

أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء قنوات التوزيع لدى عينة من المؤسسات الاقتصادية لولاية المسيلة وبرج بوعريريج  
The impact of the dimensions of strategic planning on the performance of distribution channels in a sample of economic institutions For the wilaya of M'sila and Bordj Bou Arreridj

شريف مراد<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف - المسيلة -، دولة الجزائر

تاريخ الاستلام: 2018/12/02؛ تاريخ المراجعة : 2018/12/06 ؛ تاريخ القبول: 2018/12/06

**ملخص:** هدفت الدراسة إلى إبراز أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء قنوات التوزيع لدى مجموعة من المؤسسات الاقتصادية لولاية المسيلة وبرج بوعريريج، وركزت في ذلك على عينة من الإطارات والإداريين العاملين في هاته المؤسسات للإجابة على الاستبيان المطروح حول هذا الموضوع باعتبارهم هم المسؤولون عن اتخاذ القرارات فيها، ومن خلال استخدام المؤشرات الإحصائية توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة توافقية (أثر إيجابي) بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأداء قنوات التوزيع في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة الميدانية.

**الكلمات المفتاحية:** تخطيط استراتيجي. قنوات التوزيع. مؤسسة اقتصادية جزائرية.

**تصنيف JEL:** O21,L11, H32

**Abstract:** The study aims to highlighting the impact of the dimensions of strategic planning on the performance of distribution channels in a group of economic institutions For the wilaya of m'sila and Bordj Bou Arreridj, And focused on a sample of frames and administrators working in these institutions to answer the questionnaire on this subject as they are responsible for decision-making, and through the use of statistical indicators, the results of the study found that there is a correlation (positive effect) between The dimensions of strategic planning and performance of distribution channels in the Algerian institutions in the field study.

**Keywords:** strategic planning. distribution channels. Algerian economic institution.  
**Jel Classification Codes :** O21,L11, H32

\* Corresponding author, e-mail: [charifmourad2003@yahoo.fr](mailto:charifmourad2003@yahoo.fr)

## I - تمهيد :

في ظل بيئة تتسم بالتغير الكبير والمتسارع تسعى المؤسسات على اختلاف أشكالها إلى مواكبة هذه التغيرات الاقتصادية والاجتماعية،، والتكيف مع مستجداتها، والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ليست بمنأى عن هذه التأثيرات، خاصة بعد التوجه نحو الانفتاح واعتماد حرية المنافسة كآلية لسير الاقتصاد، وعلى هذا الأساس برزت أهمية بناء رؤية إستراتيجية لمستقبل أداء المؤسسات الوطنية على النحو الذي يضمن لها البقاء وتحقيق الربحية بالاعتماد على خطط متوسطة وطويلة الأجل تأخذ بالاعتبار إمكانيات المؤسسة من جهة وأهدافها من جهة أخرى من أجل تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة، ومن هذا المنطلق تبرز الحاجة إلى ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في ظل تنوع وتغير أذواق المستهلكين وما لها من تأثير على أداء المؤسسة ككل، لذا تسعى هذه الأخيرة إلى ضمان الاتصال الدائم بزبائنهم وإمدادهم بما يحتاجهم في الوقت والمكان المناسبين من خلال تصميم قنوات توزيع تنافسية تتلاءم وحاجات المستهلكين في السوق.

. مشكلة الدراسة:

بناءً على ما سبق يمكن أن نتساءل عن أثر التخطيط الاستراتيجي وأبعاده في تصميم وتحسين أداء قنوات التوزيع عبر طرح الإشكالية

التالية:

ما أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء قنوات التوزيع في المؤسسات محل الدراسة الميدانية؟

. التساؤلات الفرعية:

- ما مدى إدراك المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة لأهمية بناء خطط إستراتيجية بعيدة المدى أثناء ممارستها لمختلف أنشطتها؟
- هل تولي المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة اهتماماً بطرق اختيار وتصميم القنوات التوزيعية؟
- هل لممارسات التخطيط الاستراتيجي أثر إيجابي في تصميم القنوات التوزيعية وتحسين أدائها؟

. الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية:

للإمام بالموضوع والإجابة على إشكالية قمنا بطرح الفرضية التالية:

للتخطيط الاستراتيجي أثر إيجابي على أداء قنوات التوزيع في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

- الفرضيات الفرعية:

للإمام بكل جوانب الفرضية الرئيسية قمنا بطرح الفرضيات التالية:

- 1) تتبنى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة التخطيط الاستراتيجي كأداة لرسم مسار مستقبلي لما يجب أن يكون عليه الأداء التوزيعي؛
- 2) تولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة اهتماماً لكيفية بناء وتصميم وتفعيل قنواتها التوزيعية؛
- 3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر التخطيط الاستراتيجي وأبعاده في عملية تصميم القنوات التوزيعية على مستوى المؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هاته الدراسة من خلال البحث في موضوع التخطيط الاستراتيجي لقنوات التوزيع من منظور أن التخطيط الاستراتيجي مرحلة مهمة من مراحل وعمليات بناء رؤية واضحة لمستقبل أداء المؤسسات الجزائرية العاملة في قطاع الصناعة والإنتاج، كونه أحد البدائل التي تراهن عليها الجزائر في سبيل التخلي عن اقتصاد المحروقات، وأن قنوات التوزيع تمثل أحد أهم وسائل ضمان التفاعل مع الوسطاء والمستهلكين وتموينهم بالحاجات الحالية والمستقبلية، وعليه تأتي هذه الدراسة لتحاول التركيز على واقع التخطيط الاستراتيجي وأهمية العلاقة والأثر الذي يساهم به (كمتغير مستقل) في تحسين أداء القنوات التوزيعية (متغير تابع) بالتطبيق على المؤسسات الجزائرية الإنتاجية الناشطة في المناطق الصناعية المتواجدة بولاية المسيلة وبرج بوعريبرج.

. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

- تناول مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والقنوات التوزيعية؛
- زيادة مستوى الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء المؤسسة الجزائرية؛

- تبيان أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء القنوات التوزيعية ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسات الجزائرية؛

#### - الدراسات السابقة:

. دراسة مولود علي موسى الذويب، سنة 2015، حول أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على أداء المنظمات "دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء العاملة في ليبيا". هدفت هاته الدراسة إلى استقصاء مدى تطبيق المفاهيم الحديثة للتسويق والتخطيط الاستراتيجي للشركات العاملة في مجال إنتاج الأدوية في ليبيا، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر من بينها:

- يوجد أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة.
  - التخطيط الاستراتيجي يقوي التعاون بين مختلف أنشطة المنظمة.
  - التخطيط الاستراتيجي يقوم على تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ.
- . دراسة متباني فضيلة، سنة 2009/2008. تناولت هذه الدراسة التخطيط الاستراتيجي للتسويق الصناعي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية ENMTP. توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يعتمد على تحضير مبدئي يتمثل في تشخيص وتحليل بيئة المؤسسة العامة منها والخاصة والذي يفضلته تحدد المؤسسة نقاط القوة والضعف، كما تحدد الفرص والتهديدات المتواجدة بيئتها الخارجية، إضافة إلى هذا فإن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يعتمد على التجزئة الإستراتيجية لمنتجات المؤسسة تمازجا مع التجزئة التقليدية لأسواقها وتمهيدا لوضع الخطط التسويقية والقيام بالتنبؤات والتقديرية اللازمة لذلك، وهذا ما تم إثباته عند إسقاط الدراسة على المؤسسة الوطنية لصناعة عتاد الأشغال العمومية فتشخيص بيئتها أفضى إلى وجود عدة فرص من الممكن استغلالها من خلال نقاط القوة المتاحة.
- . دراسة م.م. سناء حسن حلو، سنة 2009. تناولت الدراسة أثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق بالتطبيق على الشركة العامة للصناعات الجلدية. استخدمت الدراسة الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، إذ تم توزيعها على عينة مكونة من 20 فرد ممثلين في مديري الأقسام ورؤساء الشعب في الشركة العامة للصناعات الجلدية. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج لعل أبرزها:
- هناك إدراك واسع من قبل مديري الأقسام ورؤساء الشعب في الشركة محل الدراسة بضرورة الاهتمام بمتغيرات التخطيط الاستراتيجي للتسويق.
  - وجود علاقة تأثير للمتغيرات البيئية الواسعة في التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

#### 1.I- المقاربات النظرية للتخطيط الاستراتيجي:

في سبيل مواجهة مختلف تحديات البيئة الخارجية تسعى المؤسسات إلى بناء خطط وصياغة برامج لمستقبل أداؤها ومكانتها في السوق على ضوء الإمكانيات المتاحة والبدائل المتوفرة، وهذا ما يتناوله التخطيط الاستراتيجي والذي يمثل الإطار الذي يحدد سيرورة أداء المؤسسة مستقبلا وموقعها في السوق.

#### أولا: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

إن مصطلح التخطيط الاستراتيجي مفهوم مركب يتكون من شقين رئيسيين وهما: (التخطيط، والإستراتيجية) لذا وقبل تحديد المقصود بالتخطيط الاستراتيجي يجب أولا تحديد مدلولات مكونات هذا المفهوم.

أ- **التخطيط:** هو عملية ديناميكية مستمرة لوضع الخطط والقرارات والسياسات<sup>1</sup>، والتخطيط هو أداة حالية لتنظيم الوقت بناء على توقعات المستقبل المنشود وهو يعبر عن خارطة طريق لقيادة المؤسسة إلى ما يجب أن تكون عليه خلال السنوات القادمة<sup>2</sup>.

ب- **الإستراتيجية:** تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد و الحد الذي يجب أن تنصب إليه المنظمة و الغايات التي يجب أن تحققها<sup>3</sup>، وهناك مستويين رئيسيين للإستراتيجية<sup>4</sup>:

**إستراتيجية المؤسسة:** والتي تحدد النشاطات الرئيسية للمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانيات الدخول لقطاعات جديدة أو الانسحاب من قطاعات أخرى من أجل بناء أو الحفاظ على محفظة أعمال متوازنة.

**الإستراتيجية التنافسية:** وهي المناورات التي يجب على المؤسسة القيام بها من أجل وضع نفسها في موقف إيجابي أمام منافسيها في قطاع معين.

**التخطيط الاستراتيجي:** هو العملية يتم من خلالها تحديد التوجهات الطويلة الأجل للمؤسسة وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعية، وتتكون هذه العملية من عدة عناصر تتكامل مع بعضها البعض، وهي؛ الرؤية، الرسالة والأهداف ومجال النشاط ووضع ومراجعة الإستراتيجيات وتقييمه<sup>5</sup>، كما يعبر التخطيط الاستراتيجي أيضا عن عملية ذهنية تحليلية لاختيار المكانة المستقبلية للمؤسسة تبعاً للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية وتبدأ هذه العملية من خلال تحديد رسالة المؤسسة وتحليل البيئة فيها ووضع الأهداف، وتقييمها واختيار الأنسب منها<sup>6</sup>، والتخطيط الاستراتيجي يعبر عن عملية تحدد بها أهداف المنظمة في الأجلين متوسط والطويل وتوضع بها خطط الموارد المرصودة لتحقيق هذه الأهداف<sup>7</sup>، وهناك من يرى أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية متكاملة متعلقة بتحديد مصالح الشركة في المحيط الخارجي، وذلك بالتركيز على<sup>8</sup>:

- الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر والتنبؤ بمستوى

- الأداء المتوقع في المستقبل.

- تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي للشركة.

- تقييم نقاط القوة والضعف في العمليات الداخلية بالشركة.

كما سبق يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة تشتمل على مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتكاملة من أجل وضع مسار مستقبلي للمؤسسة والذي يجب عليها سلوكه من أجل تحقيق أهدافها بالإمكانات المتاحة لذلك.

### ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي خطوة محورية وأحد أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات على اختلاف أنواعها، لما له من مزايا تنعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة وبمن ملاحظة ذلك من خلال النقاط التالية:

- يساعد التخطيط الاستراتيجي على إيجاد مستوى عالٍ من الالتزام بغايات المنظمة من جانب أصحاب المصالح الرئيسيين<sup>9</sup>

- منح المؤسسات ميزة تفهم ظروف بيئتها الخارجية وقوى التنافس السائدة، فضلاً عن التعرف على الجوانب القوة وجوانب الضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة صياغة وإعداد وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح<sup>10</sup>.

- يمددنا التخطيط الاستراتيجي بنظرة موضوعية وبعيدة المدى بموقع مؤسسة ما وإمكاناتها في داخل بيئة متبلورة، وحالما يتم فهم هذا الإطار العريض بعيد المدى فسيصبح بمقدور المؤسسة أن تحدد بفاعلية أكثر أي الأفعال الأساسية التي ينبغي أن تبادر بها لتنافس بكفاءة غيرها من المؤسسات داخل قطاع الأعمال الخاص بها<sup>11</sup>.

- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تسهيل عملية تحديد المسؤوليات والأولويات وإدارة الأزمات بشكل سليم<sup>12</sup>.

## 2.1- أهمية القنوات التوزيع في المؤسسات الاقتصادية:

إن عملية بناء نقاط اتصال للمؤسسة تضمن تزويد المستهلكين بحاجاتهم رغباتهم تمثل أحد أهم الفرص التنافسية التي يمكن أن تستغلها المؤسسات الاقتصادية من أجل التفوق على منافسيها الحاليين كما أن السيطرة على منافذ التوزيع تشكل عائقاً لدخول منافسين جدد، ومن خلال دراسة هذا المحور يحاول البحث تبيان مفهوم وأهمية القنوات التوزيعية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

### أولاً: مفهوم قنوات التوزيع

يعرّف McCarthy التوزيع بأنه: العملية التي يتم من خلالها جعل السلعة أو الخدمة متوفرة في المكان والكمية المناسبة عندما يرغب المستهلك بها، ويعرف Davidson القناة التوزيعية بأنها مجموعة من المؤسسات المترابطة في عملية تسهيل توفير المنتجات من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين أو المستعملين الصناعيين<sup>13</sup>، تتضمن قناة التوزيع جميع الوكلاء والوسطاء المختلفين الذي يؤلفون جسراً بين المنتج أو الموزع والمستهلك<sup>14</sup>.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نميز بين نوعين رئيسيين من التوزيع<sup>15</sup>:

❖ **التوزيع المباشر:** هو قيام المنشأة بتوزيع منتجاتها عن طريق فروع بيع تمتلكها أو تديرها أو من خلال مندوبي البيع التابعين لها أو آلات البيع أو التجارة الإلكترونية وغير ذلك من الوسائل التي تكون مباشرة بين المنتج أو المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي.

❖ **التوزيع غير المباشر:** يعني وجود وسيط أو أكثر من الموزعين بين المنتج مستخدميه ويشكل التوزيع غير المباشر السمة البارزة في المؤسسات الاقتصادية لما له من مزايا خاصة فيما يتعلق بعنصر تخفيض التكاليف عن طريق استناد مهمة التوزيع إلى عدة أنواع من وسطاء الذين يأخذون على عاتقهم هذه المهمة، وفيما يلي عرض لأهم وسطاء القنوات التوزيعية:

● **التاجر:** سواء كان تاجر جملة أو تجزئة والذين يعملون لحسابهم الخاص كمشتريين للسلعة من أجل إعادة بيعها مرة أخرى.

● **السماسرة والوكلاء:** الذين يقومون بالبيع لحساب المؤسسة دون ملكية السلعة ويحصلون على نسبة أو عمولة معينة مقابل

أدائهم لهذه الخدمات.

● **التوزيع عن طريق شركات التوزيع:** وهو عبارة عن إسناد مهمة التوزيع بالمؤسسة إلى شركات توزيع متخصصة.

● **قنوات البيع التعاونية:** وذلك من خلال قيام المستهلكين بتشكيل جمعيات تعاونية استهلاكية لتوفير البضائع الاستهلاكية

والخدمات كمنظمات بيعية تقوم بالبيع بالإضافة إلى إمداد المنتجين بالمعلومات حول حاجات المستهلكين<sup>16</sup>.

## ثانياً: التوزيع في المؤسسات الاقتصادية

تقوم فكرة قنوات التوزيع على أساس فكرة سد الفجوة بين المنتج والمستهلك كون أن منتجات المؤسسات خاصة الصناعية منها هي في الأساس منتجات صناعية (مادية) تحتاج إلى عملية نقل وتوزيع وتوفير خدمات تتعلق بالمنتج الصناعي (ضمان، الصيانة والإصلاح،،) وذلك حسب خصوصيات كل منتج، وعليه فإن التوزيع يشكل أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية ويتضح ذلك من خلال النقاط التالية:

أ- الاعتماد على قنوات توزيعية تتكون من وسطاء متخصصين ولديهم خبرة يقود نحو تدنية تكاليف البحث والبيع المباشر للمستهلكين<sup>17</sup>

ب- وسيلة فعالة لربط الوكلاء والوسطاء وتسهيل عملية التحكم في مختلف التدفقات (مالية، مادية، معلوماتية) ومن شأنها المساعدة

في: 18

- تسهيل حركة المنتجات والخدمات.
- نقل ملكية المنتجات والخدمات بين المشاركين في القناة التوزيعية.
- جمع المعلومات حول المشتريين المحتملين، والمنافسين ومستوى الطلب.
- إدارة فعالة يمكن أن تستعمل في عمليات الترويج لمنتجات المؤسسة.
- إدارة قناة التوزيع تمكن المؤسسة من معرفة المخاطر وإدارتها بكفاءة.
- تسهيل عمليات التفاوض بين المؤسسة وزبائنهما.
- وسيلة لجمع إيرادات المؤسسة من بيع منتجاتها.

ت- تؤدي القنوات التوزيعية إلى استحداث المنفعة؛ حيث تخلق ثلاث أنواع من المنافع وهي: المنفعة الزمنية إذ يتم الحصول على المنتجات في الوقت الذي يحتاجها المستهلك، المنفعة المكانية إذا يتم توفير المنتجات في المكان الموجود فيه المستهلك، وأخيراً منفعة الحياة إذ يتم نقل ملكية المنتج واستخدامه أو استهلاكه<sup>19</sup>.

ث- يتحمل معظم الوسطاء العديد من المخاطر الناجمة عن تغيرات الأسعار أو عن بيع السلع المشتراة لسبب أو لآخر، قد يكون من أسباب ذلك تغيير لموضوعة أو تغيير درجة الولاء للسلع والخدمات الخاصة بمنتج معين هذا فضلاً عن المخاطر الناجمة عن التلف والضياع خلال عمليات النقل والتخزين والبيع، ويتحمل الوسطاء، أيضاً العديد من المخاطر القانونية الناجمة عن الغش والسرقة وتداول الحقوق أو بمعنى شامل تتعلق المخاطرة بأداء أعمال قناة التوزيع<sup>20</sup>.

ج- يقوم التوزيع بإثارة الطلب، وعموماً فإن الوسائل التي يستخدمها الوسطاء لإثارة الطلب هي نفس الوسائل التي يستخدمها المنتجون لهذا الغرض؛ جهود البيع الشخصي، الإعلان، الترويج، تنوع المنتجات من خلال توفيرها من مصادر إنتاج مختلفة<sup>21</sup>.

## 3.I- التخطيط الاستراتيجي لقنوات التوزيع

يؤثر قرار اختيار قنوات التوزيع على أهداف المؤسسة المتمثلة عادة في تعظيم الربح وزيادة رقم الأعمال، إضافة إلى الزيادة في حجم الإنتاج من أجل الاستفادة من وفورات التكاليف، وزيادة الحصة السوقية حتى تنمي المؤسسة قدرتها التفاوضية أمام الممولين، كما أن قناة التوزيع التي تختارها المؤسسة لها تأثير مهم على العناصر الأخرى للمزيج التسويقي، فالخط الإنتاجي والسلع والتسعير والترويج والقرارات المتصلة بها تستند بقوة إلى نوع قناة التوزيع التي تختارها المؤسسة، وهذا ما يبين ترابط قرارات إستراتيجية التسويق<sup>22</sup>، وباعتبار أن القناة التسويقية الناجحة هي القناة التي من شأنها تلبية احتياجات العملاء ويتوفر فيها عنصر المقدر على المنافسة، فإن ذلك يتطلب ضرورة الاهتمام بكيفية تصميم هذه القناة، والتي يجب أن تركز على النقاط الرئيسية التالية القنوات التوزيعية على المراحل التالية: 23

أ- تحليل احتياجات العملاء: من خلال التحديد الدقيق لاحتياجاتهم، كميات ونوعيات الشراء، وقت الانتظار المسموح به خدمات دعم المنتج،،،.

ب- تحديد الأهداف ومجال قنوات التوزيع: وذلك وفقاً لخصوصيات كل منتج، بالإضافة إلى ضبط شكل التوزيع إن كان مباشراً أو غير مباشر أخذاً بعين الاعتبار القيود المفروضة على التوزيع، وإمكانيات الشركات المنافسة.

ت- تحديد الخيارات المتاحة (قنوات التوزيع المتاحة): وذلك من خلال تحديد القنوات المتاحة في السوق، أنواع الوسطاء والوكلاء وعددهم، شروط ومسؤوليات كل وسيط.

ث- التقييم والمفاضلة بين البدائل: بالاعتماد على عدة معايير (معايير اقتصادية، المزايا والنائج المستقبلية،).

**ج-التنفيذ والرقابة:** بعد تحديد القنوات التوزيعية المناسبة يتم تطبيقها عمليا أخذا بعين الاعتبار إمكانية إضافة تعديلات وإجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر ذلك.

**ح-اختيار نماذج البحوث (المعلومات):** من خلال تحديد طرق جمع المعلومات عن العملاء والأسواق بالاعتماد على مكونات قنوات التوزيع (تغذية عكسية).

خ-

## II - الطريقة والأدوات :

### 1. فرضيات الدراسة الميدانية:

للإمام بالدراسة الميدانية قمنا بطرح الفرضيات التالية

H0- لا تتبنى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التخطيط الاستراتيجي كأداة لرسم مسار مستقبلي لما يجب أن يكون عليه الأداء التوزيعي؛

H1- تتبنى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التخطيط الاستراتيجي كأداة لرسم مسار مستقبلي لما يجب أن يكون عليه الأداء التوزيعي؛

H0- لا تولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اهتماما لكيفية بناء وتصميم وتفعيل قنواتها التوزيعية؛

H1- تولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اهتماما لكيفية بناء وتصميم وتفعيل قنواتها التوزيعية؛

H0- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر التخطيط الاستراتيجي وأبعاده في تحسين أداء القنوات التوزيعية؛

H1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر التخطيط الاستراتيجي وأبعاده في تحسين أداء القنوات التوزيعية؛

### 2. المنهج المستخدم:

من أجل تحقيق وصف موضوعي لمصطلح التخطيط الاستراتيجي والقنوات التوزيعية وتحليل وتبيان مدى إدراك المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بضرورة الاهتمام بوضع مسار مستقبلي للأداء التوزيعي وأثره على عملية التواصل مع الوسطاء والمستهلكين تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

### 2. مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة على كل الإطارات والإداريين العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة و الناشطة في المناطق الصناعية المتواجدة بولاية المسيلة وبرج بوعريريج وهذا ما يوضحه الجدول رقم (1) في الملاحق. لقد تم اختيار فئة الإطارات والإداريين في مجتمع وعينة الدراسة على اعتبار أنهم هم المسؤولون عن اتخاذ القرارات في هاته المؤسسات وبما أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية المؤسسة فإن الإجابة اليقينة تكون من هاته الفئة (فئة الإداريين).

### 3. عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية ملائمة مؤلفة من 80 فرد. حيث تم توزيع الاستبيان على الإطارات والإداريين العاملين في المؤسسات محل الدراسة، بالاعتماد على عدة طرق نذكر من بينها:

- التوزيع عن طريق المقابلة المباشرة في بعض الأحيان أثناء سرد الأسئلة والحصول على الإجابة من الأفراد.

- التوزيع عن طريق الهاتف.

- التوزيع عن طريق الانترنت

### 4. تصميم وبناء الاستبيان:

- وصف الاستبيان: اعتمدنا في إعداد الاستبيان على مقياس ليكارت الخماسي، بهدف تحليل العبارات المدرجة في الاستبيان وفق هذه الدرجات الخمس لهذا المقياس، واعتمدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية لل فقرات لقياس إمكانية اعتماد المقاربة المدروسة في ميدان الدراسة، وذلك بالشكل التالي:

- غير موافق تماما: المتوسط أقل من 1.
- غير موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال (1 إلى أقل من 2).
- لا ادري: المتوسط ينتمي إلى المجال (2 إلى أقل من 3).
- موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال (3 إلى أقل من 4).

• موافق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال (4 إلى أقل من 5).

- هيكل الاستبيان: تضمن الاستبيان 19 عبارة موزعة على ثلاث محاور رئيسية هي:

- المحور الأول: يمثل البيانات الشخصية للعينة وشملت الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المحور يشمل 05 عبارات.
- المحور الثاني: واقع التخطيط الاستراتيجي وأبعاده في المؤسسات محل الدراسة ومدى إدراك المسؤولين لأهميته، المحور يشمل 07 عبارات.
- المحور الثالث: مدى فاعلية قنوات التوزيع في المؤسسات الجزائرية، المحور يشمل 08 عبارات.

5. مصادر جمع البيانات:

- مصادر ثانوية: تم الاعتماد على الكتب والمراجع والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

- مصادر أولية: وهي البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة من خلال الاستبيان.

6. الأساليب الإحصائية المستخدمة: التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل التباين، معامل الثبات، معامل الارتباط، معامل التحديد، معامل الأندار.

7. ثبات الاستبانة: ويعني استقرار المقياس وعدم تناقضه وإجراء اختبار الثبات الأسئلة الاستبيان تم استخدام معامل Cronbach's Alpha الذي قدرت قيمته 0.909 وبذلك يكون بإمكاننا التأكد من صدق وثبات الاستبانة وصلاحيته للتحليل.

8. نموذج الدراسة:

بناءً على الدراسة النظرية لهذا البحث قمنا بإعداد النموذج الموضح في الشكل رقم (01) الموجود ضمن الملاحق في نهاية هذا البحث، وهذا حتى يتسنى لنا محاولة تطبيقه على مستوى الدراسة الميدانية.

### III- النتائج ومناقشتها :

#### III. 1. عرض وتحليل خصائص العينة المدروسة

من خلال هذا الجزء قمنا بدراسة وتحليل المحور التمهيدي للاستبيان والذي يرتبط بمجموعة الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للعينة: الوظيفة، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي.

أولا. الوظيفة: من خلال عرض لأهم مخرجات برنامج SPSS والمبينة في الجدول رقم (02) في قائمة الملاحق، حيث اتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة هم إداريين بنسبة 62.5% تليها فئة رؤساء المصالح ب: 23 مشارك بما يمثل 28.8%، وأخيرا فئة المديرين بنسبة 8.8% وهذا راجع لطبيعة الهيكل التنظيمي وتوزيع هيكل السلطات فمن الطبيعي أن يقل عدد الموظفين للمؤسسة كلما اتجهنا نحو أعلى هرم السلطة.

ثانيا. السن: تم تشكيل أربع فئات عمرية حسب الجدول رقم (03) الموجود في الملاحق، وبناءً على نتائج تحليل برنامج SPSS فإن نسبة المشاركة كانت كبيرة لدى الفئة العمرية التي سنها يتراوح بين 31 و 50 سنة بنسبة 51.3% أي ما يعادل 41 مشاركاً، تليها الفئة الأولى التي يتراوح عمرها بين 20 و 30 سنة بنسبة 38.8%، ثم تأتي الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بنسبة 10%، وهذا ما يشير إلى وجود استقرار نسبي في عملية التوظيف داخل المؤسسة مع الاعتماد على فئة الشباب ضمانا لاستقرار سير المؤسسة ككل.

ثالثا. الخبرة والمستوى التعليمي: تم تبويب مدة الخبرة إلى فئات متساوية طول كل منها 5 سنوات على أن تبقى الفئة الأخيرة مفتوحة (10 سنوات فأكثر)، أما بالنسبة للمستوى التعليمي فقد تم اعتماد التقسيم الشائع حول كل مرحلة من مراحل التعليم في الجزائر (ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي) والجدولين رقم (04) و(05) يبينان ذلك. حيث اتضح من نتائج تحليل SPSS أن أفراد العينة يتوزعون على فئتين (ثانوي بنسبة 22.5% والجامعيين بنسبة 77.5%) ومع استحواد الأفراد ذوي الخبرة التي تفوق 10 سنوات على نسبة 30% من إجمالي أفراد العينة مما يمكن القول أن هذا يمثل مؤشر إيجابي يدل على أن للمؤسسات محل الدراسة أفراد ذوي كفاءات وخبرات عالية.

#### III. 2. اختبار الفرضيات

أولا. الفرضية الأولى: لا تتبنى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التخطيط الاستراتيجي كأداة لرسم مسار مستقبلي لما يجب أن يكون عليه الأداء التوزيعي؛ ولاختبار هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار Test.T ، ويقوم هذا الاختبار بمقارنة متوسط كل محور بقيمة افتراضية (03)، وعند مستوى دلالة  $\alpha = 5\%$  و تكون قاعدة اتخاذ القرار بالشكل التالي:

- رفض  $H_0$  (الفرضية الصفرية) و قبول  $H_1$  (الفرضية البديلة) إذا كانت القيمة المطلقة ل (t) المحسوبة أكبر من القيمة

الجدولية ل (t) أو إذا كانت  $0.05 \leq \alpha$

-قبول  $H_0$  (الفرضية الصفرية) و رفض  $H_1$  (الفرضية البديلة) إذا كانت القيمة المطلقة ل  $t$  المحسوبة أقل من القيمة الجدولية ل  $t$  أو إذا كانت  $\alpha \geq 0.05$

بناءً على الجدول رقم (06) الذي يخص المقاييس الإحصائية للمحور الأول (التخطيط الاستراتيجي)، فإن القيمة الاحتمالية للفقرات تساوي الصفر لجميع أسئلة المحور مما يعني أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يشير إلى أنه لا توجد أي فروق بين إجابات أفراد العينة، بالإضافة إلى ذلك فإن الانحراف المعياري تراوح بين 0.7 و 1.2 مع وجود ميول لآراء أفراد العينة نحو "الموافق جداً" بمتوسط عام يقدر ب: 4.1 لجل عبارات المحور.

وبناءً على الجدول رقم (07) الذي يخص نتائج اختبار T.test للفرضية الأولى، اتضح من البيانات الواردة في الجدول، أن قيمة  $t$  المحسوبة بلغت 59.280 في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة 1.664 وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن قيمة  $t$  المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، عليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص: تتبنى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التخطيط الاستراتيجي كأداة لرسم مسار مستقبلي لما يجب أن يكون عليه الأداء التوزيعي.

**ثانياً . الفرضية الثانية:** لا تولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اهتماماً لكيفية بناء وتصميم وتفعيل قنواتها التوزيعية؛ ولاختبار هذه الفرضية نقوم بإجراء اختبار Test.T ، ويقوم هذا الاختبار بمقارنة متوسط كل محور بقيمة افتراضية (03)، وعند مستوى دلالة  $\alpha = 5\%$  ، وقد أظهرت الدراسة الموضحة في الجدول:

تشير معطيات الجدول رقم (08) والتي تخص المقاييس الإحصائية للمحور الثاني (أداء قنوات التوزيع) إلى أن القيمة الاحتمالية للفقرات تساوي الصفر لجميع أسئلة المحور مما يعني أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 و أنه لا توجد أي فروق بين إجابات مختلف أفراد العينة، بالإضافة إلى ذلك فإن الانحراف المعياري تراوح بين 0.7 و 1.2 مع وجود ميول لآراء أفراد العينة نحو "الموافق" لجل عبارات المحور بمتوسط عام يقدر ب: 4.01.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (09) والذي يخص نتائج اختبار T.test للفرضية الأولى، أن قيمة  $t$  المحسوبة بلغت 48.702 في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة 1.664 وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن قيمة  $t$  المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، عليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص: تولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اهتماماً لكيفية بناء وتصميم وتفعيل قنواتها التوزيعية

**ثالثاً . الفرضية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر التخطيط الاستراتيجي وأبعاده على أداء القنوات التوزيعية

**أ- معامل الارتباط:** ولإثبات وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومختلف الأنشطة المتعلقة بأنشطة التوزيع تم حساب معامل الارتباط، حيث أظهرت المعالجة الإحصائية النتائج الموضحة في الجدول رقم (10) قياس معامل الارتباط لسبيرمان، وبناءً عليه فإنه يمكن الإقرار بوجود علاقة طردية قوية تقدر ب: 0.647 من الواحد الصحيح بين التخطيط الاستراتيجي ومختلف الأنشطة المتعلقة بأداء قنوات التوزيع.

**ب - إيجاد معامل التحديد والمعادلة الانحدارية:** أظهرت الدراسة الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (11) الذي يخص معادلة الانحدار للنموذج، أن المعادلة الانحدارية كانت على الشكل التالي:

$$y = 6.805 + 0.882x$$

معامل التحديد = 0.63 = 63%

حيث  $y$ : تمثل المتغير التابع (أنشطة التوزيع) و  $X$ : يعبر عن المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، وعليه يمكن القول أن  $X$  يفسر التغيرات التي تحدث في  $y$  بنسبة 63% في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

وبناءً على ما سبق يمكن إثبات أن الفرضية الثالثة البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء القنوات التوزيعية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

وعليه يمكن التأكيد على أن للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده دور وأثر إيجابي على أداء القنوات التوزيعية بالمؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

#### **IV- الخلاصة :**

تأسيساً على ما سبق، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة، يمكن القول أن المؤسسات الجزائرية محل الدراسة تولي اهتماماً للتخطيط الاستراتيجي نظراً لما يقدمه من نظرة استشرافية لمستقبل أداءها التوزيعي، وبالرغم من هذا فإن المؤسسات محل الدراسة لازالت تعاني بعض النقائص فيما يخص تبنيها أبعاد التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحسين أداء قنوات التوزيع، ومن بين النقائص نذكر مايلي:

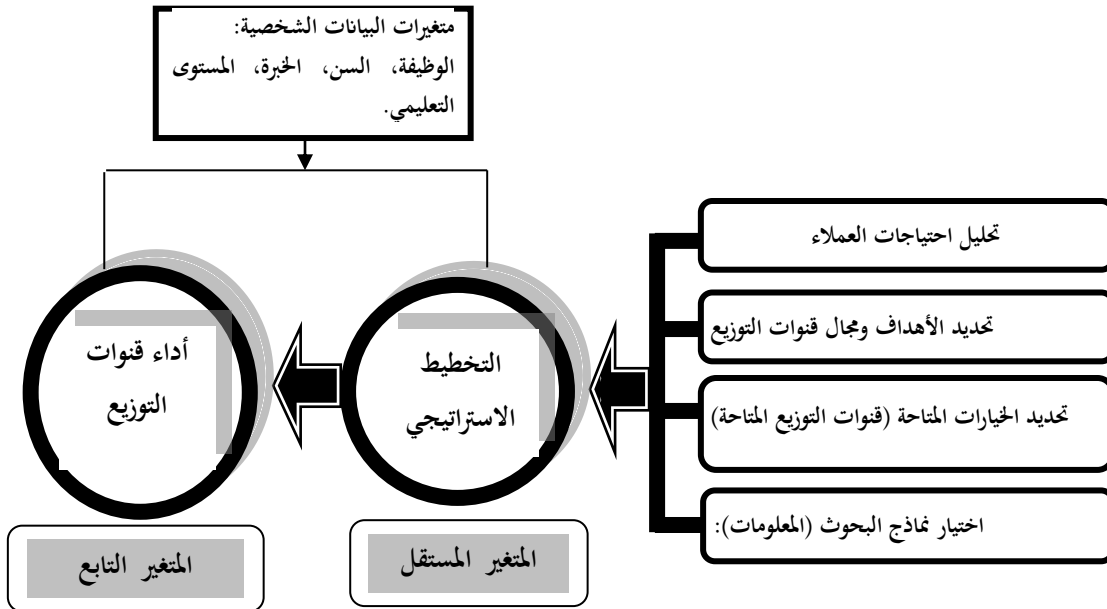
- إهمال بعض المؤسسات محل الدراسة لتحليل سلوك المستهلك أثناء عملية الإعداد لاختيار قنوات التوزيع، والذي يؤثر على أداءها مستقبلاً.



- إفتقار بعض المؤسسات محل الدراسة إلى مصلحة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي، بالرغم من الادراك الواسع من طرف المسيرين فيها لأهميته في تحقيق أداء قنوات التوزيع.
- عدم اهتمام بعض المؤسسات محل الدراسة بتكنولوجيات الاتصال الحديثة، والتي توفر سهولة الاتصال والتفاعل مع الزبون وإمداده بما يحتاجه في الوقت والمكان المناسبين وبسعر وجوده تنافسيين.
- عدم استخدام بعض المؤسسات محل الدراسة الطرق الكمية في التنبؤ، واعتمادها على الطرق النوعية فقط، مما يضعف الدقة في التنبؤ بنتائج أداء قنوات التوزيع.
- بناء على الدراسة الميدانية وبالاستناد إلى نتائج اختبار الفرضيات طرحنا التوصيات التالية:
- يجب على المؤسسات الجزائرية، خلق مصلحة أو إدارة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي نظرا للأهمية البالغة له فيما يخص المساهمة في اتخاذ القرارات الصائبة والفعالة.
- لا بد من اهتمام المؤسسات الجزائرية بالطرق الكمية المستخدمة في عملية التخطيط الاستراتيجي نظرا لدقتها في جمع وتحليل البيانات على عكس الطرق الكيفية التي تنقصها الدقة.
- التركيز على الاهتمام بتكنولوجيات الاتصال الحديثة في التوزيع أثناء التخطيط الاستراتيجي لقنوات التوزيع، لما توفره من سهولة في الاتصال والتفاعل مع الزبون وإمداده بما يحتاجه في الوقت والمكان المناسبين وبسعر وجوده تنافسيين.
- الاستفادة من خبرات وتجارب مؤسسات الأجنبية الرائدة في مجال التخطيط الاستراتيجي لقنوات التوزيع، وهذا من خلال الشراكة أو عمليات التكوين للمسيرين في أحد المؤسسات الأجنبية.
- ضرورة دراسة سلوك المستهلك، لأن هذا الأخير هو المتعامل الرئيسي مع المؤسسات وهو الذي يحدد طبيعة قنوات التوزيع التي ترضيه وتشبع حاجياته، هذا ما يؤثر بدوره على فعالية وأداء قنوات التوزيع بالإيجاب.

- ملاحق:

الشكل رقم(01)



المصدر: من إعداد الباحث

الجدول رقم (01): قائمة المؤسسات ميدان الدراسة

الرقم	المؤسسة
01	مؤسسة كوندور condor للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية برج بوعرييج
02	مؤسسة IRIS للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية برج بوعرييج
03	مؤسسة لوتيس سات lotus sat للصناعات الكهرومنزلية بالمسيلة
04	مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة hodna lait
05	مؤسسة الحضنة حليب بالمسيلة
06	مؤسسة مطاحن قاسمي بالمسيلة
07	مؤسسة أكرم لصناعة البلاط بالمسيلة
08	مؤسسة ميتانوف لصناعة الألمنيوم بالمسيلة
09	مؤسسة رحمانى لصناعة البلاط بالمسيلة
10	مؤسسة ستارلايت Starlight للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية برج بوعرييج
11	مؤسسة سويح لصناعة الأجر بالمسيلة
12	مؤسسة سورادار soradar لصناعة البلاط بالمسيلة

المصدر: من إعداد الباحث

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة تبعاً للوظيفة

الوظيفة	Count	Column N %
مدير	7	8.8%
رئيس مصلحة	23	28.8%
إداري	50	62.5%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS-23

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة تبعاً للعمر

السن	Count	Layer Column Total N %
20-30	31	38.8%
31-50	41	51.3%
أكثر من 50	8	10.0%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS-23

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة تبعاً للخبرة

الخبرة	Count	Column N %
أقل من 5 سنوات	35	43.8%
5-10 سنوات	21	26.3%
أكثر من 10 سنوات	24	30.0%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS-23

الجدول رقم (05): التوزيع تبعاً للمؤهل العلمي

المؤهل	Count	Column N %
ابتدائي	0	0.0%
متوسط	0	0.0%
ثانوي	18	22.5%
جامعي	62	77.5%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS-23

الجدول رقم (06): المقاييس الإحصائية للمحور الأول (واقع التخطيط الاستراتيجي)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	التباين	القيمة الاحتمالية
01	التخطيط الاستراتيجي يمكن المؤسسة بالقيام بتحليل المنافسين	4.3500	.76473	.585	.000
02	يقوم التخطيط الاستراتيجي بتوفير معلومات هامة عن الموردين	4.2125	.90977	.828	.000
03	يقوم التخطيط الاستراتيجي بتوفير معلومات هامة عن السوق	3.8500	1.22319	1.496	.000
04	يقوم التخطيط الاستراتيجي بتوفير معلومات هامة عن التكنولوجيا	4.2875	.71501	.511	.000
05	تقوم مؤسساتكم بتخطيط الاستراتيجي عند القيام بطرح منتجات جديدة	3.5375	1.25228	1.568	.000
06	يفيد تحليل البيئة الداخلية عملية التخطيط في تحديد نقاط القوة والضعف	4.2250	1.03085	1.063	.000
07	يفيد تحليل البيئة الخارجية عملية التخطيط في تحديد الفرص والتهديدات	4.2125	.95060	.904	.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS-23

الجدول رقم (07): نتائج اختبار T.test للفرضية الأولى

القرار الإحصائي	Sig	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة
قبول الفرضية البديلة	0.000	1.664	59.280

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS-23

الجدول رقم (08): المقاييس الإحصائية للمحور الثاني (قنوات التوزيع)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	التباين	القيمة الاحتمالية
08	تتم مؤسساتكم بإيجاد الطرق المثلى لتوزيع منتجاتها على زبائنها	4.0625	.89079	.794	.000
09	تساهم قنوات التوزيع بمؤسساتكم في تقليص الفجوة التي تفصل بين الإنتاج والاستهلاك.	4.1875	.78100	.610	.000
10	تحقق قناة التوزيع في مؤسساتكم الأهداف المرجوة منها	3.9500	.79396	.630	.000

11	قناة التوزيع المستعملة من طرف مؤسستكم تساهم في المواءمة بين متطلبات المستهلك وطبيعة السلعة أو الخدمة.	4.0250	87113	.759	.000
12	تتم قنوات التوزيع في مؤسستكم بإيصال المنتجات في الوقت المناسب .	4.0625	.91877	.844	.000
13	تلجأ مؤسستكم إلى الوسطاء من اجل الوصول إلى الأسواق المستهدفة.	3.7000	1.2467 7	1.554	.000
14	تعتمد مؤسستكم على عدة أنواع لقنوات التوزيع بغية إيصال المنتج إلى المستهلك.	3.9375	.90489	.819	.000
15	تلعب قنوات التوزيع في مؤسستكم دورا ترويجيا مهما من حيث جذب المستهلك وتوجيهه نحو اقتناء منتجاتكم	4.1625	.87791	.771	.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS-23

الجدول رقم (09): نتائج اختبار T.test للفرضية الأولى

القرار الإحصائي	Sig	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة
قبول الفرضية البديلة	0.000	1.664	48.702

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS-23

الجدول رقم (10): قياس معامل الارتباط لسبيرمان

			Total	total2
Spearman's rho	Dep	Correlation	1.00	.647
		Coefficient	0	
	indep	Correlation	0.64	1.00
		Coefficient	7	0
N			80	80

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS-23

الجدول رقم (11): معادلة الانحدار للنموذج

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6.805	3.473	-	1.959	.054
indep	.882	.120	.639	7.344	.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS-23

## - الإحالات والمراجع :

- 1.Friend John, Hichling Allen,(2005), PLANNING UNDER PRESSURE THE STRATEGIC CHOISE APPROACH, Linacre House, Jordan Hill, Oxford Third edition , Great Britain, P04.
- 2.STRATEGIC PLANNING PROCESS BACKGROUND INFORMATION, Louisiana USA, Southern University at New Orleans publishing, New Orleans, p01.
- 3.سعد غالب ياسين (2002)، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص 08.
- 4.STRATEGOR,(2004), Politique générale de l'entreprise, 4ème édition, Ed. Dunod, P11.
- 5.هادي محمد،(2009/2008)، التخطيط الاستراتيجي التسويقي ودوره في دعم المركز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر (بن يوسف بن خدة)، ص 47 .
- 6.محمود عوض عاطف، (2013)، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الغير ربحية -دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 01، دمشق، سوريا، ص157.
- 7.التخطيط الاستراتيجي، منظمة الأغذية والزراعة التابعة للأمم المتحدة، الدورة 148، روما، إيطاليا، 2-6 /12/ 2013، ص09.
- 8.السعيد أحمد،(دون سنة نشر)،التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطة عمان، المملكة المتحدة ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص،ص 27- 28 .
9. التخطيط الاستراتيجي للدول، سلسلة إصدارات مركز الدراسات الإستراتيجية، الرياض، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، العدد 29، 2010، ص27.
10. فهد غازي السهلي فيحان، (2011)، متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص15.
- 11.محمد أبو النصر مدحت، (2009)، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ، ص84.
- 12..<http://www.abahe.co.uk/notions-strategic-planning-b.html> (09/01/2017)
- 13.أحمد عزام زكريا وآخرون، (2009)، مبادئ التسويق الحديث، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر، ص، ص309- 310.
- 14.فرنسوا كولبير، (2010)، تسويق الثقافة والفنون، ترجمة: محمد عبد النبي، القاهرة، مصر ، دار شرفيات للنشر والتوزيع، ص275.
- 15.مبادئ التسويق، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، إصدار 2008، المملكة العربية السعودية، ص56.
- 16.عيسى ياحة، (2005)، قنوات الفجوة بين المنتج والمستهلك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 2، الجزائر، جامعة الشلف، ص، ص281-282.
- 17..[https://tristanjeremy.wordpress.com/2011/01/04/the-importance-of-marketing-channels-and-distribution-channels/\(09/01/2017\)](https://tristanjeremy.wordpress.com/2011/01/04/the-importance-of-marketing-channels-and-distribution-channels/(09/01/2017))
- 18.Szopa P., Pekała W, (2012), DISTRIBUTION CHANNELS AND THEIR ROLES IN THE ENTERPRISE, Polish journal of management studies, vol, Poland 6, Czestochowa University of Technology, p143.
- 19.أحمد عزام زكريا وآخرون، مرجع سابق، ص310.
- 20.الناجي الجعفري محمد، التسويق، (1998)، الطبعة الثانية، السودان، سلسلة الكتاب الجامعي، ودمني، ص108.
- 21.سحوان نورة،(2008/2007)،تحليل إستراتيجية التوزيع في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، فرع: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر ،جامعة بن يوسف بن خدة، ص40.
22. بن حملاي نونة، (2010/2009)، دراسة تقييمية لفن عرض المنتجات في المساحات الكبرى -دراسة ميدانية لحالة الجزائر العاصمة-، رسالة في علوم التسيير، الجزائر، مدرسة الدكتوراه لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، ص12.
- 23.Saremi Hamid, Seydeh Masomeh Mosavi Zadeh,(2014), MANAGEMENT OF DISTRIBUTION CHANNELS, Indian Journal of Scientific Research, vol 5, n3, India, Varanasi , p454.

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

شريف مراد، (2018)، أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء قنوات التوزيع لدى عينة من المؤسسات الاقتصادية لولايي المسيلة وبرج بوغريوج، مجلة الباحث، المجلد 18(العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 383-395.