي يمكن استخدامها من قبل المنتج لإيصال السلع إلى المستهلك، فنجد قنوات لتوزيع السلع الاستهلاكية، وقنوات لتوزيع السلع الصناعية، وقنوات لتوزيع الخدمات.<sup>1</sup>

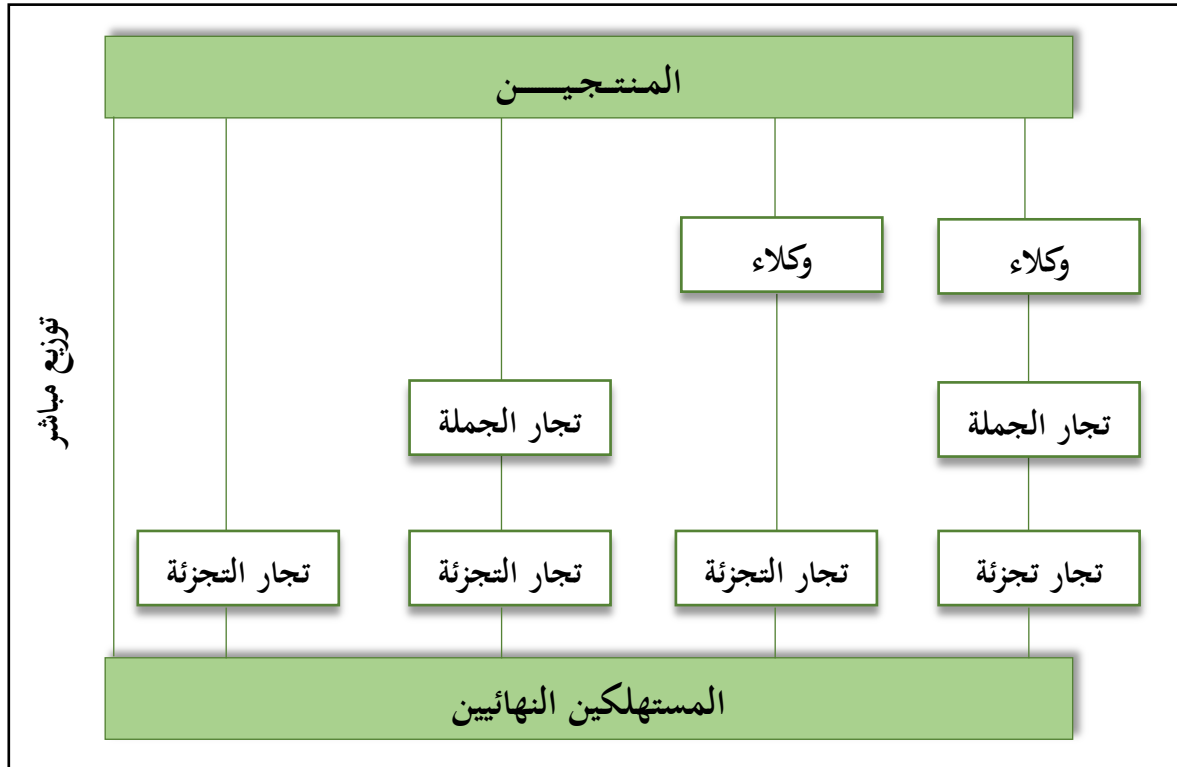
• **قنوات توزيع السلع الاستهلاكية:** هناك خمسة نماذج يتم فيها توزيع المنتجات وإيصالها إلى المستهلكين النهائيين، هذه النماذج هي:<sup>2</sup>

- 1- **منتج ← مستهلك:** وهي تعد من أقصر قنوات التوزيع حيث تتم بدون وجود الوسطاء، ويتم البيع بواسطة البيع الشخصي، الإنترنت.... وتصلح للسلع سريعة التلف أو غالية الثمن.
- 2- **منتج ← تاجر التجزئة ← مستهلك:** تستعمل هذه الطريقة في حالة الإستغناء عن تجار الجملة، ويكون المسلك أكثر نجاحا عند توافر تجار التجزئة الذين يشترون بكميات كبيرة.
- 3- **منتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك:** تعد من أقدم القنوات استعمالاً حيث تعتبر قناة تقليدية في توزيع السلع، خصوصاً السلع الإستهلاكية.
- 4- **منتج ← وكيل ← تاجر التجزئة ← مستهلك:** تستخدم هذه القناة من قبل المنتجين الذين يتضح لهم أن استعمال وكيل له أكثر فعالية من تاجر الجملة.
- 5- **منتج ← وكيل ← تاجر جملة ← تاجر تجزئة ← المستهلك:** تعتبر هذه القناة من أطول القنوات المستعملة وتستخدم لتوزيع السلع سهلة المنال.

<sup>1</sup> أوكيل رابح، مرجع السابق ذكره، صفحة 31.

<sup>2</sup> خشاب عبد الرحمان، علالي عمر، "استراتيجية التوزيع وأثارها على حجم المبيعات"، مذكرة ماستر، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درارية أدرار، 2022، صفحة 14-15.

الشكل رقم (1-4): قنوات توزيع السلع الاستهلاكية

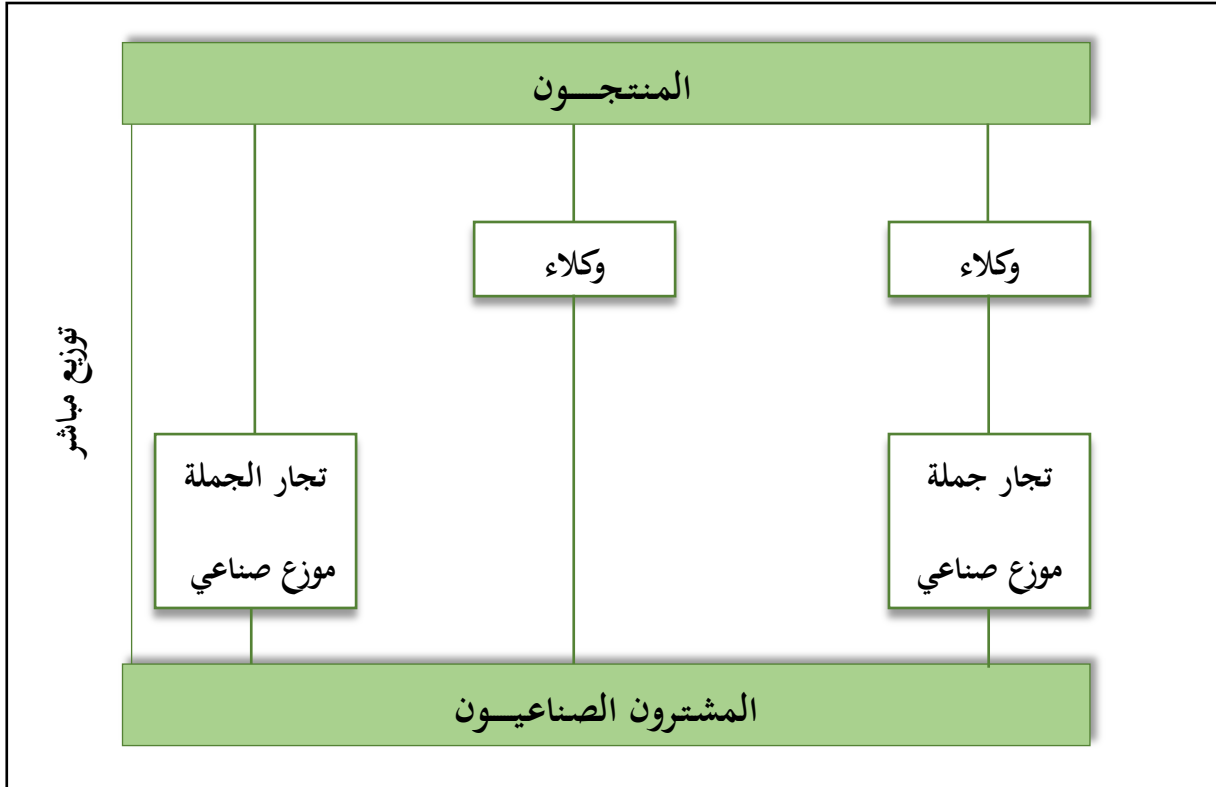


المصدر: بولحيال محمد الأمين، المرجع السابق، صفحة 53.

- قنوات التوزيع السلع الصناعية: هناك العديد من النماذج التوزيعية للوصول إلى المشتري الصناعي، ونذكر منها كالتالي:<sup>1</sup>

- 1- المنتج ← المشتري الصناعي: وهي قناة مباشرة وتستخدم في حالة الحجم الكبير من المشتريات سواء بالكمية أو القيمة.
- 2- المنتج ← وكيل ← المشتري الصناعي: المنتجين الذين ليس لديهم أداة مبيعات خاصة بهم، يجدون هذه القناة هي القريبة بالنسبة لهم، وأيضا بالنسبة للمنتجين الذين يرغبون بطرح منتج جديد أو دخول أسواق جديدة يستخدمون الوكيل بدلا من استخدام رجال البيع لديهم.
- 3- المنتج ← وكيل ← موزع صناعي ← مشتري الصناعي: تستخدم هذه القناة في حالات مثل: صغر حجم المبيعات من الوكيل إلى المشتري الصناعي لذلك يتم البيع عبر موزع صناعي، أو في حالة اللامركزية المخزن للسلع الجاهزة لخدمة العملاء بسرعة، هنا تصبح الخدمات التجزئية للموزع الصناعي ضرورية.

الشكل رقم (1-5): قنوات التوزيع السلع الصناعية



المصدر: بولجبال محمد الأمين، مرجع السابق، صفحة 53.

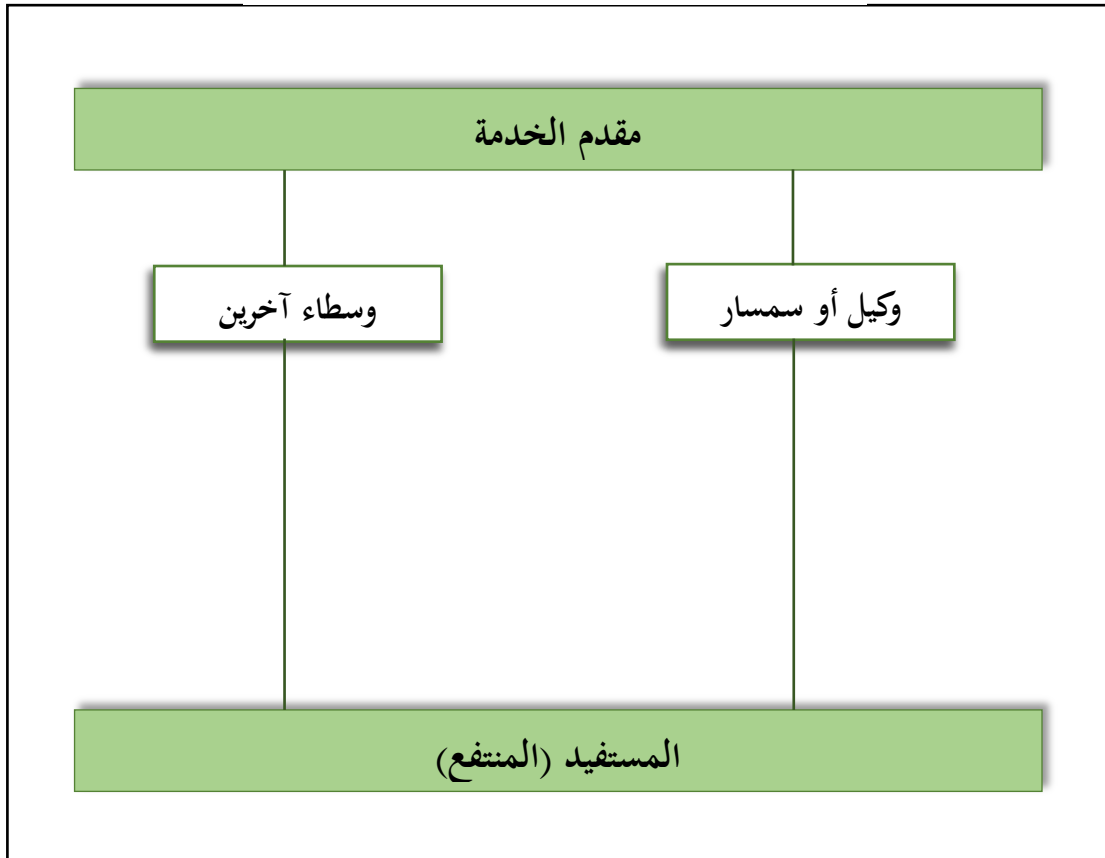
<sup>1</sup> أوكيل رابح، المرجع السابق ذكره، صفحة 33.

- قنوات توزيع الخدمات: الخدمة ذو طبيعة غير ملموسة، لذلك تحتاج إلى نماذج توزيعية خاصة، ومن بين النماذج أكثر شيوعاً:<sup>1</sup>

1- المنتج (مقدم الخدمة) ← المستهلك (المنتفع): لأن الخدمة غير ملموسة، فإن الأنشطة الإنتاجية والبيعية المرتبطة بها تتطلب عادة أن يقوم المنتج باستخدام الاتصال الغير الشخصي المباشر للتعامل مع المستهلك، لهذه تستخدم قناة التوزيع المباشرة مثل: خدمات الرعاية الصحية، خدمات البنوك والتأمين... الخ.

2- المنتج (مقدم الخدمة) ← وكيل ← المستهلك (المنتفع): نجد في هذه الحالة أن لبعض المنتجين في علاقاتهم مع المستهلكين يستخدمون وكلاء من أجل القيام ببعض المهمات المرتبطة بالبيع ونقل الملكية من المنتج (مقدم الخدمة) إلى المستهلك (المنتفع بها) مثل: وسائل الإعلان، التأمين، العقارات... الخ، مثل هذه الخدمات يمكن استخدام الوكلاء في توزيعها.

الشكل رقم (1-6): قنوات توزيع الخدمات



المصدر: أوكيل رايح، المرجع السابق، صفحة 35.

<sup>1</sup> أوكيل رايح، المرجع السابق، صفحة 34-35.

## المبحث الثالث: الرقابة على قنوات التوزيع

إن عملية الرقابة والسيطرة على الأسواق التي يخدمها المنتج وعلى المنتجات التي يقدمها، رغم ما يترتب عنها من تكاليف، بهدف التأكد من أن منتجاته تعرض في الأماكن الملائمة وتقدم بأسعار مناسبة، لأن هذا من شأنه أن يؤثر على استراتيجيته التوزيعية.<sup>1</sup>

## المطلب الأول: معايير السيطرة

لقد ازدادت طلبات الموزعين في السنوات الأخيرة بصفة خاصة، بحيث يوفر عليهم ذلك القيام ببعض الخدمات التي كانت مفروضة عليهم أصلاً، وأدى ذلك إلى خلق الكثير من المشاكل التي يصعب إخضاعها للرقابة. وهناك بعض القضايا يمكن البحث فيها عند دراسة معيار السيطرة واستخدامه في تقييم قناة التوزيع ومنها ما يلي:<sup>2</sup>

## 1- العلاقات العمودية في القناة: ومن الأسئلة التي تواجه رجل التسويق مثال:

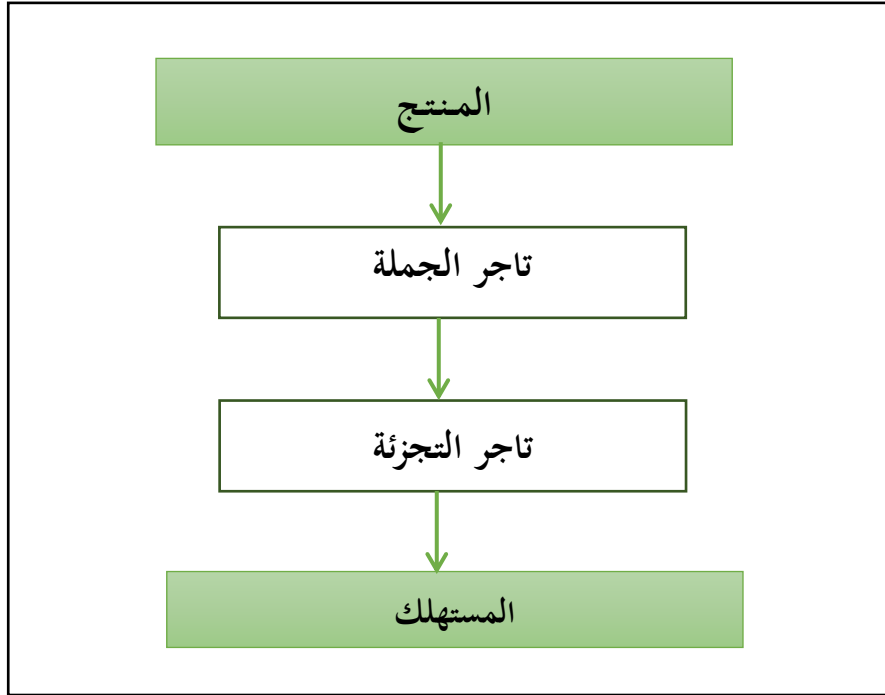
- ✓ هل تاجر الجملة متفق مع تاجر التجزئة والمنتج؟
  - ✓ هل تاجر الجملة على علاقة سيئة مع تاجر التجزئة؟
- أي نبحث في طبيعة العلاقة بين أعضاء القناة على المستويات المختلفة، هل هم متفقين أم أن بينهم خلافات بسبب اختلاف مصالحهم وأهدافهم التسويقية.

<sup>1</sup> حميد قرومي، "إدارة أنظمة التوزيع"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2020، الجزائر، صفحة 231.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، "طرق التوزيع"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، صفحة 85-87.



الشكل (1-7): العلاقة العمودية بين أعضاء القناة التسويقية



المصدر: هاني حامد الضمور، مرجع السابق ذكره، صفحة 86.

## 2- العلاقات الأفقية في القناة: وهي على نفس المستوى في القناة مثال:

- ✓ هل هنالك اتفاق بين تاجر التجزئة على نفس مستوى قناة التوزيع ضد مصالح المنتج، أم هل هناك خلاف فيما بينهم حول مصالح مختلفة؟
- ✓ هل يختلف تجار الجملة بين بعضهم بخصوص السعر الذي تباع به السلعة، أو حول المنطقة الجغرافية أو أي أمور أخرى.

## 3- العلاقات بين القنوات المختلفة: تبين نوع العلاقات فيها إذا كان هناك اختلاف أو اتفاق بين

القنوات المختلفة التي تستخدم من قبل المنتج، مثال على ذلك: كأن يعرض منتج منتجاته في نوعين من متاجر التجزئة يختلفان في طريقة العمل والخدمة، أحدهما يعتمد على الأسعار المنخفضة والآخر يعتمد على الأسعار المميزة، وهذا بالتالي سيخلق مشاكل بين كلي المنفذين، لذلك كان من الأفضل تحديد الطريق أو المنفذ الذي يحقق أهداف المنشأة ويجنب الصراع في المستقبل.

**4-** **المشاكل القانونية:** هل هنالك خلافات قانونية يمكن أن تظهر إذا تم استخدام قناة توزيعية معينة، أو هل تحتوي القناة على أي شيء يمكن أن يعرض المنتج للمخالفة القانونية.

### المطلب الثاني: أدوات الرقابة على قنوات التوزيع

إن مدى السيطرة والرقابة اللتين تمارسهما مؤسسة ما على أعضاء القناة هو الذي يحدد مستوى الأداء الكلي للقناة والأداء الفردي لكل عضو، من أدوات الرقابة على قنوات التوزيع ما يلي:<sup>1</sup>

**1-** **أدوات الرقابة لدى المنتج:** يقوم المنتج بمجموعة من الطرق والأساليب للسيطرة والتحكم في أعضاء القناة التسويقية تتمثل في بناء ولاء السلعة من قبل المستخدمين النهائيين، وتبرز أهمية هذا الأسلوب في السلع التي يتطلب بيعها عدداً كبيراً من متاجر التجزئة والجملة، فإذا استطاع المنتج بناء انطباع جيد حول علامة السلعة التي ينتجها باستخدام وسائل الدعاية والإعلان، فإن قوة التاجر ستضعف للأسباب التالية:

◀ افتقار تاجر التجزئة القدرة على التأثير في قرار المشتري للشراء من محله التجاري.  
 ◀ بناء سمعة أو خلق انطباع حسن عن السلعة من قبل المنتج سوف يزيد من طلب العملاء عليها، وبالتالي يجلب الربح لتاجر التجزئة وفي نفس الوقت تضعف قوته التفاوضية في رفض بيع منتوجات المنتج.

ويمكن للمنتج أن يستخدم طرقاً وسياسات مختلفة لتحقيق الرقابة والسيطرة على أعضاء القناة التسويقية، مثل رفض التعامل مع وسطاء معينين، أو فرض شروط معينة على بعض الوسطاء، وأيضاً تحقيق الرقابة على أعضاء القناة عند إجراء العقود ومنحهم الترخيص لبيع منتوجاته، وتكون هذه الطرق أكثر فعالية عندما يكون الطلب على المنتجات مرتفعاً من قبل المشتريين النهائيين.

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، "إدارة قنوات التوزيع"، المرجع السابق، صفحة 222 و229-232.

## 2- أدوات الرقابة لدى تاجر الجملة: من أهم أدوات الرقابة التي يستطيع تاجر الجملة استخدامها

للقيام بدور القائد التجاري لقنوات التوزيع ما يلي:

- ◀ إنشاء سلاسل تطوعية من تجار التجزئة، وخاصة في تسويق سلع البقالة، وبالتالي فإن تجار التجزئة يحصلون على فوائد مختلفة من تاجر الجملة منها الشراء المركزي والعلامات التجارية الخاصة، ومخصصات كبيرة من الترويج، وتسهيلات مالية وإدارية، وبالتالي يستطيع تاجر الجملة تقوية وضعه التنافسي والإداري في السوق الذي يخدمه.
- ◀ بناء علامات تجارية خاصة والترويج لها، وخاصة للسلع غير المميزة نسبياً وتشتري بصورة متكررة، ومن جهة أخرى فإن السلع الغير المميزة تجبر أحياناً على استخدام السعر كمظهر أولي من أجل بيع العلامة التجارية، ومن الوسائل الأخرى للمحافظة على وضعهم الحالي استخدام الأسلوب الانتقائي في توزيع السلع وتسويقها وتطوير خدمات جديدة، وتحسين إجراءات العمليات البيعية.

## 3- أدوات الرقابة لدى تاجر التجزئة: إن أهم الأدوات التي يستخدمه تجار التجزئة لفرض سياساتهم

على أعضاء قنوات التسويق تشتمل على:

- ◀ استخدام أسمائهم التجارية الخاصة بهم في التسويق والترويج للسلع التي يتعاملون بها.
- ◀ بناء علاقات مع العملاء وتنمية الولاء للمنتج والسلع التي يتعامل بها من خلال وسائل الدعاية وتنشيط المبيعات.

## خلاصة الفصل

تعتبر المنتجات البترولية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في الجزائر وفكرة الاهتمام بعملية تسويق هذه المنتجات وصياغة استراتيجية كاملة تضمن للمؤسسات تحقيق غاياتها وكسب رضا عملائها قمنا في هذا الفصل النظري بدراسة سياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع من اجل دراسة أكثر دقة قمنا بتقسيمه إلى عنصرين العنصر الأول حول سياسات التخزين هي مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد كيفية إدارة مخزون السلع والبضائع تهدف سياسات التخزين إلى تحقيق التوازن بين احتياجات العملاء وكفاءة العمليات وتكاليف التخزين حيث تعتبر من أهم الوظائف الأساسية لسير نشاط المؤسسة الاقتصادية، في العنصر الثاني تطرقنا إلى سياسات التوزيع المباشرة والغير المباشرة و قنوات التوزيع المختلفة، وتناولنا في العنصر الثالث الرقابة على قنوات التوزيع هي عملية مراقبة أداء قنوات التوزيع لضمان تحقيقها للأهداف المرجوة تشمل الرقابة على قنوات التوزيع الرقابة الكمية والنوعية.

# الفصل الثاني

دراسة حالة شركة

نفطال



## تمهيد

بعد تطرقنا الجانب النظري لدراسة سياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع نحاول اسقاط تلك المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانيا، وذلك من خلال قيامنا بالترصص في احدى المؤسسات الوطنية "مؤسسة نפטال" والتي تعتبر الرائدة في الوطن في مجال تسويق وتوزيع المنتجات المتمثلة في المواد البترولية لذلك كان من الضروري البحث عن التسيير الأمثل لوظيفتي التخزين والرقابة على قنوات التوزيع تمت هذه الدراسة على مستوى قسم التسويق لمؤسسة نפטال لولاية غرداية لإعطاء الصورة الحقيقية وتوضيح لهذه الدراسة وبناءً على المعطيات المتحصل عليها تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: مدخل عام لمؤسسة نפטال.

المبحث الثاني: سياسات التخزين لمؤسسة نפטال.

المبحث الثالث: التوزيع والرقابة على قنوات التوزيع لمؤسسة نפטال.

## المبحث الأول: مدخل عام لمؤسسة نפטال

تعد الجزائر من الدول التي تسعى للتقدم والرقى من أجل هذا فهي تعتمد على قطاع المحروقات الذي يمثل % 98 من الدخل الوطني، حيث يعد قطاع المحروقات قطاع استراتيجي ومن أهم المؤسسات التي تسعى لتحريك هذا القطاع هي شركة نפטال التي تعد الرائدة على مستوى الوطن في مجال توزيع وتسويق المنتجات البترولية.

## المطلب الأول: تقديم مؤسسة نפטال

مؤسسة نפטال من أهم المؤسسات العمومية التابعة لمجمع سوناطراك تعتبر من أعمدة الاقتصاد الوطني باعتبار الدور الإستراتيجي الذي تلعبه، فهي تحتكر توزيع المواد البترولية في الوطن، وهذا ما جعلها القلب النابض للاقتصاد الوطني. وهي مؤسسة تجارية ذات أسهم برأسمال يقدر بـ 160.000.000.000.00 دج تشتغل حوالي 33000 عامل.

أنشئ بموجب المرسوم رقم 87 - 189 في 1987/08/25 شركتان:

- مؤسسة **NAFTEC** تختص في عملية تكرير المواد البترولية.

- مؤسسة **NAFTAL** تختص في عملية تسويق وتوزيع المنتجات البترولية.

إن البنية التنظيمية لمؤسسة نפטال تعتمد على نظام المركز الرئيسي "SIEGE" و الذي يتمثل في 12 إدارة مركزية و التي تنقسم كما يلي:

\* إحدى عشر (11) إدارة توظيف توجد كلها بالمركز الرئيسي بالشرافة و هي مكلفة بمراقبة و تنظيم

نشاط الوحدات التي هي تحت سلطتها المباشرة.

\* العمليات و المتمثلة في إدارة الطيران و البحرية الموجودة في دار البيضاء.

الى جانب المركز الرئيسي للمؤسسة (57) وحدة تقسم حسب مهامها إلى :

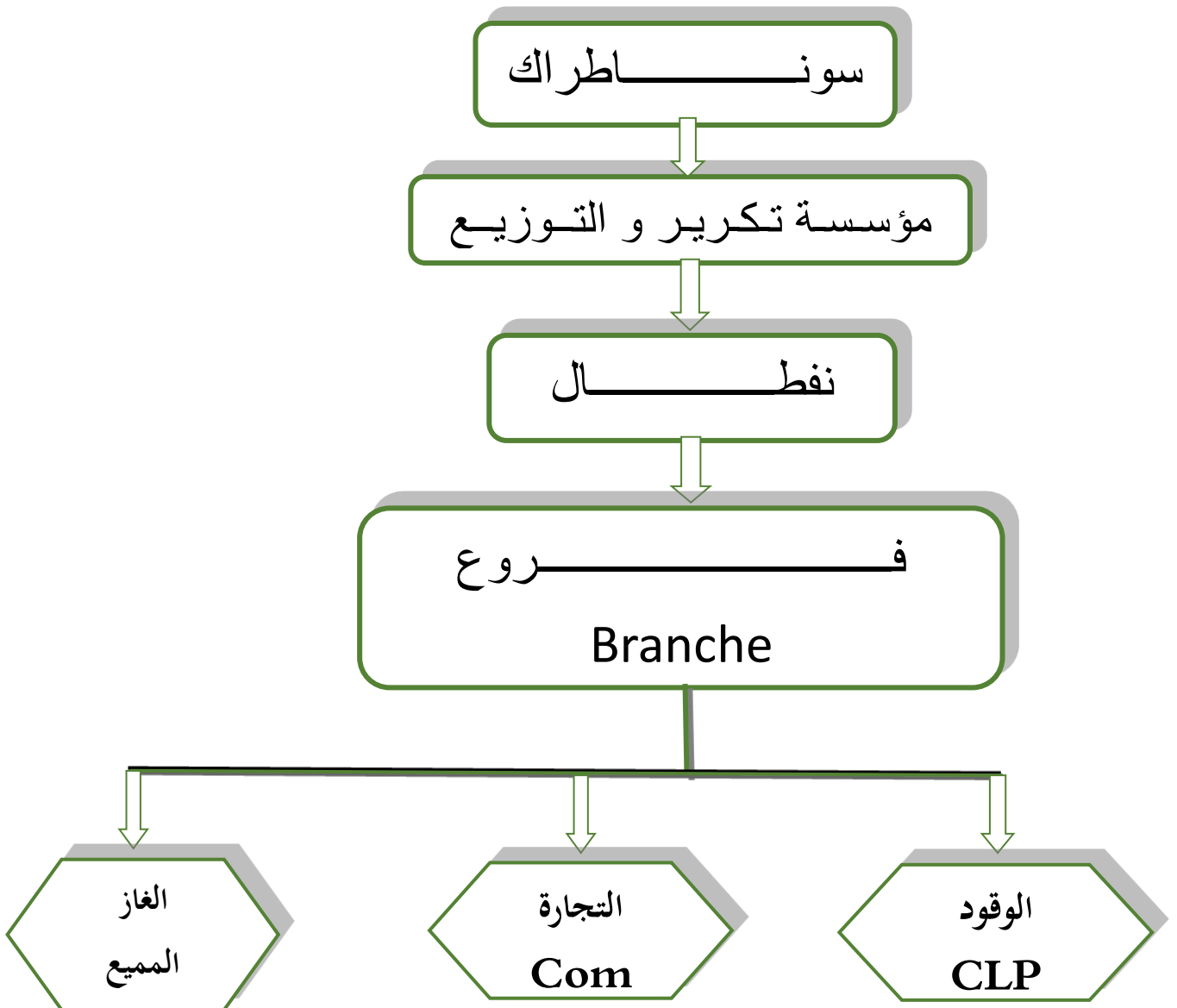
\* وحدات التوزيع و عددها (48) وحدة عبر كامل تراب الوطني.

\* وحدات الموانئ و عددها (04) وحدات متمركزة في كل من " سكيكدة، بجاية، وهران و الجزائر

العاصمة "

- \* وحدات الصيانة و عددها (04) وحدات و هي :
- 1) وحدة الغرب ( وهران ).
  - 2) وحدة الشرق ( قسنطينة ).
  - 3) وحدة الوسط ( الجزائر ).
  - 4) وحدة الجنوب ( حاسي مسعود ).
- \* وحدة نפטال للإعلام الآلي ( الجزائر العاصمة ).

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال





أولاً: فروع نפטال:

● فروع الوقود:

- ضمان تموين و تسويق عبر كافة التراب الوطني.
- تغطية الاحتياجات الوطنية بتموين و توزيع الوقود في أحسن الظروف.
- ربط و مراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة و التموين في كل أنحاء الوطن.

● فروع غاز البترول المميع:

- تقوم بتحليل ووضع سياسات واستراتيجيات خاصة بوظائف التموين، التخزين، التوزيع وبيع منتجات غاز البترول المميع.

● الفروع التجارية:

- ضمان تسويق المنتجات عبر كافة التراب الوطني.
- ربط ومراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة والتموين في كل أنحاء الوطن.

ثانياً: دور و مهام مؤسسة نפטال :

1- دور مؤسسة نפטال:

- \* تنظيم وتطوير النشاط التجاري وتوزيع المواد البترولية و مشتقاتها.
- \* تخزين ونقل المنتجات البترولية لتسويقها على مستوى التراب الوطني.
- \* السهر على تطبيق واحترام المقاييس المرتبطة بحماية الصناعة.
- \* السهر على تنفيذ واحترام قوانين الحماية الداخلية للمؤسسة.
- \* القيام بكل دراسات السوق بما فيها الاستعمال و الاستهلاك للمواد البترولية.
- \* تأمين صيانة مؤسسة نפטال مكلفة داخل إطار الإقليم الوطني للتطور الاقتصادي و الاجتماعي بتوزيع و تسويق المنتجات البترولية بما في ذلك العتاد و التجهيزات.
- \* الحرص على تحسين ومراقبة الكميات والمواد المتعلقة بها.

**2- مهام مؤسسة نפטال:**

- إن المهمة الرئيسية لمؤسسة نפטال هي توزيع وتسويق المنتجات البترولية وأهم المنتجات التي تسوقها:
- الوقود بمختلف أنواعه Carburant.
  - الزيوت بأنواعها Huile lubrifiante.
  - غاز البترول LPG.
  - الإطارات المطاطية Pneumatique.
  - الزفت Goudron.
  - المواد الخاصة Produit Spéciaux.

**3- إمكانيات مؤسسة نפטال :**

و لقد وضعت شركة مجموعة من الوسائل و الإمكانيات تحت تصرف عمالها لتسهيل انجاز مهامها و هي كالتالي:

- ✓ 67 مركز و مستودع لتوزيع و تخزين الوقود و الزيوت و الإطارات المطاطية.
- ✓ 44 مصنع لتعبئة غاز البترول.
- ✓ 16 وحدة لصنع الزفت.
- ✓ 55 مستودع لتموين المراكز البحرية.
- ✓ 59 مستودع متصلة بمصلحة تخزين البترول والغاز المميع.
- ✓ 1576 محطة للخدمات منها: 901 محطة خاصة.
- ✓ 3250 سيارة نقل و توزيع و 1750 وسيلة للصيانة.
- ✓ 14550 محطة بيع الوقود والغاز المميع.
- 380 كلم طول أنابيب للمواد النصف مصنعة و غاز البترول المميع.

المطلب الثاني: التعريف بمقاطعة نפטال لولاية غرداية

الفرع الأول: مجال نشاط مقاطعة نפטال لولاية غرداية

تعد مقاطعة غرداية للتسويق وتوزيع المنتجات البترولية، فرع التجاري من بين 13 مقاطعة في الجزائر التابعة لشركة نפטال والتي تضم 12 ولاية وهي أكبر مقاطعة حيث تغطي 67% من التراب الوطني، تتميز بكونها ذات طابع اقتصادي واجتماعي وهي المسؤولة بتزويد مواطني ولايات الجنوب بمواد الوقود فهي المسؤولة عن نشاط التسويق التوزيع.



✓ مجال النشاط:

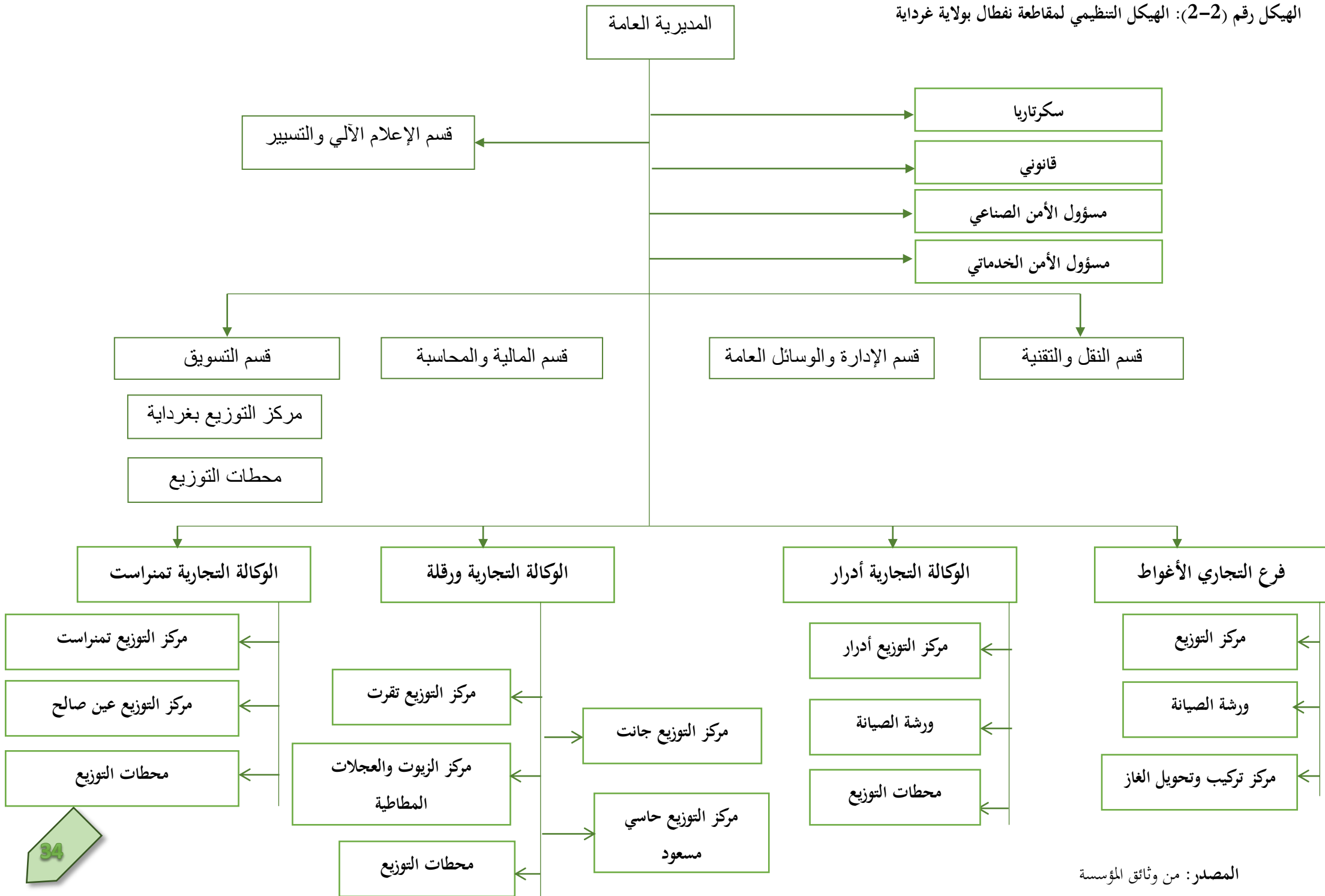
- تخزين الوقود، توزيعه وتسويقه.
- نقل المنتجات البترولية.
- ضمان توفير المنتجات في جميع أنحاء الولاية.

✓ المهام والخدمات التجارية لمؤسسة نפטال:

- استقبال الطلبات على المنتجات المختلفة من الزبائن .
- الفاتورة هي المسؤولة عن تجهيز الزائاق المختلفة.
- تلبية الاحتياجات المختلفة للمؤسسات التابعة لها.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمقاطعة نפטال لولاية غرداية

يتعلق الهيكل التنظيمي بالجانب الوظيفي من قبل المؤسسة وتصميم الهيكل يرتبط بتحقيق الأهداف ويحدد العلاقة بين مختلف المصالح والأقسام ومراكز اتخاذ القرار. ويمكن ابراز الهيكل التنظيمي لمقاطعة نפטال بولاية غرداية.



### المبحث الثاني: سياسات التخزين لمؤسسة نפטال

تعتمد مؤسسة نפטال على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تستخدم لضمان سلامة وأمن المخزونات، والحفاظ على جودتها وضمان توفر المنتجات بكميات كافية لتلبية الطلب.

### المطلب الأول: أنواع سياسات التخزين لمؤسسة نפטال

#### أولاً: سياسة التخزين الاحتياطي

##### صهاريج لتخزين الوقود



تقوم هذه السياسة بضمان توفر المنتجات البترولية لتلبية احتياجات السوق المحلية في حال حدوث أي اضطرابات في الإمدادات بحيث يتم الاحتفاظ ب 1متر في صهريج تحسبا لأي ظرف طارئ.

المصدر: من إعداد الطلبة

#### ثانياً: سياسة التخزين اللوجستي

##### تخزين صهاريج الغاز البروبان في مناطق الظل



تهدف هذه السياسة إلى تحسين كفاءة عمليات التوزيع من خلال تخزين المنتجات البترولية في مواقع قريبة من نقاط الاستهلاك من اجل سهولة الوصول اليها.

##### تخزين غاز البوتان



المصدر:

<https://www.naftal.dz/fr/index.php/produits/particuliers/gpl>

المصدر: <https://www.elbilad.net/derniere->

[info/%D9%86%D9%81%D8%B7%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D9%83%D8%A8%D8%B5%D9%87%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%AC-%D8%BA%D8%A7%D8%B2-](https://www.elbilad.net/derniere-info/%D9%86%D9%81%D8%B7%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D9%83%D8%A8%D8%B5%D9%87%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%AC-%D8%BA%D8%A7%D8%B2-)

ثالثاً: سياسة التخزين الموسمي

تهدف هذه السياسة إلى التخفيف من تقلبات الطلب على المنتجات البترولية خلال مواسم الذروة بحيث يزداد الطلب على المنتجات البترولية في الموسم البارد.

رابعاً: سياسة التخزين البيئي

تهدف هذه السياسة إلى التقليل من التأثيرات البيئية لعمليات التخزين وتشمل:

- تستخدم المؤسسة خزانات تخزين حديثة ومصممة خصيصاً لتخزين المنتجات النفطية بأمان، مع مراعاة جميع معايير السلامة البيئية .
- يتم فحص الخزانات بشكل دوري للتأكد من سلامتها ومنع أي تسريبات محتملة .
- يتم تطبيق إجراءات صارمة للتنظيف والصيانة لمنع تراكم المواد الخطرة.

حيث يتم تخزين الوقود في صهاريج التي تنقسم إلى 8 أقسام باستخدام مسطرة من 1 إلى 8 يسمح لمتابعة مستويات الوقود بشكل أكثر دقة.

- كل قسم يمثل 108 متر مكعب / 8 = 13.5 متر مكعب.
- ترك متر واحد من الوقود في قاع الخزان كمساحة أمان إضافية يعد إجراءً احترازيًا حكيماً
- قياس درجة حرارة الوقود بواسطة مقياس الحرارة
- ملء الخزان من الأسفل باستخدام مضخة ودفع الوقود عبر الأنابيب إلى الصهريج هو طريقة فعالة.
- من المهم التأكد من صيانة المضخة والأنابيب بشكل دوري لمنع التسريبات.

المطلب الثاني: الأنظمة المستخدمة لإدارة المخزون

تستخدم شركة نפטال مجموعة من الأنظمة لإدارة مخزونها لتنظيم وتتبع حركة منتجاتها في مختلف سلسلة التوريد، وتساعد هذه الأنظمة الشركة على تحسين دقة المخزون.

1- إدارة المخزون يدويا MANUEL: يتعين على موظفين الشركة تسجيل كميات الوقود المدخلة

والمخرجة يدويا، وتحديث المخزون المتاح بناءً على الشاحنات الصادرة والمستقبلة.

بطاقات المخزون: لتسجيل المعلومات عن كل مادة مثل اسمها كميتها وموقع تخزينها.

بطاقة ضبط المخزون

بطاقة ضبط المخزون

ت	عدد الوحدات المخرجة	نوع الوحدة	الوزن المخرج بالتقريب	تاريخ الإخراج	رقم سلة الإخراج	رصيد العدد المتبقي	رصيد الوزن المتبقي بالتقريب	ملاحظات
-1								
-2								
-3								
-4								
-5								
-6								
-7								
-8								
-9								
-10								

المصدر: <https://www.scribd.com/document/647449744/%D8%A8%D8%B7%D8%A7%D9%82%D8%A9-%D8%B6%D8%A8%D8%B7-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%B2%D9%88%D9%86>

2- نظام إدارة المستودعات WMS: هو برنامج حاسوبي مصمم لإدارة العمليات داخل المستودعات

يتضمن النظام:

- إدارة المخزون: تتبع كمية ونوعية المواد الموجودة في المستودع وتحديد أماكن تخزينها.
- استقبال البضائع: تسجيل دخول البضائع الجديدة والتحقق من دقتها وتوجيهها الى أماكن تخزينها.
- تخزين البضائع: إدارة أماكن تخزين المواد مع مراعات خصائصها مثل درجة الحرارة والرطوبة .
- اخراج البضائع: تجهيز البضائع للطلبات وتحديد مسار نقلها وتسجيل خروجها من المستودع.

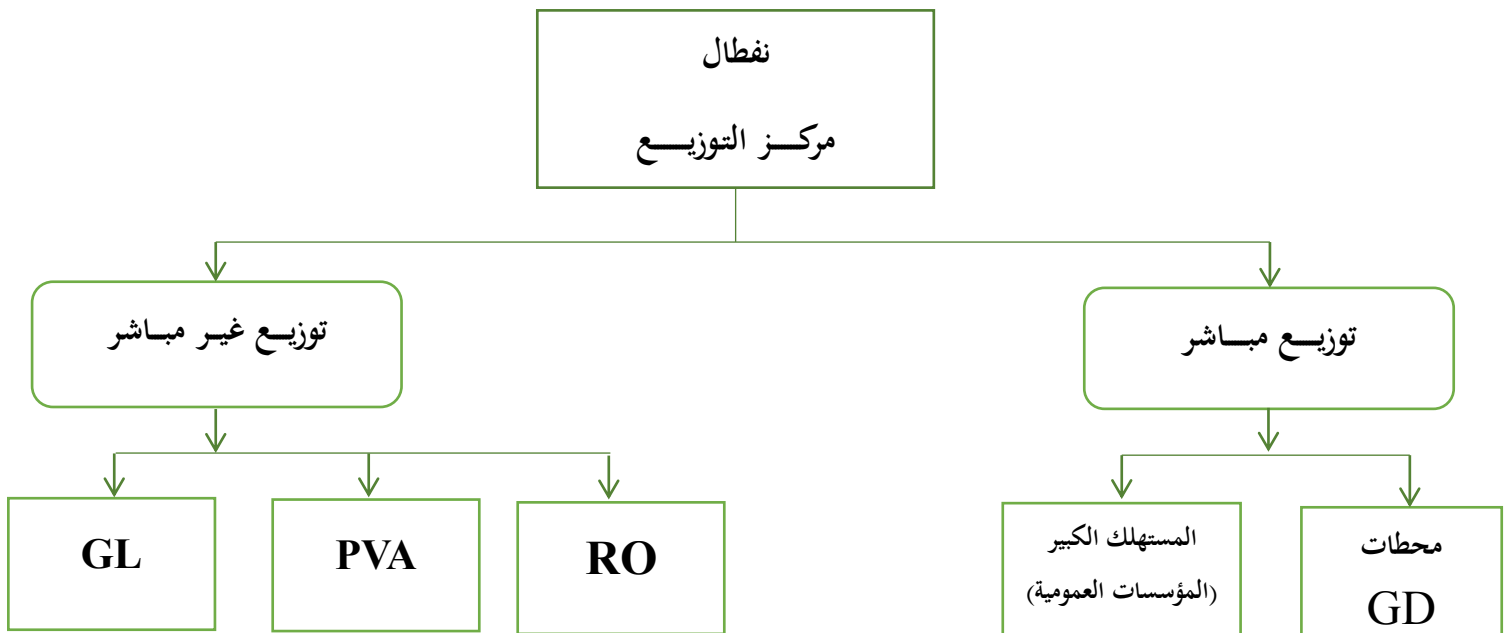
### المبحث الثالث: التوزيع و الرقابة على قنوات التوزيع لمؤسسة نفطال

#### المطلب الأول: التوزيع في مؤسسة نفطال

يعتبر التوزيع بأنه حلقة وصل بين الانتاج والاستهلاك لضمان وصول السلع أو الخدمات إلى المستهلكين بالشكل الصحيح. وتعتمد مؤسسة نفطال على سياسات توزيعية محددة في عملية تسويق المنتجات البترولية وعليه ما يلي:

- ◀ سياسة التوزيع المباشرة: يتم مباشرة من الشركة إلى المستهلك الكبير دون الاعتماد على الوسطاء (مستشفيات، مؤسسات الطاقة...)، و المحطات الخدمات ذات التسيير المباشر (GD) التي تعود ملكيتها وتسييرها من طرف نفطال.
- ◀ سياسة التوزيع غير مباشرة: تعتمد فيها المؤسسة على البيع بالاعتماد على الوسطاء وتمثل في نقاط بيع معتمدة (PVA) هم وكلاء معتمدون من طرف نفطال بعقد محدد لبيع منتجاتها، تجار تجزئة (RO) وهم الخواص ( محطة غسل السيارات، محلات تبديل غيار السيارات.. ) الذين يبيعون منتجات نفطال.

الشكل(2-3): سياسات التوزيع لمنتجات البترولية لمؤسسة نفطال



المصدر: من إعداد الطلبة



## المطلب الثاني: أدوات الرقابة على قنوات التوزيع

تستخدم مؤسسة نפטال العديد من الأدوات والتقنيات لمراقبة قنوات توزيعها وضمان وصول المنتجات إلى المستهلكين النهائيين دون أي تلاعب أو غش. تشمل بعض هذه الأدوات ما يلي:

## -1 أدوات كمية:

- طريقة غلق الصهريج: يتم غلق صهاريج الوقود الموجودة على الشاحنات الناقلة بطريقة خاصة لا يمكن فتحها إلا عند الوصول إلى محطات الوقود المخصصة، ذلك لمنع فتح الصهاريج أو سرقة الوقود أو إضافة مواد إليه قبل الوصول إلى وجهته.

## صمامات التفريغ الوقود



المصدر: من اعداد الطلبة

- نظام التتبع الإلكتروني: يتم تجهيز بعض الشاحنات الناقلة للوقود بنظام تتبع إلكتروني يسمح لمؤسسة نפטال بمراقبة مسارها في الوقت الفعلي، يساعد ذلك في التأكد من أن الوقود يتم تسليمه إلى المحطات المخصصة فقط.

2- أدوات نوعية:

- العجينة الكاشفة: والتي مهمتها تقوم بكشف الماء الموجود في الوقود، حيث هناك مراقبة دورية على الصهاريج التي تصل إلى محطات التوزيع عن طريق وضع العجينة الكاشفة في المقياس La Gauge كمية قليلة ثم غمسه في الوقود في حالة وجود الماء فيه ستتغير لون العجينة، أي وجود تلاعب في جودة



من إعداد الطلبة

- عمليات التفتيش المفاجئة: تقوم فرق من مفتشي نفعال بإجراء عمليات تفتيش مفاجئة على محطات التوزيع للتأكد من التزامها بالمعايير المعمول بها، وتشمل عمليات التفتيش فحص جودة الوقود، والتأكد من سلامة معدات التوزيع، ومراجعة السجلات.
- التحليلات المخبرية: يتم أخذ عينات من الوقود بشكل عشوائي من محطات التوزيع وتحليلها في مختبرات نفعال للتأكد من مطابقتها للمواصفات القياسية.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في فيما تتمثل سياسات التخزين والتوزيع بمؤسسة نفعال وكيف تتم عملية الرقابة عليها، حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الدراسة ميدانية. إذ تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى تقديم لمحة عامة حول مؤسسة نفعال -غرداية-، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى سياسات التخزين التي تنتهجها مؤسسة نفعال والأنظمة المستخدمة لإدارة مخزونها، وبالنسبة للمبحث الثالث تناولنا فيه التوزيع وأدوات الرقابة على قنوات التوزيع.

# الختامة

في الختام، تبرز أهمية سياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع كعناصر أساسية لضمان استدامة عمليات الشركات وتحقيق أهدافها بنجاح في سوق النفط والغاز. بفضل تطبيق سياسات فعالة واستخدام التكنولوجيا المناسبة، يمكن للشركات تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة المخزون والتوزيع، مما يسهم في تحقيق التوازن بين تلبية احتياجات العملاء وتحقيق الربحية. باستمرارية التحسين والتطوير، يمكن للشركات النجاح في بناء سمعة قوية وتحقيق التميز التنافسي في السوق. بالإضافة إلى ذلك، تعد الرقابة على قنوات التوزيع دوراً حاسماً في ضمان سلامة المنتجات والمواد، وتقليل مخاطر الفقد والتلف. من خلال تنفيذ إجراءات الرقابة والمراقبة بشكل دقيق، يمكن للشركات تحسين جودة خدماتها وتعزيز ثقة العملاء. بالتالي، يمكن القول إن سياسات التخزين والرقابة تسهم بشكل كبير في نجاح الشركات.

وفي الأخير يمكن أن نستخلص من خلال دراستنا لهذا الموضوع النتائج اختبار الفرضيات والتوصيات

الخاصة بالجانب التطبيقي كما يلي:

### النتائج اختبار الفرضيات:

- 1- تعمل سياسات التخزين بتحديد الجوانب المختلفة تتعلق بكيفية تخزين المواد والسلع وتحدد سياسات التوزيع قنوات وأساليب توزيع السلع لديها مستوى مقبول من ناحية كيفية تخزين المواد والسلع ومن ناحية قنوات وأساليب توزيع السلع لكن أيضا سياسات التخزين توفير المنتجات بالكميات والمواصفات المناسبة أيضا تساعد سياسات التخزين في تقليص التباعد بين المنتج والمستهلك.
- 2- التأكد من جميع أعضاء قنوات التوزيع يلتزمون بمعايير الجودة ومنع الغش والتزوير لديها مستوى قبول عالي لان الهدف الاسمي من الرقابة على قنوات التوزيع هو التأكد من ان المنتج يصل الى المستهلك بالجودة المطلوبة والعمل على منع الغش والتزوير.
- 3- تطبيق نظام التخطيط والرقابة على المخزون لضمان تلبية احتياجات العملاء صحيحة نسبيا لكن تطبيق نظام التخطيط والرقابة يكون بشكل كبير من اجل تجنب نقص في المخزون, تحسين دقة التنبؤ بالطلب, تحسين مستوى الخدمة تعزيز الثقة بالعلامة التجارية، حماية البيئة.

## التوصيات:

### 1. تعزيز سياسات التخزين:

- ◀ تطوير دليل إرشادي شامل لسياسات التخزين: يوضح هذا الدليل جميع المتطلبات والإجراءات المتعلقة بتخزين المنتجات النفطية ، بما في ذلك شروط التخزين، وعمليات الصيانة، وطرق التفتيش، وإجراءات السلامة.
- ◀ استخدام تقنيات حديثة لتتبع المخزون: نظام إدارة المخزون (WMS) يُساعد هذا النظام على تتبع حركة المنتجات في مستودعات التخزين، مما يُتيح للمؤسسة مراقبة مستويات المخزون بشكل فعال وتجنب النقص أو الفائض.
- ◀ تدريب الموظفين على سياسات التخزين: يجب على جميع الموظفين الذين يتعاملون مع المنتجات النفطية والغازية تلقي تدريب شامل حول سياسات التخزين وإجراءات السلامة.
- ◀ يجب تنظيم برامج تدريبية دورية لتحديث معرفة الموظفين وتزويدهم بأحدث الممارسات في مجال التخزين.

### 2. تحسين طرق التوزيع:

- ◀ تقييم شبكة التوزيع الحالية: يجب على المؤسسة تقييم شبكة التوزيع الحالية من حيث الكفاءة والتغطية والتكلفة.
- ◀ يجب تحديد نقاط القوة والضعف في الشبكة الحالية لتحديد مجالات التحسين.
- ◀ تطوير خطة توزيع استراتيجية: يجب على المؤسسة وضع خطة توزيع استراتيجية تتضمن تحديد قنوات التوزيع الأكثر فعالية، وتحديد مواقع المستودعات الجديدة، وتحسين مسارات النقل.
- ◀ يجب مراعاة احتياجات السوق والتوزيع الجغرافي عند تصميم خطة التوزيع.
- ◀ نظام تتبع المركبات: يُتيح هذا النظام للمؤسسة تتبع موقع مركبات التوزيع في الوقت الفعلي، مما يُساعد على تحسين كفاءة مسارات النقل وتقليل زمن التسليم.

3. تشديد الرقابة على قنوات التوزيع:

◀ تطوير نظام رقابة إلكتروني:

يجب على المؤسسة تطوير نظام رقابة إلكتروني لمراقبة جميع مراحل التوزيع، بدءًا من المستودعات وصولاً إلى المستهلكين النهائيين.

يجب أن يشمل هذا النظام ميزات مثل تتبع المنتجات، والتحقق من هوية الموزعين، ورصد أيّ مخالفات.

◀ تعزيز التعاون مع الجهات الرقابية:

يجب على المؤسسة تعزيز التعاون مع الجهات الرقابية الحكومية لمكافحة الغش والتأكد من امتثال الموزعين للقوانين واللوائح.

يمكن للمؤسسة مشاركة البيانات مع الجهات الرقابية لتسهيل عملية التحقق من هوية الموزعين وضمان سلامة المنتجات.

◀ تثقيف المستهلكين حول مخاطر الغش:

يجب على المؤسسة تثقيف المستهلكين حول مخاطر الغش وكيفية تمييز المنتجات الأصلية عن المنتجات المقلدة.

### أفاق الدراسة:

تُفتح نتائج هذا البحث آفاقاً واسعة لمزيد من الدراسات والتحليلات في مجالات متعددة، تشمل:

#### 1. التحليل المتعمق لسياسات التخزين:

- دراسة تأثير تقنيات التخزين الحديثة، مثل تقنية التخزين تحت الأرض، على كفاءة التخزين وتقليل الفاقد.
- تحليل دور الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات التخزين وتوقع الطلب على المنتجات.
- دراسة التحديات البيئية لعمليات التخزين وتطوير حلول مستدامة.

#### 2. تطوير نماذج تحليلية لشبكات التوزيع:

- تطبيق نماذج تحليلية لتحديد مواقع المستودعات المثالية ومسارات النقل الأمثل.
- تحليل تأثير التغيرات في الطلب على المنتجات على شبكة التوزيع وتطوير خطط التكيف.
- دراسة تأثير العوامل الخارجية، مثل الكوارث الطبيعية والاضطرابات السياسية، على شبكات التوزيع.

#### 3. دراسة التأثير الاجتماعي والاقتصادي لسياسات التخزين والرقابة:

- تحليل تأثير سياسات التخزين والرقابة على أسعار المنتجات ورضا المستهلكين.
- دراسة تأثير هذه السياسات على فرص العمل والتنمية الاقتصادية في المناطق المحلية.
- تحليل تأثيرها على البيئة والتغيرات المناخية.



## عرض نتائج المقابلة :

في اطار إعداد أسئلة المتصلة بالموضوع المقابلة، قمنا بطرح بعض أسئلة على مدير فرع التسويق

بمؤسسة نفطال فرع غرداية وكانت الأجوبة كالتالي:

- س1: نبذة عن مؤسسة نفطال؟
- ج1: استقلت مؤسسة التسويق والتوزيع المنتجات البترولية عن مؤسسة الأم سوناطراك بموجب المرسوم 80/101 في أبريل 1981 وبدأت نشاطها في 01 جانفي، حيث اهتمت بتكرير وتوزيع المواد البترولية تحت شعار نفطال ERDP وفي 1987/08/25 تحت المرسوم 87-189 قامت المؤسسة بالفصل نشاط بين تكرير ونشاط التوزيع البترول ومشتقاته، وفي سنة 1998 أصبحت مؤسسة ذات أسهم بنسبة 100%.
- س2: ما هي المهام والاهداف التي تسعى مصالحكم لتحقيقها؟
- ج2: مهمة شركة نفطال تسويق وتوزيع المنتجات البترولية لتلبي احتياجات مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني، وتتركز الأهداف الأساسية فيما يلي:
  - تحسين جودة المنتجات المقدمة لزيائنها وضمان رضاهم.
  - تنظيم وتطوير النشاط التسويقي والتوزيعي للمنتجات البترولية.
- س3: ما هي المنتجات التي تسوقها نفطال؟
- ج3: تتنوع وتتعدد المنتجات المسوقة من طرف المؤسسة، وهي الوقود، الزيوت، والمطاط الغاز والزفت.
- س4: ما هي الاستراتيجيات التي تستخدمها نفطال في التخزين؟
- ج4: تعتمد المؤسسة على مجموعة من الاستراتيجيات وهي كالتالي:
  - التخزين في المستودعات: يتم التخزين في شبكة واسعة من المستودعات المنتجة النفطية، مثل البنزين والمازوت قبل توزيعها على المحطات والمستهلكين الآخرين

- التخزين في محطات الوقود: تخزين محطات وقود نפטال غرداية كميات محدودة من المنتجات النفطية لتلبية احتياجات العملاء اليومية و يتم إعادة ملء خزانات التخزين في محطات الوقود بشكل منتظم .
- تخزين في صهاريج النقل: يتم تجهيز صهاريج النقل بنظم سلامة متقدمة لضمان نقل المنتجات النفطية بأمان وكفاءة للاستهلاك.
- س5: ما هي منافذ التوزيع التي تستعملها نפטال لإيصال منتجاتها إلى زبائنها؟
- ج5: تقوم المؤسسة بتوزيع المنتجات البترولية إلى عملائها سواء كانوا كبار المستهلكين أو محطات الوقود ذات التسيير الحر أو التابعة لها أو نقاط البيع المختلفة.
- س6: ما هي الاستراتيجيات المتبعة لتوزيع منتجاتها؟
- ج6: توزيع الوقود بشكل مكثف هو الاستراتيجية الأكثر شيوعا بسبب الطلب المرتفع وسهولة التخزين والسلوكيات الشرائية للمستهلكين.
- س7: كيف يتم الرقابة على مخازنها؟
- ج7: يتم الرقابة النوعية بالاستعانة بالعجينة الكاشفة ومقياس الحرارة أما الرقابة الكمية عن طريق بطاقة المخزون (الكميات الصادرة والواردة من الوقود).
- س8: ماهي أهم نقاط البيع التابعة لها؟
- ج8: أهم نقاط البيع التي تسهر على عملية تسويق وتوزيع منتجاتها البترولية: غرداية، حاسي مسعود، الأغواط، أدرار، جانت، تقرت، عين صالح، تمنراست، ورقلة.
- س9: ماهي التحديات التي تواجه التوزيع؟
- ج9: تواجه شركة نפטال مجموعة من التحديات منها: اتساع منافذ التوزيع (اتساع الرقعة الجغرافية)، تكاليف النقل والصيانة.
- س10: ما هو المصدر للمنتجات البترولية الموجودة في نפטال فرع غرداية؟
- ج10: مصدر المنتجات البترولية من وهران (أرزيو)، حاسي مسعود.
- س11: ماهي الوسائل التي تعتمد عليها نפטال في نقل منتجاتها البترولية؟
- ج11: وهي نقل عبر الأنابيب، نقل عبر السكك، نقل عبر الشاحنات، والنقل البحري.

# المصادر والمراجع

1- الكتب

1. مصطفى كافي يوسف، "إدارة اللوجستيات الإمداد والتوزيع المادي الأخضر **Logistics Management**"، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان 2019.
2. عمر وصفي عقيلي، وآخرون، "إدارة المواد الشراء والتخزين من المنظور كمي"، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2014.
3. محمود عبد الفتاح رضوان، "الأساليب الحديثة لإدارة المشتريات"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة 2012.
4. مولد عبد العزيز حواس، كلثوم يوسف البز، "إدارة التجزئة - مدخل تسويقي-"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2022.
5. علي فلاح الزغي، "إدارة التوزيع -مدخل تطبيقي- متكامل"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
6. محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2008.
7. هاني حامد الضمور، "إدارة قنوات التوزيع"، الطبعة الثالثة (طبعة منقحة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2008.
8. حميد قرومي، "إدارة أنظمة التوزيع"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2020، الجزائر.
9. هاني حامد الضمور، "طرق التوزيع"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.

2- المجالات

1. حنكة توفيق، كحلة حاج علي، "تسيير المخزونات في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ليسانس، تسيير المخزون، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الوادي، 2014.
2. عيسى حجاب، "مساهمة لتحديد متغيرات القرار المتعلقة بالمخزون الأمثل لاستخدام بحوث العمليات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة الدكتوراه، اقتصاد تطبيقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2015.
3. بولجال محمد الأمين، "دور التوزيع في تنافسية المؤسسة"، مذكرة ماجستير، التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3-، 2010.
4. أوكيل رابح، "إدارة منافذ التوزيع وأثرها في دعم القدرة التنافسية"، مذكرة الماجستير، الإدارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2007.
5. خشاب عبد الرحمان، علالي عمر، "استراتيجية التوزيع وأثارها على حجم المبيعات"، مذكرة ماستر، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درارية أدرار، 2022.

