



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المستوى: السنة الثانية ماستر

## دراسة أثر جائحة كوفيد-19 على توزيع المنتجات الغذائية (حالة شركة نستلي الجزائر)

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

د. إيـمان شقاليل

إعداد الطالبين:

1- أحمد سلامي

2- علي ككف

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر "ب"	د. دحمان زناتي نبيلة
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر "ب"	د. شقاليل إيـمان
ممتحنا	أستاذ محاضر "ب"	د. حاج نعاس كوثر

السنة الجامعية: 2022/2021



## إهداء

أحمد الله مخرج النور بعد الظلام

أحمده ربي رزقني حسن المسير

كلمات شكر وامتنان لمن كانوا لنا مثل الشموع في الليالي المظلمات

أهدي تخرجي لأرواح من كرمها الله عز وجل في كتابه وأوصانا بحسن مصاحبتهما

والديّ الكريمين رحمة الله عليهما

إلى من لها فضل العناية والمرافقة زوجتي الغالية

إلى فلذات كبدي

إلى أخواتي وإخوتي وأزواجهم وأولادهم جميعا

إلى كل أفراد العائلة الصغيرة والكبيرة

إلى كل الأحباب والأصحاب

إلى كل المعلمين والأساتذة، اعترافا بفضلكم وتقديرا لجهدكم

إلى أرواح من استشهدوا من أجل استعادة الحرية والسيادة للوطن.

إلى كل من يأمل ويعمل لغد مشرق لهذه الأمة.

أحمد سلامي

## إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما أملك في هذال الوجود، الوالدين الكريمين، إلى منبع  
الحب والحنان، إلى التي سهرت لأجلي الليالي الأم العزيزة، وإلى من ضمى من أجلي  
بالنفس والنفيس الأب الكريم.

إلى رفيقة دربي الزوجة الكريمة وأبنائي الأعزاء أتمنى أن يحفظهم الله من كل مكروه.

إلى كل أفراد عائلتي الكريمة إخواني وأخواتي وعائلاتهم جميعا.

إلى زملائي وزميلاتي من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي.

على كل أساتذة وطلاب جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة.

إلى كل عمال شركة نستلي باب الزوار الجزائر العاصمة (من مدير الوحدة إلى حارسها)

إلى كل الأهل والأصدقاء دون أن أنسى زميلي في هذا البحث أحمد.

علي كفكف

## شكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، نحمده هو الذي وفقنا في اتمام هذا البحث العلمي

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة، فالحمد لله حمدا كثيرا

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة **إيمان شقاليل** على كل ما قدمته

لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة كما

نتقدم بجزيل الشكر لكل الأساتذة المحترمين والاستاذات بجامعة جامعة جيلالي بونعامه

خميس مليانة وخاصة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

نقول لكم شكرا جزيلا على كل مجهوداتكم.

## الملخص:

يهدف البحث إلى دراسة كيف أثرت جائحة كوفيد-19 على النشاط التوزيعي للمنتجات الغذائية لشركة نستلي الجزائر، واشتملت الدراسة على فصلين نظري وآخر تطبيقي، واعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي

وللإجابة على الإشكالية التي طرحناها وهي:

كيف أثرت جائحة كوفيد-19 على توزيع منتجات نستلي الجزائر؟

وضعنا من الفرضيات التالية:

- سيكون تأثير جائحة كوفيد-19 شديدًا وملموًا على توزيع منتجات الشركة.
- تعد جائحة كوفيد-19 فرصة لتعلم كيفية الاستجابة للأزمات الطارئة وتحويل التهديدات إلى فرص.
- يمكن لشركة نستلي الجزائر التغلب على آثار جائحة كوفيد-19 على المدى القصير، وبتداعيات سلبية على المدى المتوسط والبعيد.

ولاختبار صحة الفرضيات قمنا بدراسة تطبيقية، وكانت النتائج كما يلي:

- جائحة كوفيد-19 تمنع شركة نستلي الجزائر من الاستمرار في نشاطها التوزيعي وتحقيق نتائج إيجابية فترة انتشار جائحة كوفيد-19، وهو ما ينفي الفرضية الأولى.
- تعد جائحة كوفيد-19 فرصة لتعلم كيفية الاستجابة للأزمات الطارئة وتحويل التهديدات إلى فرص وهو ما أثبت الفرضية الثانية.
- استمرار النشاط التوزيعي لشركة نستلي الجزائر، وتحقيق نتائج إيجابية مكنت الشركة من التغلب على آثار جائحة كوفيد-19 على المدى القصير، وبتداعيات سلبية على المدى المتوسط والبعيد وهو ما يثبت الفرضية الثالثة.

## Résumé :

La recherche vise à étudier comment la pandémie de Covid-19 a affecté l'activité de distribution de produits alimentaires pour la société Nestlé Algérie.

Afin de répondre au problème que nous avons soulevé :

Comment la pandémie de COVID-19 a-t-elle affecté la distribution des produits Nestlé Algérie ?

Nous avons fait les hypothèses suivantes :

- L'impact de la pandémie de COVID-19 sera grave et palpable sur la distribution des produits de l'entreprise.
- La pandémie de COVID-19 est l'occasion d'apprendre à répondre aux crises d'urgence et à transformer les menaces en opportunités.
- Nestlé Algérie peut surmonter les effets de la pandémie de COVID-19 à court terme, et avec des répercussions négatives à moyen et long terme.

Pour tester la validité des hypothèses, nous avons mené une étude appliquée, et les résultats sont les suivants :

- La pandémie de Covid-19 empêche Nestlé Algérie de poursuivre son activité de distribution et d'obtenir des résultats positifs pendant la propagation de la pandémie de Covid-19, ce qui nie la première hypothèse.
- La pandémie de COVID-19 est l'occasion d'apprendre à répondre aux crises d'urgence et à transformer les menaces en opportunités, ce qui a prouvé la deuxième hypothèse.
- La poursuite de l'activité de distribution de Nestlé Algérie, et l'obtention de résultats positifs qui ont permis à l'entreprise de surmonter les effets de la pandémie de Covid-19 à court terme, et avec des répercussions négatives à moyen et long terme, ce qui prouve le troisième hypothèse.

## قائمة المحتويات

### الملخص

01	.....مقدمة
04	.....الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لجائحة كوفيد 19 والتوزيع
05	.....تمهيد
06	.....المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول جائحة كوفيد-19 وتوزيع المنتجات الغذائية
06	.....المطلب الأول: لمحة عامة عن جائحة كوفيد-19
06	.....الفرع الأول: مفهوم جائحة كوفيد-19
07	.....الفرع الثاني: نقشي المرض وتحوله إلى جائحة عالمية
09	.....الفرع الثالث: إجراءات وتدابير مواجهة الجائحة
10	.....الفرع الرابع: آثار الجائحة على الاقتصاد العالمي
12	.....المطلب الثاني: ماهية التوزيع
12	.....الفرع الأول: مفهوم وظيفة التوزيع
13	.....الفرع الثاني: أهمية وأهداف ووظائف التوزيع
16	.....الفرع الثالث: مفهوم وطبيعة قنوات التوزيع
22	.....المطلب الثالث: تأثير جائحة كوفيد-19 على توزيع المنتجات الغذائية
22	.....الفرع الأول: تأثير جائحة كوفيد-19 على سلسلة التوريد
25	.....الفرع الثاني: تأثير جائحة كوفيد-19 على الأسعار
27	.....الفرع الثالث: تأثير جائحة كوفيد-19 على الاستهلاك
29	.....المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول الموضوع
29	.....المطلب الأول: الدراسات العربية
29	.....الفرع الأول: دراسة تحليلية وفق نظرة شاملة لأهم آثار جائحة كوفيد-19 على الاقتصاد العالمي
29	.....الفرع الثاني: تأثير الازمات الصحية العالمية على الاقتصاد العالمي ( الجزائر أنموذجاً)
30	.....الفرع الثالث: أثر جائحة فيروس كورونا كوفيد-19 على أسعار المواد الغذائية غير المدعمة في الجزائر
30	.....الفرع الرابع: تأثير جائحة كورونا على التجارة الالكترونية وسلوك المستهلك الشرائي في المملكة السعودية
31	.....المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
31	.....الفرع الأول: قطاع التوزيع في مواجهة كوفيد-19
31	.....الفرع الثاني: تأثير أزمة كوفيد-19 على استهلاك الغذاء في فرنسا: انحراف، تسارع أم انقطاع في التوجهات
32	.....المطلب الثالث: مكانة الدراسة الحالية في ظل الدراسات السابقة



33	.....الفرع الأول: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة
34	.....الفرع الثاني: الإضافة العلمية للدراسة الحالية
35	.....الفصل الثاني: دراسة أثر الجائحة كوفيد-19 على توزيع المنتجات الغذائية (حالة شركة نستلي الجزائر) ..
36	.....تمهيد:
37	.....المبحث الأول: شركة نستلي العالمية
37	.....المطلب الأول: البطاقة الفنية للشركة
37	.....الفرع الأول: التعريف بالشركة
37	.....الفرع الثاني: شركة نستلي الجزائر
38	.....المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة ومهام مديرياته (دراسة حالة شركة نستلي الجزائر)
44	.....المطلب الثالث: أهمية وأهداف الشركة
44	.....الفرع الأول: أهمية الشركة
44	.....الفرع الثاني: أهداف الشركة ووظائفها الأساسية:
47	.....المبحث الثاني: الإجراءات التي اتخذتها نستلي لضمان توفر وتوزيع المنتجات أثناء أزمة كوفيد-19.....
47	.....المطلب الأول: مجال النشاط الاستراتيجي للشركة وهيكلها التنظيمي
47	.....الفرع الأول: نشاط الاستيراد والإنتاج
51	.....الفرع الثاني: زبائن الشركة
52	.....المطلب الثاني: الإجراءات التي اتخذتها الشركة للحد من انتشار فيروس كوفيد-19 بين الموظفين
54	.....المطلب الثالث: الإجراءات التي اتخذتها الشركة لضمان توفير المنتجات
56	.....المطلب الرابع: مقارنة أداء الشركة قبل و أثناء الجائحة
63	.....الخاتمة
64	.....نتائج الدراسة
65	.....توصيات الدراسة
65	.....آفاق الدراسة
66	.....المراجع

قائمة الجداول والأشكال.

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توقعات النمو في تقرير " آفاق الاقتصاد العالمي " لصندوق النقد الدولي.	11
02	نسبة نمو رقم أعمال شركة نستلي الجزائر لفترة 2018-2021.	56
03	تطور المبيعات بالدينار الجزائري لفترة 2019-2021.	57
04	تطور مبيعات شركة نستلي الجزائر بالدينار الجزائري لفترة 2018-2021.	60
05	نسبة نمو مبيعات الأصناف التي توزعها الشركة لفترة 2018-2021.	61

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	انتشار الإصابات المؤكدة بمرض كوفيد-19 حول العالم.	08
02	قنوات توزيع السلع الاستهلاكية (قنوات الاستهلاك).	18
03	قنوات توزيع السلع الصناعية (قنوات الأعمال).	19
04	مؤشر الفاو العالمي لأسعار المنتجات الغذائية 2018-2021.	27
05	الهيكل التنظيمي لشركة نستلي الجزائر.	41
06	الحصة السوقية لشركة نستلي الجزائر من منتج مسحوق الحليب الكامل الدسم.	47
07	الحصة السوقية لشركة نستلي الجزائر من منتج مسحوق الحليب الكامل الدسم.	48
08	الحصة السوقية لشركة نستلي الجزائر من منتج القهوة سريعة الذوبان نيسكافي.	49
09	الحصة السوقية لشركة نستلي الجزائر من منتج حليب الرضع من علامات Guigoz و Nan و AL110	50
10	الحصة السوقية لشركة نستلي الجزائر من منتجات حليب النمو من علامات Guigoz, Nan, Gloria Junior	50
11	الحصة السوقية لشركة نستلي الجزائر من منتجات أغذية الرضع من علامة Cérélac	51
12	نمو رقم أعمال شركة نستلي الجزائر لفترة 2018-2021.	57

## قائمة المختصرات

### باللغة العربية:

ج.: جزء.

ج. ر.: جريدة رسمية.

د.ت.ن.: دون تاريخ النشر.

د.د.ن.: دون دار النشر.

د.ن.: دار النشر

ط.: طبعة.

ص ص: من صفحة إلى صفحة

ف.: فقرة.

## مقدمة.

شكّلت جائحة كوفيد-19 أزمة صحية عالمية تسببت في خسائر جسيمة ومتزايدة في الأرواح في مختلف دول العالم، وكان لها تأثيرها على جميع مناحي الحياة، ونظراً لطبيعة جائحة كوفيد-19 ككارثة صحية، والتي تنتشر بسرعة وتمثل تهديداً للأرواح، ومن أجل حماية هذه الأخيرة والسماح للأنظمة الصحية بمواكبة الأزمة، كان من الضروري اللجوء إلى عمليات العزل والحظر العام والإغلاق العام لإبطاء انتشار كوفيد-19، وقد أدى ذلك إلى انخفاض وتراجع ملحوظين في الأنشطة الاقتصادية، مما أدى إلى حدوث حالة من الركود والكساد بسبب الآثار المتزايدة للوباء واتساع نطاقه في الأشهر الأولى من ظهوره، كما شهدت التجارة في السلع والخدمات تأثراً بالغاً نتيجة تقييد حركة النقل وتعطل سلاسل التوريد، وللتخفيف من الآثار الاقتصادية لهذه الجائحة على الأعمال التجارية، سارع الكثير منهم إلى اتخاذ مجموعة من الإجراءات والتدابير لضمان استمرار أنشطتهم، لكنهم واجهوا صعوبات في القيام بذلك، نظراً لتعقيد مهمة احترام قيود التدابير الاحترازية وقوة تداعيات هذه الجائحة ودرجة عالية من عدم اليقين بشأن مستقبلها، وفي هذا السياق تأثرت شركات إنتاج وتوزيع المواد الغذائية، بتداعيات جائحة كوفيد-19 ونظراً لخصوصية شركات التوزيع القائم نشاطها على الطواف والتنقل، مما دفع هذه الأخيرة إلى الاستجابة بسرعة للتخفيف من الآثار الاقتصادية للوباء، واتخاذ حزمة من الإجراءات الاستثنائية والظرافية ذات الطبيعة العاجلة، وتفعيل أساليب وأدوات غير مألوفة، لإدارة هذه الأزمة وحماية نشاطها وتحقيق وتجسيد أهدافها المسطرة، والاستجابة لمتطلبات الإجراءات الصحية، والانسجام والتوافق مع ما تقتضيه هذه التغيرات الطارئة على الوضع الصحي والاقتصادي المصاحب لهذه الجائحة الصحية والاقتصادية من خلال ما سبق يمكن أن نطرح الإشكالية التالية:

• **كيف أثرت جائحة كوفيد-19 على توزيع منتجات نستلي الجزائر؟**

قادنا هذا السؤال بدوره إلى طرح عدد من الأسئلة الفرعية:

• **ما هي أهم الإجراءات التي اتخذتها شركة نستلي الجزائر لتجنب التأثير على توزيع منتجاتها؟**

• **ماهي آثار هذه الإجراءات على مبيعات وأهداف شركة نستلي الجزائر؟**

وللإجابة على هذه الإشكالية سننطلق من الفرضيات التالية:

- أثرت جائحة كوفيد-19 تأثيراً شديداً وملموساً على توزيع منتجات الشركة.
- جائحة كوفيد-19 فرصة لتعلم كيفية الاستجابة للأزمات الطارئة وتحويل التهديدات إلى فرص.
- تغلبت شركة نستلي الجزائر على آثار جائحة كوفيد-19 على المدى القصير، وبتداعيات سلبية على المدى المتوسط والبعيد.

## أسباب اختيار الموضوع:

بالنسبة للدافع الذي جعلنا نختار هذا الموضوع راجع إلى الأسباب الآتية:

- ينسجم الموضوع وتخصص إدارة الأعمال.
- محاولة اكتساب المزيد من المعرفة في الجوانب التطبيقية لتخصص إدارة الأعمال.
- حاجة شركات توزيع المنتجات الغذائية لدراسة مثل هذه المواضيع المتعلقة بتأثير جائحة كوفيد-19 على أنشطتها.

## أهمية البحث:

يأخذ البحث أهميته من خلال معالجته قضية صحية واقتصادية غير مسبوقه شغلت العديد من المختصين في المجال الاقتصادي لقوة تأثيرها على جميع الأعمال، خاصة نشاط توزيع المنتجات الغذائية (حالة شركة نستلي الجزائر)، بالإضافة إلى توضيح الإجراءات التي استجابت بها شركة نستلي الجزائر للتخفيف من آثار جائحة كوفيد-19، تحاول الدراسة إعطاء مساهمة بسيطة في شكل حلول مقترحة، لدعم أنشطة شركات توزيع المواد الغذائية للتغلب على آثار الوباء على المدى القريب والمتوسط.

## أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- الكشف عن آثار جائحة كوفيد-19 على نشاط توزيع المنتجات الغذائية.
- التعرف على أهمية الإجراءات المعتمدة في مجابهة جائحة كوفيد-19 حالة شركة نستلي الجزائر.

## منهجية البحث:

للرد على المشكلة المطروحة وحسب طبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي كإطار عام لوصف وتحليل آثار وباء كوفيد-19، بالاعتماد على التقارير الصادرة عن الهيئات المحلية والإقليمية والدولية، مثل صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، منظمة الصحة العالمية، منظمة العمل الدولية، ومنظمة التجارة العالمية، وكذلك المقالات العلمية المنشورة في مجلات علمية محكمة ومصادر إلكترونية موثوقة، بالإضافة إلى المعلومات التي تنشرها الجهات الحكومية على مواقعها الإلكترونية.

## صعوبات البحث:

- تكاد لا تخلو أي دراسة ميدانية من الصعوبات والعقبات التي يواجهها الباحث للظاهرة المدروسة لأنها:
- تزامن توقيت الدراسة مع الموجات المتكررة لانتشار جائحة كوفيد-19 والخطر الوشيك الذي يشكله ذلك على الصحة.

- مقاسمة الشركة لرقم اعمالها، وطرق تسييرها للجائحة، ليس بالأمر السهل في ضل المنافسة، ومحاولة المنافسين الحصول على معلومات الشركة.
- كانت الإجراءات والاحتياطات الصحية المعتمدة عائقا أمام الحصول على معلومات.

### هيكل البحث:

لقد قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين، فصل نظري والثاني تطبيقي، يتناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي لجائحة كوفيد-19، ومراحل انتشارها وأهم الإجراءات وتدابير مواجهتها وآثارها على الاقتصاد، وكذلك تطرقنا لمفاهيم عامة عن التوزيع تعريفه، أهدافه، أهميته ووظائفه.

أما الفصل الثاني فقد تناولنا تأثير أزمة كوفيد-19 على توزيع المنتجات الغذائية حالة شركة نستلي الجزائر من خلال إعطاء ملف عن الشركة وتطورها بالإضافة إلى وصف نشاطاتها واستراتيجية التوزيع التي تعتمد عليها في بيع منتجاتها، وتقييم سياسة المؤسسة وكيف تأثر نشاط التوزيع أثناء الجائحة.

**الفصل الأول**  
**الإطار المفاهيمي**  
**لأزمة كوفيد-19 والتوزيع.**

**تمهيد:**

الجزائر كباقي دول العالم لم تسلم من جائحة كوفيد-19 وما تلاه من تعطيل لجميع النظم الاجتماعية والاقتصادية والصحية والسياسية... إلخ، حيث اتضح للكثيرين هشاشة مستوى الأداء المؤسسي في البلاد، ففي عصر العولمة حتى في أكبر الدول التي لم تستطع تخطي الجائحة، وفي ظل عدم وجود لقاح أو دواء ضد هذا الفيروس، اتفق السياسيون بالإجماع على اتباع مجموعة من الإجراءات الوقائية التي تتطلب الالتزام بالتباعد الاجتماعي والحجر الصحي، وكذلك تعليق جميع الأنشطة والأنشطة الاقتصادية المألوفة التي تتعارض مع ما تتطلبه الإجراءات الوقائية، وقد اعتمدت الشركات، خاصة تلك التي تتعلق أنشطتها بتأمين الاحتياجات اليومية للأفراد من غذاء ودواء وضروريات أخرى في تطوير أساليب جديدة للتنظيم والإدارة لضمان استدامة أنشطتها ودون المساس بالأهداف التي حددتها لنفسها، لضمان بقائها وتلبية احتياجات المجتمع، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل حيث سنناقش مفهوم جائحة كوفيد-19، والإلمام بالمفاهيم المتعلقة بالتوزيع وتأثيرات الوباء الصحي على هذا النشاط.



## المبحث الأول:

### مفاهيم أساسية حول أزمة كوفيد-19 والتوزيع.

سببت جائحة كوفيد-19 ارتباك واسع النطاق زرع استقرار المجتمعات، وأثرت تداعياتها على كافة الجوانب سواء الصحية منها والاجتماعية والسياسية والاقتصادية... إلخ. ومن أجل التعامل مع عواقبها، اضطرت الحكومات والشركات إلى اتباع مجموعة من الإجراءات للحد من آثارها وضمان استمرار أنشطتها، وفي هذا الفصل سوف نناقش الجوانب الصحية والاقتصادية.

### المطلب الأول: لمحة عامة عن جائحة كوفيد-19.

يبدو أن جائحة كوفيد-19 التي نشأت بسبب انتشار فيروس كورونا المستجد، هي الأصعب في تاريخ البشرية المعاصر، حيث أدت حتى الآن إلى تقييد حركة البشر وانهيار السياحة وتوقف الإنتاج، بطريقة تهدد الصحة والاقتصاد، وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم جائحة كوفيد-19، ومراحل انتشارها وكذا الإجراءات المتخذة لمواجهتها.

### الفرع الأول: مفهوم مرض كوفيد-19.

قبل التطرق إلى تعريف مرض كوفيد-19 والفيروس المسبب له لابد من التطرق وضبط بعض المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالظاهرة، فالوباء هو كل مرض شديد العدوى، سريع الانتشار من مكان إلى مكان، يصيب الإنسان والحيوان والنبات، وعادة ما يكون قاتلا كالتطاعون ووباء الكوليرا<sup>(1)</sup>. ويمكن تصنيف الأوبئة واصطلاحاتها العلمية<sup>(2)</sup> إلى وباء Epidemic وتفشي Outbreak وجائحة Pandemic تبعا لمدى الانتشار، فيشير مصطلح: الوباء: إلى زيادة مفاجئة في عدد حالات المرض، لتكون أعلى من المتوقع، وانتشار هذه الزيادة على مساحة جغرافية كبيرة، أما التفشي فيحمل معنى الوباء نفسه، ولكنه يستخدم غالبا لوصف حدث جغرافي أكثر محدودية، وأما مصطلح الجائحة فيشير إلى حالة وباء انتشر في العديد من البلدان أو القارات عادة ما يؤثر في عدد كبير من الناس، مع فقدان السيطرة<sup>(3)</sup> وهذه المرحلة

(1) مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، 2008، ص166.

(2) حسن منديل حسن، اصطلاح الجائحة بين اللغة والفقه ومنظمة الصحة العالمية، مجلة الكلم، المجلد60، العدد10، مارس 2021، ص 21.

(3) دكتور أسامة أبو الرب، ماذا يعني تحول كورونا إلى جائحة؟ <https://www.aljazeera.net/author>، 11 مارس 2020، تاريخ الدخول 20 جانفي 2022.

التي أعلنت فيها منظمة الصحة العالمية WHO أن فيروس كورونا وصل إليها<sup>(1)</sup>.

### • مفهوم مرض كوفيد-19.

حسب المنظمة الصحية العالمية فإن مسبب مرض كوفيد-19 هو فيروس كورونا المستجد أو ما اصطلح على تسميته كوفيد-19 هو من "فصيلة فيروسات كورونا الواسعة الانتشار معروفة بأنها تسبب أمراضاً تتراوح من نزلات البرد الشائعة إلى الاعتلالات الأشد وطأة مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (MERS) ومتلازمة الالتهاب الرئوي الحاد الوخيم (SARS)".<sup>(2)</sup>

ويمثل فيروس كورونا الجديد في سلالة جديدة من فيروس كورونا لم تُكشف إصابة البشر بها سابقاً، ويُشتبه في أن فيروس كوفيد-19 نشأ من مضيف حيواني (أصل حيواني) وتطور انتقال فيروس كورونا من إنسان إلى إنسان، ويعتبر هذا الفيروس أبرز مثال على الفيروسات التي تخطت حاجز الانتقال من الحيوانات البرية إلى البشر، مثل السارس ومتلازمة الشرق الأوسط التنفسية.

وكوفيد-19 هو المرض الناجم عن فيروس كورونا المُستجد المُسمى فيروس كوفيد-19، قد اكتشفت المنظمة هذا الفيروس المُستجد لأول مرة في 31 كانون الأول/ ديسمبر 2019، بعد الإبلاغ عن مجموعة من حالات الالتهاب الرئوي الفيروسي في يوهان (Wuhan) بجمهورية الصين الشعبية، وتتمثل أعراضه في الحمى والسعال الجاف والتعب الأكثر شيوعاً ودرجة أقل الألم والأوجاع، احتقان الأنف، ألم الحلق، أو الإسهال، وعادة ما تكون هذه الأعراض خفيفة وتبدأ تدريجياً حيث يصاب بعض الناس بالعدوى ولكن لا تظهر عليهم سوى أعراض خفيفة، ويتعافى معظم المصابين نحو 80% من المرض بدون الحاجة إلى علاج في المستشفى، وتشتد حدة المرض لدى كل شخص واحد تقريباً من 5 أشخاص يصابون بعدوى كوفيد-19 حيث يعانون من صعوبة في التنفس، وترتفع مخاطر الإصابة بمضاعفات وخيمة بين كبار السن والأشخاص الذين يعانون من مشاكل صحية مثل ارتفاع ضغط الدم، أمراض القلب والرئتين، داء السكري والسرطان. (منظمة الصحة العالمية، 2020)

### الفرع الثاني: تفشي المرض وتحوله إلى جائحة عالمية.

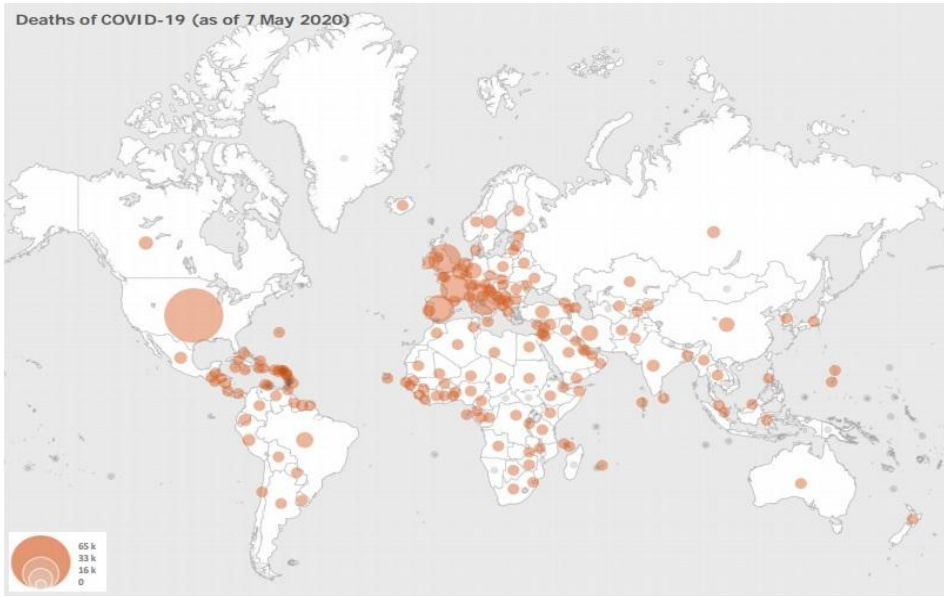
بعد أن ظهر المرض للمرة الأولى في مدينة ووهان الصينية في أوائل شهر ديسمبر عام 2019 انتقلت العدوى إلى بعض الدول الآسيوية، أعلنت منظمة الصحة العالمية رسمياً في 30 يناير أن تفشي الفيروس

(1) WHO، Novel Coronavirus(2019-nCoV)، Situation Report – 10، Geneva، 30 January 2020.

(2) Kara Rogers، Middle East respiratory syndrome، britannica.com، Jun 03 2015، [www.britannica.com/science/MERS](http://www.britannica.com/science/MERS). february 24، 2022.

يُشكل حالة طوارئ صحية عامة تبعث على القلق الدولي، وأكدت تحول الفاشية إلى جائحة يوم 11 مارس، ثم تحولت في أوائل مارس 2020 النقطة المحورية للعدوى من الصين إلى أوروبا وبشكل كبير كل من بريطانيا، إسبانيا، إيطاليا، ألمانيا وفرنسا، ليتحول تركيز الإصابات المؤكدة في العالم إلى الولايات المتحدة الأمريكية بحلول شهر أبريل، حيث تسارع تزايد عدد الإصابات وما انجر عنها من وفيات انطلاقاً من شهر مارس حيث وبتاريخ 12 ماي 2020، بلغ "عدد المصابين أكثر من 469 مليون شخص في أكثر من 188 دولة ومنطقة حتى تاريخ 17 جانفي 2022، تتضمن أكثر من 6.05 مليون حالة وفاة، بالإضافة إلى تعافي أكثر من مليون مصاب"<sup>(1)</sup> ويعود سبب تسارع انتشار المرض إلى حركة تنقل الأفراد بين الدول، إذ أن الفيروس ينتقل بالدرجة الأولى عند الاختلاط بين الأفراد، وغالباً عبر السوائل المتطايرة الناتجة عن السعال أو العطاس أو التحدث<sup>(2)</sup>.

الشكل رقم (01): انتشار الإصابات المؤكدة بمرض كوفيد-19 حول العالم<sup>(3)</sup>



المصدر: مركز علوم وهندسة النظم (CSSE) في جامعة جونز هوبكنز، بالتيمور، لوحة قيادة كوفيد-19، 20 جانفي 2022.

(1) مركز علوم وهندسة النظم (CSSE) في جامعة جونز هوبكنز، بالتيمور، لوحة قيادة كوفيد-19، 20 جانفي 2022.

(2) المركز الأوروبي للوقاية من الأمراض ومكافحتها، سؤال وجواب حول كوفيد-19، 08 ماي 2020.

(3) أنجيلا مي، هايشان فو، تقرير: كيف يغير كوفيد-19 العالم: منظور إحصائي، لجنة تنسيق الأنشطة الإحصائية، 2020، ص 11.

### الفرع الثالث: إجراءات وتدابير مواجهة الجائحة.

لقد أقرت معظم دول العالم تدابير سريعة لمواجهة هذه الجائحة بحيث اتخذت إجراءات لحماية الأرواح واحتواء انتشار الفيروس ودعم القطاعات المتضررة بشدة، وعلى الرغم من زيادة الإنفاق على الصحة العامة في كل البلدان لدعم الحالة الطارئة وتعزيز البنية التحتية في مجال الرعاية الصحية فقد تباينت الاستجابات المتعلقة بالصحة حسب حالة الاستعداد ومستويات الإنفاق لكل دولة ومن بين هذه التدابير والإجراءات الموصى بها من طرف منظمة الصحة العالمية WHO حسب وثيقة نشرتها تحت عنوان "الاستراتيجية العالمية للاستجابة لفيروس كوفيد-19"<sup>(1)</sup> تتضمن:

**أولاً: الإجراءات الموجهة للأفراد الهادفة إلى منع العدوى:** ما يجب اتخاذه من إجراءات لمنع انتشار العدوى على الأفراد الامتثال لهذه التدابير غسل اليدين بشكل متكرر، تجنب لمس الوجه، ممارسة الآداب الجيدة للتعطس والسعال، والحفاظ على التباعد الجسدي بين الأفراد، والعزل في مرفق مجتمعي أو في منزل للمصابين، كما يجب على المصابين في حالة إصابتهم التصريح بذلك، وكذلك الامتثال لتدابير التباعد الجسدي والقيود المفروضة على حرية التنقل عندما يطلب منهم ذلك.

**ثانياً: الإجراءات الموجهة للمجتمعات:** يجب على الحكومات قيادة وتنسيق إجراءات لتمكين جميع أفراد المجتمع من تحمل مسؤولية الاستجابة للإجراءات من خلال وسائل الاتصال والتعليم وبناء قدرات الدعم مواجهة انتشار المرض كما يجب عليها إعادة تحديد تركيز ومشاركة جميع القدرات المتاحة في القطاعات العامة والخاصة لتوسيع نظام الصحة العامة لاكتشاف الحالات المؤكدة واختبارها وعزلها، كما يقع على مسؤوليتها تحديد المصابين وتتبعهم وحجرهم صحياً وتوفير الدعم لهم، وتزويد النظام الصحي بكل ما يحتاج إليه لعلاج المرضى المصابين بعدوى كوفيد-19 بشكل فعال مع الحفاظ على توفير غيرها من الخدمات الصحية والاجتماعية الضرورية للجميع، وتنفيذ تدابير عامة للتباعد الجسدي وفرض قيود على حرية التنقل تتناسب مع المخاطر الصحية التي يواجهها المجتمع.

**ثالثاً: الإجراءات الموجهة للقطاع الخاص:** يجب ضمان استمرارية الخدمات الأساسية مثل الإمدادات الغذائية والمرافق العامة وتصنيع المستلزمات الطبية، فعلى شركات القطاع الخاص توفير الخبرات والابتكارات التي من شأنها توسيع نطاق الاستجابة واستدامتها لا سيما عبر الإنتاج والتوزيع المنصف وبسعر عادل لتقنيات

(1) منظمة الصحة العالمية، الاستراتيجية العالمية للاستجابة لفيروس كوفيد-19، 14 أبريل 2020.

التشخيص المخبرية وأدوات الوقاية الشخصية وأجهزة التنفس وأجهزة الأكسجين الطبي وغيرها من الأجهزة الطبية الضرورية.

### الفرع الرابع: آثار الجائحة على الاقتصاد العالمي:

يعيش العالم تبعات انتشار جائحة كوفيد-19 التي مست مختلف القطاعات، حيث سبب صدمة كبيرة للاقتصاد العالمي، سوف يطول الوقت للتعافي من تبعاتها وأهم هذه الآثار:

#### أولاً: آثار الجائحة على نمو الاقتصاد العالمي:

في أحدث تقرير لصندوق النقد الدولي بتاريخ 2022 جانفي<sup>(1)</sup>، أبقى سقف التوقعات منخفض بشأن تعافي الاقتصاد الدولي، واستمرار تباطؤ النمو نتيجة استمرار الجائحة وظهور متحورات جديدة من فيروس كوفيد-19، الذي أدى إلى فرض مزيد من القيود على حركة تنقل الافراد والبضائع، الذي أثر بشكل مباشر على أسعار الطاقة والانتقاطع في سلاسل التوريد، وكذلك على الاستهلاك.

وحسب هذا التقرير من المتوقع للنمو العالمي أن يسجل تراجعاً من 5.9 % في عام 2021 إلى 4.4 % في عام 2022 بانخفاض قدره 0.5 % عام 2022، بسبب تخفيض التنبؤات لأكبر اقتصادين في العالم، فقد خفضت التوقعات بنسبة 1.2 % بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية، وبمقدار 0.7 % بالنسبة للصين، وهما يمثلان معاً 39.1 % من الاقتصاد العالمي<sup>(2)</sup>، فتباطؤ نمو هذين الاقتصادين سيكون له تداعيات سلبية على الاقتصاد العالمي، وباتت آفاق النمو محدودة ويطلعها التشاؤم.

(1) صندوق النقد الدولي، تقرير مستجدات آفاق الاقتصاد العالمي، جانفي 2022، ص2.

(2) Jeff Desjardins, The \$74 Trillion Global Economy in One Chart, <https://www.visualcapitalist.com/>, Fev 2017.

## جدول 01: آخر توقعات النمو في تقرير آفاق الاقتصاد العالمي

2023	2022	2021	اجمالي الناتج المحلي الحقيقي %
3,8	4,4	5,9	الناتج العالمي
2,6	3,9	5,0	الاقتصادات المتقدمة
2,6	4,0	5,6	الولايات المتحدة
2,5	3,9	5,2	منطقة اليورو
1,8	3,3	1,6	اليابان
5,8	5,9	7,2	المملكة المتحدة
2,8	4,1	4,7	كندا
4,7	4,8	6,5	اقتصادات الأسواق الصاعدة و الاقتصاديات النامية
5,8	5,9	7,2	اسيا الصاعدة و النامية
5,2	4,8	8,1	الصين
7,1	9,0	9,0	الهند
6,0	5,6	3,1	مجموعة أسيان -5
2,9	3,5	6,5	أوروبا الصاعدة والنامية
2,1	2,8	4,5	روسيا
1,6	0,3	4,7	البرازيل
2,7	2,8	5,3	المكسيك
2,8	4,8	2,9	المملكة السعودية
4,0	3,7	4,0	افريقيا جنوب الصحراء
2,7	2,7	3,0	نيجيريا
1,4	1,9	4,6	جنوب افريقيا
5,5	5,3	3,1	البلدان النامية المنخفضة الدخل

المصدر: الجدول من إعداد الطالبين بناء على تقرير صندوق النقد الولي لسنة 2022.

## ثانيا: تأثير الجائحة على التبادل التجاري العالمي.

وفقا إلى تقديرات جديدة صادرة عن المنظمة<sup>(1)</sup>، فمن المتوقع أن يستمر انخفاض حجم تجارة السلع العالمية بسبب تفشي فيروس كورونا الذي أدى إلى انخفاض ملموس وأثر بشكل كبير على منحى التجارة العالمية وذلك بسبب توقف الملاحة الجوية وإغلاق مجموعة من المنافذ الكبرى التي تعتبر الحجر الأساس

(1) صندوق النقد الدولي، تقرير مستجدات آفاق الاقتصاد العالمي، جانفي 2022، ص 2.

في انتعاش الاقتصاد العالمي.

حيث انخفض معدل النمو من 4.7% في الربع الأول من سنة 2021 إلى حوالي 2.8% في الربع الثالث لعام 2021 ومن المتوقع أن يتواصل الانخفاض، لا سيما ان نقشي كوفيد-19 أثر سلبا على خدمات النقل والقطاع السياحي.

### المطلب الثاني: ماهية التوزيع.

يعتبر التوزيع من الوظائف الرئيسية في التسويق، ويعرف التوزيع بأنه " عملية إيصال المنتجات (سلع وخدمات) إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، وذلك عن طريق مجموعات الأفراد والمؤسسات التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمانية والمكانية الحيازية للسلع، وتعتبر عملية التوزيع هذه من العناصر الأساسية في التسويق<sup>(1)</sup>."

### الفرع الأول: مفهوم وظيفة التوزيع.

تطرق عدة باحثين ومفكرين لمفهوم التوزيع وجاءوا بعدة تعاريف نذكر من أبرزها ما يلي :

يعرفه Yves Chirouze: " التوزيع هو مجموع النشاطات المحققة من طرف المنتج مع أو بدون تدخل هيئات وسطية أخرى انطلاقا من لحظة كون المنتجات التامة الصنع جاهزة للتصريف إلى غاية وصولها إلى المستهلك النهائي وجاهزة للاستهلاك في المكان والوقت المناسبين بالكميات الملائمة لأذواق وحاجيات المستهلكين"<sup>(2)</sup>

هذا التعريف يوضح أن عملية التوزيع هي مجموعة من الأنشطة التي بواسطتها نضمن وصول السلع إلى المستهلك النهائي في المكان والوقت والكميات المناسبة .

أما P. KOTLER فيعرفه: " التوزيع هو مورد خارجي يدخل للمنظمة ضمن المدخلات الأخرى من التصنيع والبحث وغيرها، وهو مورد خارجي بصورة اعتيادية يستغرق بناؤه عدة سنوات وليس من السهل تغييره، وأن ترتيب هذا النظام من الأهمية مع الموارد المتاحة الداخلية الأساسية في المرافق الهندسية والإنتاجية، ويمثل مجموعة من السياسات التي تؤلف النظام الأساسي الذي عليه يتم بناء مجموعة واسعة من العلاقات طويلة الأجل."<sup>(3)</sup>

(1) أحمد شاكر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع - مدخل لوجستي دولي-دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 15.

(2) Y. Chirouze, le marketing études et stratégies, édition OPU, tome2, paris, 1991, p29

(3) P.Kotler, Marketing et Management, 3eme édition, 1976, p67.

من خلال التعريف يعتبر التوزيع نظام معقد يتطلب استثمارات مالية كبيرة وعلى المنظمات أن تحدد الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه التوزيع الكفاء في الخطط التسويقية .

ويعرفه J.McCarthy على أنه " جريان مادي للسلع من القنوات أو أنه تلك النشاطات التي تجعل المنتج متوفر للمستهلك متى ما طلبه وفي المكان الذي يرغب فيه، أو أنه عملية انسياب السلع والخدمات التي شاركت فيها المنظمات والأشخاص وانتقالها من المنتج إلى المستهلك." (1)

من خلال التعريف نستنتج أن التوزيع هو عملية تدفق السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى مواقع استهلاكها من خلال ما يعرف بقنوات التوزيع .

من خلال التعريفات السابقة يمكننا أن نستنتج أن التوزيع هو ذلك النشاط الذي يجعل السلع والخدمات متاحة للمستخدم، وذلك بنقلها من المنتج إلى المستهلك، في المكان والزمان والحجم المناسبين، سواء أكان ذلك كتابياً أم شفهيّاً، مع مراعاة أذواق واحتياجات المستهلك وذلك بتدخل الوسطاء.

**الفرع الثاني: أهمية وأهداف ووظائف التوزيع:** ويتفرع هذا العنوان بدوره إلى:

**أولاً: أهمية التوزيع.**

في السنوات الأخيرة، بدأت الإدارة في إيلاء اهتمام متزايد لنشاط التوزيع الذي يحقق خدمة كفوة للعملاء، ومنافع وقيمة مضافة للسلع والتي تجعل المستهلك يشعر بالرضا وتظهر أهميته في المنافع التي يقدمها، وهي كالتالي:

1) المنفعة الزمانية: وهي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة نتيجة توفرها في الوقت التي يطلبها فيه. (2)

2) المنفعة المكانية: هي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة نتيجة توفرها في المكان الملائم الذي يريده المستهلك (3).

3) المنفعة الملكية (الحيازة): وتتمثل في القيمة التي يدركها المستهلك نتيجة تملكه للسلعة أو الخدمة نتيجة نقل ملكية السلعة، من خلال اتخاذ عدة إجراءات ضرورية لإتمام الصفقة.

4) المنفعة الشكلية: وهي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة عندما تأخذ شكلاً أو وصفاً معيناً.

(1) محمود جاسم الصميدعي، "استراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي"، دار حامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 6.

(2) إياد عبد الفتاح النصور، عادل محمد فايت، مبادئ التسويق الحديث، دار الصفاء، الأردن، 2018، ص 302.

(3) نفس المصدر، ص 302..



**ثانياً: أهداف التوزيع.**

يعتمد تحديد أهداف التوزيع بشكل أساسي على الأهداف المحددة للعناصر الأخرى لبرنامج التسويق الخاص بالمنظمة من ناحية، ومن ناحية أخرى، على تحديد الوضع التجاري للمنظمة، فنادراً ما تحدد المنظمة أهداف توزيعية منفصلة عن الأهداف الأخرى وعموماً فإن أهداف النشاط التوزيعي على نوعين من الأهداف هما :

**1) الأهداف الأساسية: وتتمثل في الأهداف التالية:**

- أ- زيادة الكميات المباعة وتوسيع السوق عن طريق توصيلها إلى أسواق جديدة.
- ب- تحسين حصة المنظمة في السوق التي تتعامل معه، عن طريق قنوات التوزيع كقيامها بزيادة عدد الموزعين وهو ما يؤدي إلى زيادة تدفق السلع والخدمات<sup>(1)</sup>.
- ت- الرفع من رقم الأعمال للمخطط التسويقي في المنظمة وبلوغ أهداف مخطط البيع .
- ث- العمل على تطوير المنتجات من خلال التغذية العكسية والتقرب من المستهلك والاستماع إليه .
- ج- سرعة دوران السلع المرغوب فيها للتحسين من خدمات التخزين ورفع مردوديتها .
- ح- جمع المعلومات عن الزبائن الحاليين والمحتملين والمنافسين والقوى العاملة في البيئة التسويقية<sup>(2)</sup>.

**2) الأهداف الثانوية: أهم الأهداف الثانوية:**

- أ- إنشاء علاقات صلة مع الموزعين .
- ب- تحسين صورة المنظمة المنتجة أمام المستهلكين .
- ت- الرفع من المنفعة التي يحصل عليها الموزع عند بيعه لمنتج ما.

**ثالثاً: وظائف التوزيع.**

حدد P. KOTLER وظائف التوزيع بثمان (08) ويمكن إيجازها<sup>(3)</sup>: التوزيع المادي، الخدمات، الاتصال، التمويل، نقل اللقب، تحمل المخاطر، البحث، الترويج، الدعم والخدمة.

**1) التوزيع المادي: ويتمثل في نقل وتدقيق الإنتاج، وتزويد وتخزين المنتجات .**

- أ- وظيفة النقل وتدقيق الإنتاج: إن وظيفة النقل متصلة بسير الإنتاج في عمليات المعالجة والصنع الإجمالي للمنتج، وكل هذا يمس واقعية تدقيق الإنتاج نحو أماكن التخزين والتوزيع.

(1) إياد عبد الفتاح النور، إدارة التسويق، دار الصفاء، الأردن، 2015، ص356.

(2) نفس المرجع، ص 356.

(3) P.kotler,op-cit,p68

ب- وظيفة التزويد: يقوم على تمويل حصص الإنتاج إلى حصص بيعيه، كما يقوم أيضا بالتوزيع على تكثيف العرض في الأسواق.

ت- وظيفة التخزين: يقوم التخزين على مختلف طرق التوزيع وذلك عن طريق التحكم في الزمن وتباعد الإنتاج والطلب، إذ أن الوسطاء يقومون بدور المنسق الأساسي لأداء وظيفة التخزين بأحسن ما يرام.

## (2) الخدمات: خدمات تمويلية - خدمات مادية.

أ- خدمات تمويلية: يتحمل الوسطاء الوظيفة التمويلية عندما يقومون بشراء من المنتجين.

ب- خدمات مادية: في هذه النقطة على سبيل المثال نجد: التسليم والتجهيز، الإنتاج، الإصلاحات.

(3) وظيفة الاتصال أو التكوين والترقية: الموزع عبارة عن وسيط أولي مهم في عدة جوانب نذكر منها :

أ- الإعلان عن السعر: مع المعلومات حول صفات ومميزات المنتجات، النصائح المعطاة للبائعين، الإعلان في مكان البيع " PLV " مؤشر ترقوي.

ب- المبيعات في المخازن: إن وظيفة الاتصال للتوزيع ليست محددة فقط للمستهلكين والوسطاء هم أيضا بمثابة مصدر التكوين التجاري للصناعيين .

(4) التمويل: تمويل جميع الوظائف أعلاه .

(5) نقل اللقب: ضمان انسياب الملكية القانونية للمشتري .

(6) تحمل المخاطر: تحمل جزء من المخاطرة .

(7) البحث: معرفة ما الذي يريده المستهلكون المحتملون<sup>(1)</sup>.

(8) الترويج والدعم والخدمة: إقناع المستهلكين بالشراء وخدمة المستهلكين قبل وبعد البيع، التأمين،

التوثيق والإدارة.<sup>(2)</sup>

(1) محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 206.

(2) المرجع السابق، ص 206.

### الفرع الثالث: مفهوم وطبيعة قنوات التوزيع.

بعد تطرقنا لماهية التوزيع في الفرع السابق، سندرس في هذا الفرع المفهوم، الأهمية، الأهداف ووظائف هذه القنوات إلى جانب المعايير التي يتم بها اختيار قنوات التوزيع.

#### أولاً: مفهوم قنوات التوزيع:

يمكن لأي شركة إنتاج أفضل المنتجات، لكنها لا تعمل بشكل جيد إذا كان نشاط موزعيها ضعيف على مستوى المبيعات والخدمات المقدمة للزبائن مقارنة بالمنافسين، لذلك فهي مجبرة على اختيار شركائها وقنوات التوزيع بعناية، حتى تصل البضاعة إلى المستهلك النهائي في أفضل الظروف، الأمر الذي يتطلب الاعتماد على قنوات التوزيع التي تسد الفجوة بين المنتج والمستهلك، والتي تساعد في تلبية حاجات ورغبات الزبون، ومن تعاريف هذه القنوات نذكر الآتي:

1. يعرف كل من الدكتور ناجي معلا ورائف توفيق قناة التوزيع بأنها: " مجموعة مترابطة من الوسطاء الذين يتولون القيام بالأنشطة المتضمنة تحريك السلعة من مكان إنتاجها إلى أماكن استهلاكها أو استعمالها، وعن طريقهم يتم خلق المنافع الزمنية والمكانية والحيازية للسلعة"<sup>(1)</sup>.
2. يعرف الدكتور سعيد عبد الفتاح قنوات التوزيع بأنها: " مجموعة من المنشآت التوزيعية تشارك بنصيب في أنشطة التسويق والتي تتطوي على تحريك السلع والخدمات من مناطق الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك"<sup>(2)</sup>.
3. يعرف الدكتور إسماعيل السيد قناة التوزيع بأنها: " مجموعة من المنظمات أو الأفراد الذين يشاركون في تحويل السلع والخدمات وذلك في حركة تدفقها من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين أو منظمات الأعمال"<sup>(3)</sup>.
4. هي الوسيلة التي بواسطتها يمكن من خلالها سد الفجوات الملموسة وغير الملموسة التي قد تنشأ نتيجة لتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك.

بمعنى آخر، فإن قناة التوزيع هي ذلك المسار الذي تسلكه سلع وخدمات الشركة أثناء انتقالها من منتج إلى مستهلك، بالاعتماد على الوسطاء، وهي مؤسسات مستقلة في حد ذاتها، والتي تؤدي العديد من وظائف التسويق.

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

(2) محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 585.

(3) إسماعيل السيد، إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، طبع 1998/1999، ص 316.

## ثانياً: أنواع قنوات التوزيع.

هناك عدة طرق تتبناها الشركات في تصميم قنوات التوزيع الخاصة بها لتوصيل السلع والخدمات للمستهلك، لذلك نجد عدة مستويات لقنوات التوزيع، يصف كل مستوى فئة من وسطاء التوزيع الذين يقومون ببعض الأعمال لتوفير المنتجات ونقل ملكيتها إلى المستهلك النهائي، وتوجد قنوات توزيع للسلع الاستهلاكية وقنوات توزيع للسلع الصناعية.

(1) **قنوات توزيع السلع الاستهلاكية (قنوات الاستهلاك):** قد يتم توزيع المنتجات وإيصالها إلى المستهلكين النهائيين، حسب القنوات التالية:

أ- من المنتج إلى المستهلك "قناة المستوى الصفري"<sup>1</sup>: وفيها يصل المنتجون إلى المستهلكين مباشرة دون تدخل وسيط، ويتم البيع بواسطة البيع الشخصي، طرق الأبواب، الهاتف، البريد، الإنترنت، ومتاجر تابعة للمنتجين، وهي تصلح للسلع سريعة التلف أو المنتجات الإلكترونية الغالية الثمن.

ب- من المنتج إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك (المستوى الاحادي): وتستعمل هذه الطريقة في حالة الاستغناء عن تجار الجملة، ويكون هذا المسلك أكثر نجاحاً عند توافر تجار التجزئة الذين يشترون بكميات كبيرة.

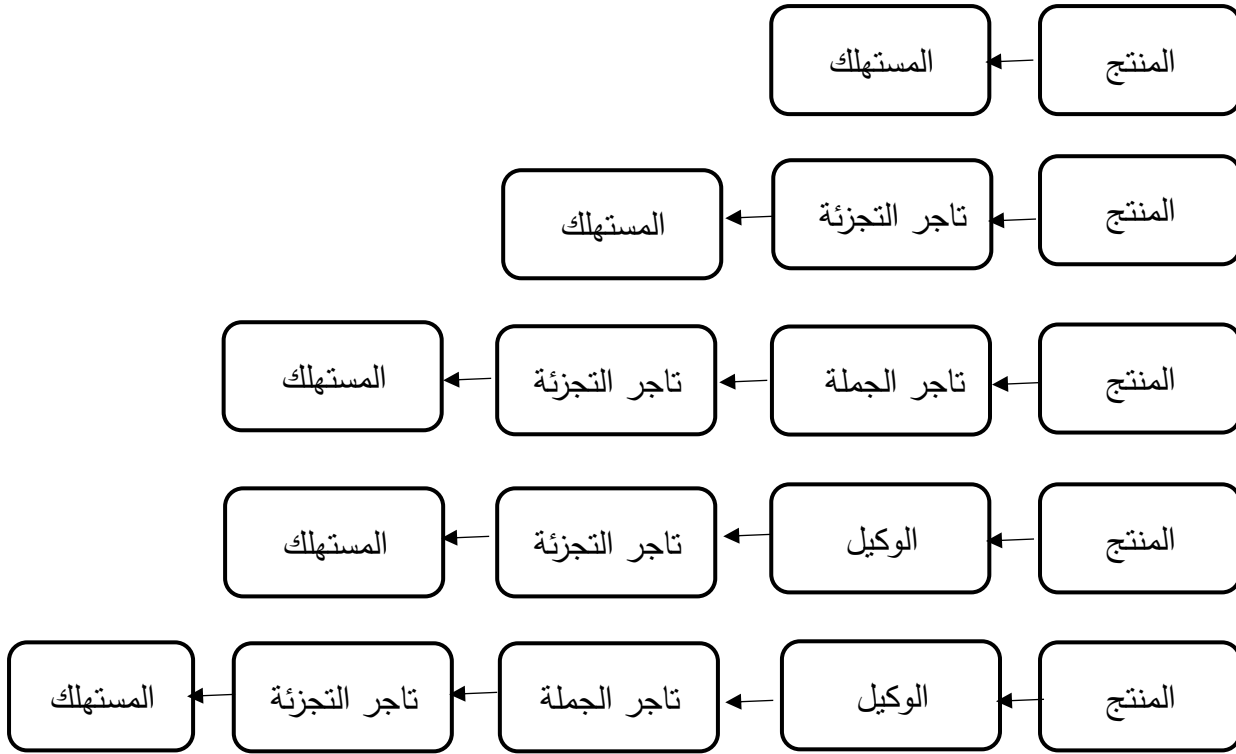
ت- من المنتج إلى تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك (المستوى الثنائي): هي تعد من أقدم القنوات استعمالاً وأطولها حيث تعتبر قناة تقليدية في توزيع السلع وخصوصاً السلع الغذائية.

ث- من المنتج إلى وكيل إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك (المستوى الثنائي): أكثر ما تستخدم هذه القناة من قبل المنتجين الذين يتضح لهم أن استعمال وكيل له أكثر فعالية من تاجر الجملة.

ج- من المنتج إلى وكيل إلى تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك (المستوى الثلاثي): تعتبر هاته القناة من أطول القنوات المستعملة وتستخدم تسويق السلع سهلة المنال (الميسرة).

(1) عبد الرضا فرج بدرأوي ورأفت عواد موسى، إدارة التسويق اتجاهات معاصرة، دار الأيام، الأردن، 2021، ص 246.

الشكل رقم (02): قنوات توزيع السلع الاستهلاكية (قنوات الاستهلاك)



المصدر: من اعداد الطلبة

(2) **قنوات توزيع السلع الصناعية (قنوات الأعمال):** وعادة ما تكون قنوات الأعمال أقل

عدد بالمقارنة مع السلع الاستهلاكية ويكون توزيع السلع الصناعية في الحالات التالية<sup>(1)</sup>

أ- المنتج الصناعي إلى المستعمل الصناعي (المستوى الصفري): وهي تستخدم عادة لتوزيع السلع الصناعية الضخمة.

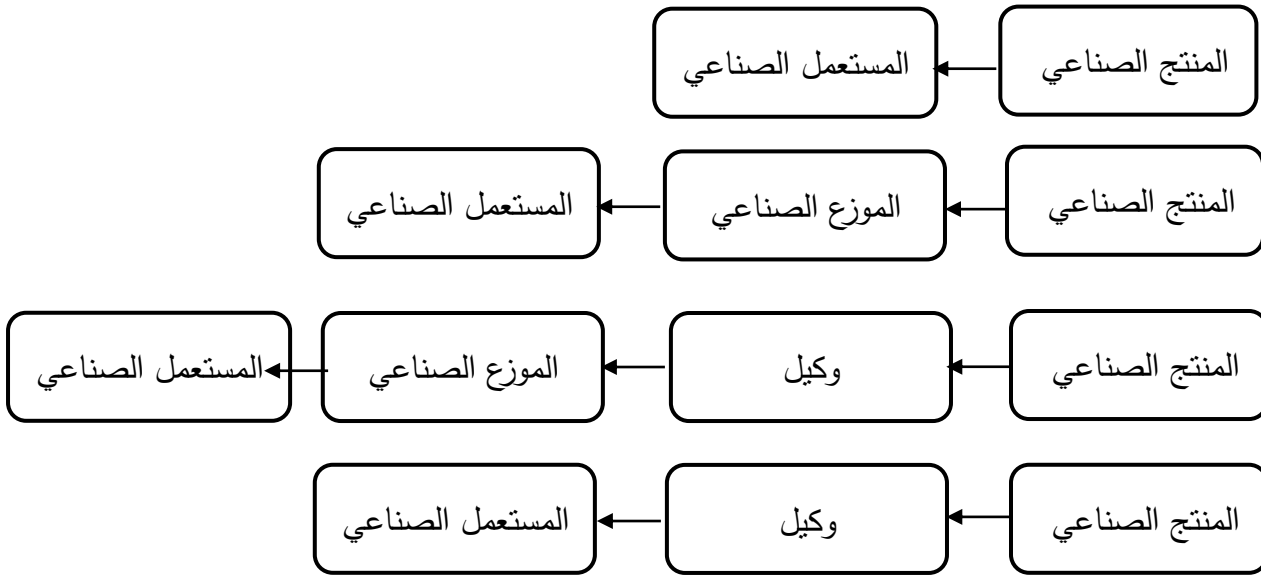
ب- المنتج الصناعي إلى موزع صناعي إلى مستعمل صناعي (المستوى الأحادي): وتستخدم هذه الطريقة لتوزيع السلع الصناعية صغيرة الحجم في غالب الأحيان.

ت- المنتج الصناعي إلى وكيل إلى موزع صناعي إلى مستعمل صناعي (المستوى الثنائي): وهي أطول قناة توزيع تستعمل خصيصاً للمواد المساعدة.

ث- المنتج إلى وكيل إلى مستعمل صناعي (المستوى الثنائي): وتستخدم هذه الطريقة بالنسبة للمؤسسات التي ليس لها إدارات التسويق، وتتاسب الشركات التي تدخل غمار منافسة جديدة.

(1) طارق الحاج وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 127.

الشكل (03): قنوات توزيع السلع الصناعية (قنوات الأعمال)



المصدر: من اعداد الطلبة

ومع التطور ونمو قطاعات الزبائن وتعدد القنوات تبنت العديد من المنظمات نظم "التوزيع متعدد القنوات والتي يطلق عليها القنوات التسويقية الهجينة Hybrid Marketing Channel وتتشأ هذه القنوات عندما يكون استخدام قناة واحدة غير كاف، لذلك تقوم الشركة بتكوين قناتين أو أكثر للتسويق"<sup>(1)</sup>.

3) **أسس اختيار قنوات التوزيع:** تشمل القرارات المتعلقة باختيار قنوات التوزيع العديد من المتغيرات المترابطة التي يجب أن تتكامل مع عناصر المزيج التسويقي، لا سيما السعر والترويج، فمن دون اختيار قناة التوزيع المناسبة والتي تتميز بدرجة عالية من الكفاءة قد لا ينجح المنتج.

ويعتمد تصريف منتجات الشركة في عدة أسس واعتبارات مهمة يمكن ذكرها في:

أ- **التفكير الاستراتيجي:** الحل الأنسب لتحسين أداء قناة التوزيع لأي شركة هو التفكير الاستراتيجي طويل المدى، لأن هذا التفكير يجبر الشركة على اعتبار أي عضو في قناة التوزيع شريكاً له أهمية كبيرة في بيع وتسويق المنتج.

ب- **الاعتبارات المتعلقة بالمنظمة:** وتتعلق هذه الاعتبارات بالجوانب الداخلية للشركة ومن أهمها:

✓ **الموارد المالية:** حيث تستطيع المنظمة التي لديها ما يكفي من الأموال من استخدام القوى البيعية التابعة لها والخاصة بها، والاستفادة من مخازنها ومنح الائتمان لعملائها.

(1) عبد الرضا فرج بدرابي ورأفت عواد موسى، مصدر سابق، ص 250.

- ✓ الإدارة: خبرة الشركة والمعرفة الكافية بالتوزيع تجعلها تفضل البيع المباشر دون الحاجة لوسطاء.
- ✓ "كما أن حاجة الشركة المنتجة إلى السيطرة على منتجاتها والتحكم فيها بشكل جيد خصوصاً من ناحية تسعيرها وترويجها يجعلها تفضل اختيار قناة توزيع أقصر نسبياً، وكل هذا يوضح تأثير خصائص الشركة على قناة التوزيع المستخدمة"<sup>(1)</sup>.
- ✓ الرقابة: يتم استخدام القنوات القصيرة إذا كانت الشركة تسعى إلى رقابة واسعة على أعضاء القناة
- ت- **الاعتبارات المتعلقة بالسوق:** وتتمثل هذه الاعتبارات بالنقاط التالية:
- ✓ حجم الطلب: إذا كان الطلب المقدم من الزبائن كبيراً، فيمكن إجراء البيع المباشر من قبل المنظمة في حالة المنتجات الصناعية أما إذا كان حجم الطلب صغير فالأنسب استخدام قناة توزيع طويلة لتحقيق تغطية شاملة.
- ✓ طبيعة السوق: ويقصد إذا ما كان سوق استهلاكي أو صناعي فيوصى باعتماد قناة قصيرة لما يكون السوق صناعي.
- ✓ - حجم السوق المستهدف: فالمنتج الذي يتعامل مع عدد قليل من العملاء المحتملين، المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، يميل لاستخدام رجال البيع للبيع مباشرة إلى العملاء، ولكن مع العدد الكبير من العملاء يمكن استخدام الوسطاء"<sup>(2)</sup>.
- ث- **الاعتبارات المتعلقة بالمستهلك:** يعتبر المستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي عاملاً في اختيار قناة التوزيع، فالمعلومات التي تشير إلى هوية المستهلكين أو المستخدمين وأين يتواجدون، وما هي احتياجاتهم ورغباتهم وعاداتهم الشرائية، والطريقة المعتمدة للتواصل معهم كلها معلومات مهمة وضرورية عند اختيار منتج لقناة، " إن الاختلاف الموجود في حاجات ورغبات المستهلكين وكذا مواصفات عملية الشراء بين المنتجات المختلفة، يتطلب بالضرورة استخدام المنتج لقنوات توزيعية مختلفة"<sup>(3)</sup>.
- ج- **الاعتبارات المتعلقة بخصائص المنتج:** وتشمل هذه الاعتبارات فيما يلي:
- ✓ قيمة الوحدة من المنتج: إن ارتفاع قيمة الوحدة يدفع المنتج إلى اتباع قنوات التوزيع القصيرة لأن إتباع قنوات التوزيع الطويلة قد يؤدي إلى انخفاض الطلب عليها وكمثال على ذلك نجد ذلك في السلع

(1) عمرو خير الدين، "التسويق، المفاهيم والاستراتيجيات"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1997، ص 343.

(2) هاني حامد الضمور، عبد الله حلمي سمارة، "إدارة القنوات التسويقية"، دار جاد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، ص 1.

(3) إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص 319-320.

- الصناعية غالبية الثمن، أما إذا كان المنتج ذا قيمة أقل وذات دوران عالي يتم اعتماد قناة أطول.
- ✓ حجم المنتج: نعلم أن وزن وحجم المنتج يؤثر على تكاليف الشحن والنقل بالزيادة، وبالتالي يؤثر على سعر بيع المنتج إلى المستهلك، لذا فعلى المنتج هنا أن يتبع اختيار القناة القصيرة<sup>(1)</sup>.
- ✓ قابلية المنتج للتلف أو الفساد: يتم توزيع المنتجات القابلة للتلف بتوظيف قناة توزيع قصيرة أي التوزيع مباشرة للمستهلك دون تأخير على سبيل المثال الأغذية المجمدة، أما السلع التي يمكن الاحتفاظ بها فيمكن توزيعها بطريقة غير مباشرة أي قناة طويلة.
- ✓ التركيبية الفنية للمنتج: في حالة المنتجات المعقدة التي تحتاج إلى خدمات تركيب وتشغيل، التوزيع المباشر إلى المستهلك هو الأنسب، ويجب أن يكون للشركة المنتجة بالإضافة لأعوان البيع، لا بد من وجود أعوان الصيانة، ودورهم إعطاء كل البيانات والإرشادات اللازمة للمستهلكين.
- ح- **الاعتبارات المتعلقة بالوسطاء: والتمثلة في:**
- ✓ تكلفة توزيع المنتجات: استخدام عدد واسع من الموزعين ربما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة التوزيع ومن ثم
- ✓ ارتفاع تكلفة المنتج، لذلك يجب مراعاة هذا الجانب في تحديد طبيعة وعدد القنوات.
- ✓ مدى توافر الوسطاء المرغوبين: يحتاج المنتجون إلى مجموعة من الوسطاء ذوي معرفة وخبرة لمساعدتهم في إيصال المنتجات إلى المسالك المرغوبة لمواجهة متطلبات واحتياجات كل فئة منهم.
- ✓ نوع وطبيعة الخدمات التي يقدمها الوسطاء: قد يستعين المنتجون بالوسطاء لتقديم خدمات لا يستطيعون هم تقديمها لاعتبارات فنية أو تسويقية وإدارية مثل: خدمات ما بعد البيع التي قد لا يستطيع المنتجون تقديمها لكن الوسيط يكون قادراً على ذلك بحكم الخبرة والتخصص.
- ✓ السمعة والسلامة المالية: عند اختيار الوسيط يجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار امتلاكه القدرات المالية والسمعة الجيدة ويحظى بثقة الزبائن.
- خ- **الاعتبارات البيئية:** توجد العديد من الخصائص البيئية المختلفة التي تؤثر في اختيار قناة التوزيع الملائمة لتصريف المنتجات، ويمكن عرض أهم هذه الخصائص أو العوامل في:
- ✓ خصائص المنافسين: إن اختيار قناة التوزيع يتأثر لحد ما بخصائص المنافسين، فالمنتج القوي يمكن أن ينافس منافذ توزيع أخرى تقوم تقريباً ببيع نفس السلعة أو تحاول استخدام قنوات توزيعية مخالفة لمنافسيها وتحقق لها أهداف أفضل.

(1) بشير العلق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين "استراتيجيات التسويق"، دار زهران، عمان، الأردن، 1999، ص159.



- ✓ عوامل اقتصادية: عندما تكون الظروف الاقتصادية تتسم بالكساد فإن المنتجين ستكون لديهم الرغبة في توصيل منتجاتهم إلى السوق بصورة اقتصادية وهذا يعني استخدام قنوات قصيرة.
- ✓ التشريعات والسياسات الحكومية: إن بعض الدول تفرض سياسات معينة على المنتجين عند توزيع سلع معينة خوفاً من الاحتكار أو منعاً له في السوق المحلي، كما قد تمنعها من اختيار قنواتها التوزيعية كالاتراط مثلاً أن يكون التصدير إلى الأسواق الخارجية عن طريق مكاتب حكومية فقط.

### المطلب الثالث: تأثير جائحة كوفيد-19 على توزيع المنتجات الغذائية.

في هذا المطلب نتناول كيف أثرت سلباً جائحة كوفيد-19، على توزيع المنتجات الغذائية، كما نعرف أن الجزائر تعتمد بشكل أساسي على الاستيراد لتلبية حاجاتها الأساسية من الغذاء، فالاضطراب الذي أحدثته جائحة كوفيد-19، من خلال توقف عجلة الإنتاج، وكذلك توقف أنظمة النقل أدى إلى توقف سلسلة التوريد وأضر بالتدفقات التجارية بين الدول، كانت له تداعيات كبيرة على دول العالم.

#### الفرع الأول: تأثير جائحة كوفيد-19 على سلسلة التوريد.

تعتبر جائحة كوفيد-19، أخطر أزمة أثرت على سلسلة التوريد العالمية المعقدة والمتشابكة، حيث أن أي تعطيل لأي جزء من هذه السلسلة له تأثير شديد على جميع الأنشطة، وشدة الأزمة التي أصابت السلسلة، نابعة من كون الجائحة أصابت الصين التي تعتبر المصنع العالمي والمورد الرئيسي للعديد من الشركات العالمية ومن خلال هيمنتها ومشاركتها في معظم سلاسل التوريد العالمية.

#### أولاً: تأثير جائحة كوفيد-19 على سلاسل التوريد الإنتاجية.

يختلف تأثير كوفيد-19 على الانتاج العالمي جذرياً عن التأثير الذي خلفته الأوبئة الأخرى على مدى السنوات المائة الماضية، فقد ضرب هذا الوباء كل الاقتصادات الصناعية الأكبر على مستوى العالم في نفس الوقت وإلى حد كبير، ونتيجة لهذا دخلت هذه الدول نوعاً غريباً من الركود يطلق عليه وصف "ارتجاج كوفيد" <sup>(1)</sup> حسب Richard Baldwin & Rebecca Freeman 2020، ولا يرجع التأثير السلبي على التصنيع في المقام الأول إلى الفيروس ذاته بل إلى التفاعل الإنساني معه، حيث تلقى قطاع التصنيع العالمي ضربة قاسية.

(1) Supply chain contagion waves: 'contagion and reinfection' from the COVID concussion,01 April 2020, viewed 02 mars 2022, <https://voxeu.org/article/covid-concussion-and-supply-chain-contagion-waves>

- ✓ تعطل الإمدادات المباشرة مما أعاق الإنتاج لأن الوباء أصاب قلب التصنيع في العالم (الصين وشرق آسيا) وانتشر بسرعة في الدول الصناعية الكبرى الأخرى ومن بينها الولايات المتحدة وألمانيا.
- ✓ سوف تؤدي العدوى في سلسلة التوريد إلى تضخيم صدمات الإمداد المباشرة حيث ستجد قطاعات التصنيع في الدول الأقل تأثراً صعوبة أكبر وتكلفة أكثر للحصول على المدخلات الصناعية المستوردة من الدول المتضررة بشدة.

### ثانياً: تأثير كوفيد-19 على التدفقات التجارية.

يتوقع الاقتصاديون في منظمة التجارة العالمية أن حجم الانكماش والانخفاض بسبب هذا الوباء من المرجح أن يتجاوز الركود في التجارة الناجم عن الأزمة المالية العالمية لسنة 2008، بسبب الانخفاض الحاد في حجم الأنشطة التجارية في جميع مناطق العالم وفي جميع أنحاء العالم، وعبر جميع قطاعات الاقتصاد، نظراً لعدم اليقين بشأن المدة الدقيقة للوباء وآثاره الاقتصادية، فإن هذه التوقعات تستند حتماً إلى افتراضات قوية، وحسب تقرير لمنظمة التجارة العالمية<sup>(1)</sup> نشر بتاريخ 11 أكتوبر 2021 فإنه:

"من المتوقع أن تترك مظاهر التباعد قصيرة الأجل بصمات دائمة على الأداء متوسط الأجل، وتمثل إتاحة اللقاحات والدعم المبكر الذي تقدمه السياسات المحركين الأساسيين وراء الفجوات، ومن المتوقع أن يحقق الاقتصاد العالمي نمواً قدره 5,9% في 2021 و 4,9% في 2022، أي بانخفاض قدره 0,1 نقطة مئوية في 2021 عما ورد في تنبؤات يوليو 2021".

تعكس التوقعات المتدهورة لعام 2021 الانخفاض في الاقتصادات المتقدمة، والذي يرجع جزئياً إلى الاضطرابات في سلاسل التوريد، وكذلك في البلدان النامية منخفضة الدخل، والتي تُعزى أساساً إلى تفاقم انتشار الجائحة، وهذا التدهور يقابله جزئياً تحسن الآفاق قصيرة الأجل في بعض البلدان المصدرة للسلع الأساسية الناشئة والنامية، ونظراً للانتشار السريع للمتحاورات الجديدة، وخطر ظهور سلالات متحورة جديدة، ازداد عدم اليقين بشأن السرعة التي يمكن بها التغلب على الجائحة وأصبح الاختيار بين بدائل السياسة أكثر صعوبة، نظراً لمحدودية البدائل.

### ثالثاً: صدمات العرض والطلب.

أدى اضطراب الأعمال إلى انخفاض الإنتاج وإحجام المستهلكين وتوقف منشآت الأعمال عن الإنفاق بسبب انخفاض الطلب مما نتج عنه صدمات في العرض والطلب.

(1) آفاق الاقتصاد العالمي، 11 أكتوبر 2021، تم الاطلاع عليه في 14 فيفري 2022، رابط الموقع:

<https://www.imf.org/ar/Publications/WEO>

✓ **من جانب العرض:** أدى ظهور جائحة كوفيد-19، إلى انخفاض مباشر في المعروض من العمالة بسبب العدوى التي أصابت العديد من العمال، كما أدت جهود احتواء المرض ومنع انتشاره من خلال الإغلاق والحجر الصحي إلى الحد من الاستفادة من الطاقات الإنتاجية، بالإضافة إلى ذلك فإن الشركات التي تعتمد على سلاسل التوريد العالمية والمحلية أصبحت غير قادرة على الحصول على الأجزاء التي تحتاجها، على سبيل المثال في الصين، وهي واحدة من الموردين الرئيسيين للمنتجات الوسيطة لبقية العالم، ولا سيما في مجال الإلكترونيات والسيارات، وبالتالي فإن الانقطاعات التي تشهدها ستتقل تداعياتها إلى الشركات التي تقوم بعمليات إنتاج إضافية، فتكون هذه الاضطرابات سلبية التأثير على الإنتاجية وخفض النشاط الاقتصادي.

✓ **من جانب الطلب:** على مستوى الطلب، أدت جائحة كوفيد-19 إلى انخفاض مستويات الإنفاق بسبب فقدان الإيرادات، والخوف من انتقال العدوى، وتصاعد حالة عدم اليقين، كما قامت الشركات بتسريح العمال بسبب عدم قدرتها على دفع الرواتب بالإضافة إلى هذه الآثار على القطاعات الاقتصادية، قد يؤدي تدهور معنويات المستهلكين والشركات إلى توقع انخفاض الطلب، مما يؤدي إلى تقليص إنفاقها واستثماراتها، الأمر الذي سيؤدي بدوره إلى تفاقم حالات إغلاق الأنشطة الاقتصادية وخفض الوظائف.

حالات انقطاع الطلب بسبب انخفاض الطلب الكلي أي حالات الركود، تأخر المستهلكين في عمليات الشراء وتأخر الشركات في الاستثمار.

#### رابعاً: إجراءات استعادة سلاسل التوريد.

قام Knut Alicke وهو أحد الخبراء العالميين في سلسلة التوريد والمخاطر وشريك في شركة ماكينزي ورئيس سلسلة التوريد في أوروبا بتحديد ما يجب ان تقوم به المنظمات لحماية قدراتها التشغيلية التي تتعرض الآن بشكل متزايد الاضطرابات في سلسلة التوريد، لذا فالاستعداد الجيد في المدى القصير يتطلب إجراءات سريعة<sup>(1)</sup> يذكر منها:

✓ إنشاء شفافية على سلاسل التوريد متعددة الطبقات عن طريق وضع قائمة بالمكونات الهامة أو الحرجة وتحديد مصدر الإمداد والمصادر البديلة.

✓ تقدير المخزون المتاح على طول سلسلة القيمة، بما في ذلك قطع الغيار وما بعد البيع لاستخدامه كجسر للحفاظ على استمرار الإنتاج وتمكين التسليم للعملاء.

✓ تقييم الطلب النهائي الواقعي من العملاء والاستجابة إلى سلوك شراء العملاء.

(1) Knut Alicke , Supply-chain recovery in coronavirus times—plan, <https://www.mckinsey.com/business-functions>, 07 février 2022.

- ✓ تحسين مستلزمات الإنتاج والتوزيع لضمان سلامة الموظفين، مثل توفير معدات الحماية الشخصية.
- ✓ الانخراط في فرق التحسيس للحماية من مخاطر العدوى وخيارات العمل من المنزل.
- ✓ تحديد وتأمين القدرات اللوجستية والتسريع في ذلك بقدر الإمكان، والمرونة في توفير النقل عند اللزوم.
- ✓ إدارة النقد وصافي رأس المال العامل عن طريق إجراء اختبارات لفهم أين ستبدأ مشكلات سلسلة التوريد في إحداث تأثير مالي.

على الرغم من الاضطرابات العديدة في سلسلة التوريد التي سببتها الكوارث على مدار العقد الماضي، لاتزال معظم الشركات غير مستعدة لمواجهة جائحة كوفيد-19، وتحدث العديد والمديرين التنفيذيين للشركات الكبرى عن الحاجة إلى رسم خرائط شبكة التوريد كاستراتيجية لتخفيف المخاطر، لكنهم لم يفعلوا ذلك بسبب الحجم الكبير المتوقع من العمالة والوقت المطلوب.

### الفرع الثاني: تأثير جائحة كوفيد-19 على الأسعار.

ووفقاً لنشرة "آفاق أسواق السلع الأولية"<sup>(1)</sup> نصف السنوية التي أصدرها البنك الدولي بتاريخ 22 أكتوبر 2020، فقد جاء في التقرير:

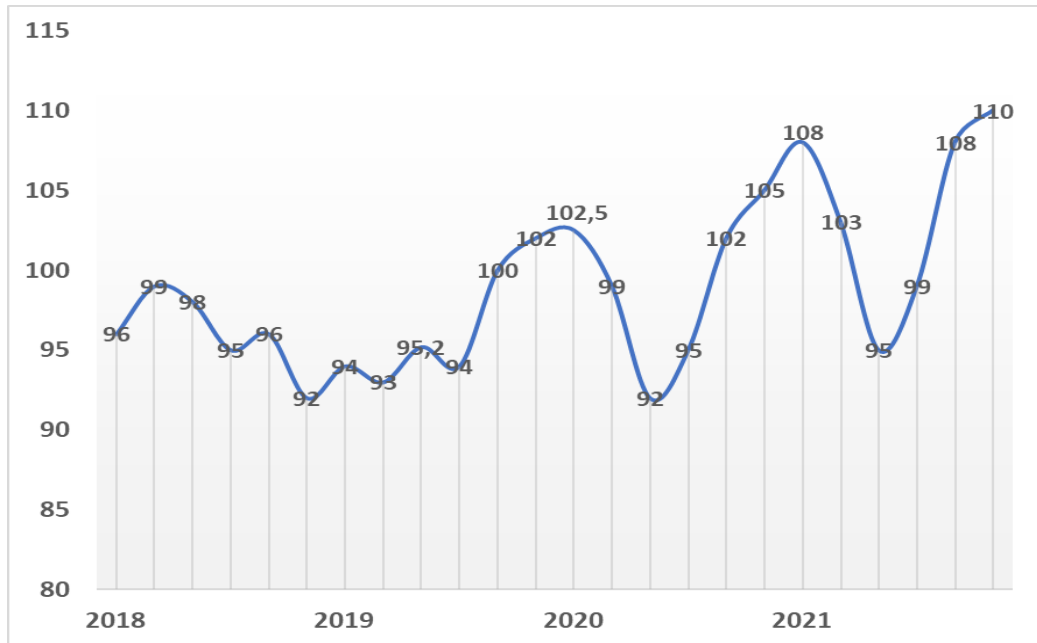
"على الرغم من الإعلان عن فرض قيود في السياسات العامة في وقت سابق مع نقشي الجائحة وبعض حالات الانقطاع في سلاسل التوريد، لم تتأثر أسعار الأغذية نسبياً بالجائحة على الصعيد العالمي، وقد حدث بعض الزيادة في الأسعار في الآونة الأخيرة ويعكس استقرار أسعار الأغذية توفر إمدادات كبيرة، كما يتضح من نسبة المخزون إلى الاستخدام، وهو مقياس للعرض بالنسبة للطلب، فعلى الرغم من الارتفاع المتواضع نسبياً في أسعار الأغذية على الصعيد العالمي، شهدت بعض المناطق زيادات سعرية أكبر بكثير، وقد أثر تعطل سلاسل التوريد الغذائي نتيجة للجائحة على عمليات إنتاج وتوزيع الأغذية، التي تقاومت في بعض الأحيان بسبب انخفاض قيمة العملة، وكانت جنوب آسيا وأفريقيا جنوب الصحراء وأمريكا اللاتينية من بين أكثر المناطق تضرراً، ومن المتوقع أن تؤدي الجائحة إلى زيادة انعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية، وخلافاً لسنة 2020 لوحظ ارتفاع أسعار المحاصيل الزراعية بشكل طفيف في عام 2021 وذلك بعد زيادة تصل إلى نحو 3% في عام 2020 في أعقاب حدوث بعض النقص في إنتاج الأغذية، وتحققت المخاوف بشأن انعدام الأمن الغذائي قائمة في العديد من اقتصادات الأسواق الصاعدة والبلدان النامية، ونشأت هذه المخاوف

(1) جون بيفيسبيتر و بيتر ناغل، آفاق أسواق السلع الأولية، مدونات صندوق النقد الدولي، 22 أكتوبر 2020، تاريخ الاطلاع 25 فيفري 2022.

نتيجة الضربات التي لحقت بمستويات الدخل من جراء الركود العالمي ومعوقات توافر الغذاء على المستوى المحلي، بالإضافة إلى القيود المفروضة على عبور الحدود التي أعاقت المعروض من الأيدي العاملة، وقد ارتفع معدل تضخم أسعار المواد الغذائية ارتفاعا كبيرا في العديد من البلدان".

فوفق مؤشرات منظمة الأغذية والزراعة FAO، في التقرير الشهري حول اتجاه أسعار الاغذية<sup>(1)</sup> لمنظمة الأغذية والزراعة FAO لسنة 2021، فإن أسعار المواد الغذائية الأساسية ارتفعت بنسبة 30% في عام واحد، (انظر الشكل رقم 01) هذا الارتفاع يضاف إلى الجائحة التي يواجهها العالم، وهو ما يسبب تضخما يهدد بشكل أساسي ثلث سكان العالم، من الذين يعانون بالفعل من انعدام الأمن الغذائي وتعود أسباب ارتفاع أسعار المواد الغذائية، بالأساس إلى زيادة تكلفة الطاقة منذ 2020، وتكلفة السماد والمبيدات الحشرية المستخدمة في الفلاحة، وكنتيجة لعدة عوامل منها الجائحة الصحية، وارتفاع تكاليف النقل والطاقة تراجع إنتاج القمح في أميركا الشمالية خلال العام 2021، كما تراجع الإنتاج العالمي من زيت النخيل بشكل ملحوظ، وهو ما أدى إلى ارتفاع تكلفة الزيوت النباتية بنسبة 9.6% بين سبتمبر وأكتوبر، ويشير التقرير إلى عدم التناسب بين العرض والطلب خلال فترة الوباء، حيث عانت سلاسل الإنتاج والتوريد من مشاكل لوجستية أو صعوبات في إيجاد اليد العاملة أدى إلى ارتفاع الأسعار بشكل ملفت.

الشكل (04): مؤشر الفاو العالمي لأسعار المنتجات الغذائية 2018-2021



المصدر: تم اعداد الرسم البياني من طرف الطلبة بناء على معطيات منظمة الأغذية والزراعة FAO

(1) التقرير الشهري حول اتجاهات أسعار الاغذية، أكتوبر 2021، تم الاطلاع عليه في 14 فيفري 2022، رابط الموقع:

<https://www.fao.org/3/cb9367ar/cb9367ar.pdf>

واجه إنتاج وتوريد المنتجات الغذائية في العالم اضطرابات في التجارة وتوزيع مدخلات الإنتاج، بسبب توقف سلاسل التوريد العالمية بسبب جائحة كوفيد-19، مما أدى إلى ارتفاع أسعار المنتجات الغذائية عالمياً، وكان لهذا الارتفاع تداعيات كبيرة وخاصة على الدول التي تعتمد على الواردات لتزويد أسواقها المحلية بالمنتجات الغذائية الأساسية، هذا الارتفاع في الأسعار كان له الأثر البالغ على ذوي الدخل المحدود ومن لا دخل لهم، ضف إلى ذلك سياسات الإغلاق والحجر الصحي المطبقة، ساهمت في انخفاض دخل البعض وانعدامه لدى آخرين، وهو أمر له انعكاسات على الطلب على المواد الغذائية الأساسية، الذي بدوره سينعكس حتماً على أسعارها.

إضافة إلى حالة من الذعر الاقتصادي في النصف الأول من عام 2020 مع بداية انتشار الجائحة الذي أثر على ركائز الاقتصاد العالمي والمحلي من حيث العرض والطلب وخاصة على المواد ذات الاستهلاك الواسع النطاق للسلع الأساسية في حدوث موجة غير مسبوق من الطلب زادتته العديد من الشائعات والمعلومات غير المؤكدة ما تسبب في زيادة الطلب على بعض المنتجات الغذائية، مما أدى إلى ارتفاع أسعارها بشكل كبير، وإذا استمر الوضع على ما هو عليه، فمن المتوقع فسترتفع أسعار المنتجات الغذائية بشكل غير مسبوق في السوقين العالمي والمحلي على المديين المتوسط والبعيد.

### الفرع الثالث: تأثير جائحة كوفيد-19 على الاستهلاك.

صاحبت الإجراءات التي اتخذتها الحكومات لمواجهة انتشار جائحة كوفيد-19، ارتدادات اجتماعية واقتصادية ومالية مست أغلبية الشعوب، التي بدورها غيرت كثيراً من سلوكياتها وأنماط معيشتها، وبالأخص نمطها الاستهلاكي، هذا النمط الذي تغير بسبب عدة عوامل أهمها محدودية الدخل الذي صاحب الإغلاق الشامل، جعل الأسر ترتب أولوياتها وتوجيه الموارد نحو شراء مواد النظافة والأقنعة الصحية والمعقمات الصحية والمواد الغذائية، هذه الأخيرة لوحظ توجه المستهلك إلى شراء كميات كبيرة وتخزينها تحت تأثير الخوف من ندرتها، لقد تسببت أزمة كورونا في تغيير عادات الاستهلاك، وهناك اتجاه للادخار في ظل حجر المنزل، حيث يميل الأفراد إلى ادخار معظم دخلهم، مع تراجع مشترياتهم الكمية والتركيز على شراء المواد الأساسية، لقد حدث تغيير شامل في نمط حياة الأفراد والعائلات، فكان الناس يذهبون سابقاً إلى الأسواق والمطاعم لتناول الطعام، وبعد إجراءات الغلق وتقييد حركة التنقل كإجراء احترازي لمنع تفشي فيروس كوفيد-19 بدأ الناس بإعداد وجبات الطعام في المنزل، وهكذا كان هناك نمو في الطلب على المواد الغذائية الأساسية مثل الدقيق، وتوجه الناس بشكل أكبر لتخزين المواد الغذائية، خاصة في ظل الجائحة.

هذه الوضعية خلقت اضطرابا وضغطا على الموزعين الذين وجدوا أنفسهم تحت ضغط بين إجراءات الحجر الصحي وإجراءات تقييد تحرك الأفراد والمركبات وضغط الطلب الاستثنائي على المواد الغذائية المتولد نتيجة التغيير الحادث في نمط الاستهلاك، التغيير الجذري في سلوك المستهلك دفع شركات التوزيع الى تغيير عروضهم، خاصة في أساليب ووسائل التوزيع التي سيعاد صياغتها من جديد بعد أن يخرج العالم من أزمة الوباء القائمة، حيث من المتوقع أن تتجه الشركات بشكل أكبر نحو استخدام التكنولوجيا والاعتماد على التقنية والرقمنة أكثر فأكثر وهذا يتطلب بنية تحتية رقمية كبيرة وتأهيل وتدريب العاملين على ذلك.

لقد فرضت جائحة كوفيد-19 واقعا جديدا في عادات المستهلكين سيكون لها آثار طويلة المدى على سلوك المستهلك، لا سيما فيما يتعلق بترشيد الاستهلاك وبالتوعية بأهمية الادخار أثناء الأزمات، وأن العديد من العادات الاستهلاكية يمكن بالفعل تغييرها، وهو ما اتضح عندما تم إغلاق القسم الأكبر من الأنشطة التجارية تطبيقاً للإجراءات التي اتخذتها السلطات أثناء فترات الحجر الصحي، لقد لاحظنا تغيير في بعض السلوكيات الاستهلاكية السلبية، لهذا يجب على المستهلك التفكير ملياً قبل اتخاذ قرار الشراء ومراجعة سلوكه أثناء عملية الشراء وبعدها، من أجل المساهمة في تخفيف وطى الأزمة وتجاوزها بتكلفة أقل.

## المبحث الثاني:

### الدراسات السابقة حول الموضوع

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تعرضت لموضوع تأثيرات جائحة كوفيد-19 وتناولت الموضوع من عدة زوايا، وتنوعت هذه الدراسات بين عربي وأجنبي، وسنستعرض عدداً من الدراسات التي استفدنا منها، مع الإشارة إلى خصائصها، مع تعليق عليها يتضمن جوانب الاتفاق والخلاف وبيان الفجوة العلمية التي تناولتها الدراسة الحالية، نود أن نشير إلى أن الدراسات التي سيتم مراجعتها تمت في الفترة ما بين 2020 و2022 وتشمل عدداً من الدول مما يدل على تنوعها الزماني والجغرافي.

وقد صنفت هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة الى دراسات عربية وأجنبية

#### المطلب الأول: الدراسات العربية.

في هذا المطلب نستعرض الدراسات العربية التي تناولت جائحة كوفيد-19 وتأثيراتها على الاقتصاد. الفرع الأول: دراسة تحليلية وفق نظرة شاملة لأهم آثار جائحة كوفيد-19 على الاقتصاد العالمي. هي دراسة نشرت بتاريخ سبتمبر 2020، من إعداد: الدكتور غبولي أحمد من جامعة سطيف1 (الجزائر)، والدكتور توابتية الطاهر من جامعة ام البواقي (الجزائر).

وهدفها كان دراسة كيف أثرت إجراءات مواجهة جائحة كورونا كوفيد-19 على الاقتصاد العالمي. وخلص الباحثون إلى أن جائحة كوفيد-19، يمثل أزمة إنسانية وصحية غير مسبوقه، حيث كان لإجراءات احتواء الفيروس تداعيات اقتصادية كبيرة وحادة على المدى القصير، من خلال تراجع إجمالي العرض والطلب والاستهلاك والإنفاق، وكذلك تراجع نمو التصنيع العالمي، أما على المدى المتوسط والطويل فإنه مازال يطبع حالة عدم اليقين حول مدى حدة الآثار وطول مدتها، والأکید هو استمرار الجائحة كوفيد-19 في إحداث آثار سلبية على الاقتصاد العالمي والمحلي وأن هذه الآثار لن تتجلي إلا بعد سنين كأقل تقدير.

الفرع الثاني: تأثير الازمات الصحية العالمية على الاقتصاد العالمي (تأثير فيروس كورونا كوفيد-19 على الاقتصاد الجزائري أنموذجاً)، هذه الدراسة نشرت بتاريخ جوان 2020، من إعداد الأستاذة كرامة مروة، والأستاذة رحال فاطمة والأستاذة خبيزة أنفال حدة، من جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر).

والتي هدفت إلى توضيح انعكاسات فيروس كورونا المستجد على الاقتصاد العالمي بصفة عامة، والاقتصاد الجزائري بصورة خاصة، وتوضيح خطورة هذا الفيروس الذي أدخل العالم في أزمة اقتصادية ومالية واجتماعية.



وتوصل الباحثون من خلال البحث أن جائحة كوفيد-19 شكلت أزمة اقتصادية واجتماعية عالمية، وانتقال الفيروس من بلد لآخر كان عبر قناة المبادلات التجارية والسياحية، وبحكم أن للجزائر مبادلات تجارية واقتصادية مع الصين نظرا لأنها الممون الرئيسي للجزائر بالمنتجات، فإن توقف النشاط الاقتصادي في الصين كان له الأثر البالغ على الاقتصاد الجزائري.

وكذلك أن الاقتصاد مبني على الانسان وهو المتضرر من الفيروس وبالتالي سيتضرر القطاع الاقتصادي الحقيقي الذي بدوره سوف يضر بالقطاع المالي، وبما أن الاقتصاد الجزائري مرتبط ارتباط وثيق بالاقتصاد العالمي كان له نصيب من التدهور الذي أصاب العالم.

**الفرع الثالث: أثر جائحة فيروس كورونا كوفيد-19 على أسعار المواد الغذائية غير المدعمة في الجزائر خلال النصف الأول من سنة 2020،** هذه الدراسة نشرت بتاريخ فيفري 2021، وهي دراسة قام بها أساتذة من جامعة تبسة (الجزائر) وهم الأستاذ سفيان خلوفي والأستاذ كمال شريط.

والهدف من وراء الدراسة هو التعرف على تأثير جائحة فيروس كورونا كوفيد-19 على أسعار المواد الغذائية غير المدعومة في الجزائر خلال النصف الأول من عام 2020، وأظهرت نتائج الدراسة أن أسواق المواد الغذائية في الجزائر شهدت استقرارًا في الأسعار بعد تفشي الوباء حتى النصف الأول من عام 2020، في حين كان تأثير الوباء أكثر وضوحًا في أسواق الغذاء العالمية حيث تميل الأسعار إلى الارتفاع، وهو ما يمكن أن ينعكس في الفترة القادمة على السوق المحلي وخاصة فيما يتعلق بالمواد الغذائية المستوردة.

**الفرع الرابع: تأثير جائحة كورونا على التجارة الالكترونية وسلوك المستهلك الشرائي في المملكة العربية السعودية،** هذه الدراسة نشرت بتاريخ ماي 2020 من إعداد شركة الأبحاث الرقمية (DRC) وهي شركة استشارية سعودية متخصصة في مجال أبحاث السوق وتحليل البيانات، وهدف الدراسة كان ما مدى تأثير جائحة كورونا على سلوك المستهلك الشرائي في التوجه للتجارة الالكترونية ومدى تأثير قطاع الأعمال في التوجه للتجارة الالكترونية في المملكة.

من نتائج الدراسة أن السلطات في المملكة ساهمت في تشجيع ودعم المستهلكين والمتعاملين في قطاع التجارة على استخدام تطبيقات التوصيل الالكترونية من خلال الترخيص لحوالي 20 تطبيق العمل في مبدان التوصيل، رصد دعم مالي بمبلغ 3000 ريال لتشجيع المواطنين للعمل في خدمة التوصيل، رصد تحول كبير في سلوك المستهلك، من حيث القلق من شح بعض المنتجات الى سلوك تخزين المنتجات وشراء ما يفيض عن الحاجة خوفا من عدم توفرها في وقت لاحق، مما خلق طلب غير مسبوق وندرة بعض المنتجات الأساسية.

**المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.**

اخترنا في هذا الفرع دراستين أجنبيتين وهما.

**الفرع الأول: قطاع التوزيع في مواجهة كوفيد-19** و هي دراسة أجنبية باللغة الفرنسية من اعداد شركة (كي بي إم جي، KPMG) وهي شركة أنجلو-هولندية متعددة الجنسيات، تعتبر واحدة من أربع أكبر شركات محاسبة في العالم، الدراسة نشرت سنة 2020 بعنوان: قطاع التوزيع في مواجهة كوفيد-19، والهدف هو دراسة تأثير الجائحة على قطاع توزيع المنتجات الغذائية والأساسية في أوروبا، ومن خلال التأثير على مجمل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، الاتصال، أنظمة الاتصال، القيادة، والتأثير على الموارد المالية من حيث التدفقات النقدية، استقرار سعر العملة، وكذلك التأثير على سلاسل التوريد واللوجستيك والتخزين.

نتائج الدراسة: عملت جائحة كوفيد-19، بشكل قوي على التحول الذي تم إجراؤه في قطاع التوزيع، وعلى وجه الخصوص فيما تعلق بمراجعة مصادر ودوائر التوريد وتوزيعها من أجل التمكن من تكييف الموارد بسرعة أكبر وبمرونة أكبر للاحتياجات وإمكانات المبيعات.

أثناء الجائحة اختبر الموزعون بنجاح مفهوم القناة الشاملة لخدمة عملائهم على أفضل وجه في جميع الظروف ووفقاً للنموذج الاقتصادي القابل للتطبيق، بحيث تلاهمت الجهود والاستثمارات التي تم بذلها من أجل البقاء في السوق وتلبية رغبات وطلبات الزبائن.

استفاد الموزعون من عائدات وتدفقات نقدية كبيرة خلال فترة الجائحة، نتيجة لارتفاع الطلب على المنتجات ونظرا لتكيفهم وتأقلمهم بسرعة مع الوضع الجديد وذلك عن طريق استعمال الطرق الحديثة في التوزيع واستعمال ما اتاحته تكنولوجيا المعلومات من وسائل وتطبيقات حديثة.

كما أثبتت الجائحة تحول النمط الاستهلاكي للزبائن فيما يتعلق بالصحة والسلامة، وتسريع ظهور تجارة التجزئة الآمنة.

**الفرع الثاني: تأثير أزمة كوفيد-19 على استهلاك الغذاء في فرنسا: انحراف، تسارع أم انقطاع في التوجهات.**

وهي الدراسة الثانية نشرت بتاريخ سبتمبر 2020، من إعداد: المؤسسة (FranceAgriMer)، المؤسسة الوطنية للمنتجات الزراعية والمأكولات البحرية) وهو مكتب زراعي فرنسي تتمثل مهمته في تطبيق بعض التدابير المنصوص عليها في السياسة الزراعية المشتركة في فرنسا.

الدراسة كانت تحت عنوان: تأثير أزمة كوفيد-19 على استهلاك الغذاء في فرنسا: انحراف، تسارع أم انقطاع في التوجهات.

الهدف منها دراسة سلوك المستهلكين أثناء فترة الجائحة وعودة استهلاك الغذاء في المنزل، وتأثيره على تجارة التجزئة بجميع الأشكال (المحلات الكبرى، السوبر ماركت، محلات التجزئة).

الدراسة افضت الى النتائج التالية:

الرجوع الى عادة الاستهلاكي المنزلي والطبخ في البيت من طرف العائلات الفرنسية، والانفتاح على أنواع الطبخ العالمي.

الارتفاع السريع في استهلاك وتخزين المنتجات غير الغذائية من مواد تنظيف وورق الحمام، لدرجة نفاذ مخزون هذه المنتجات في المحلات الكبرى والسوبرماركت.

الاتجاه نحو تعديل النظام الغذائي، وذلك بالتركيز على نظام غذائي صحي، والتوجه نحو استهلاك المواد التي تضمن بيئة مستدامة، وتقليل الهدر، والتخلي عن البروتين الحيواني لصالح البروتين النباتي.

تحول أولويات المستهلك من الصفات الجوهرية للمنتج وفعل الاستهلاك (الذوق، المتعة، والسعر) نحو جوانب أخرى مثل: كيف وتحت أي ظروف تم إنتاج ما أستهلكه؟ وما هو تأثير ما أستهلك على صحتي، وعلى البيئة؟

نمو رقم أعمال المحلات الكبرى والسوبر ماركت أثناء فترة الجائحة، وكذلك نمو نشاط المحلات الصغيرة ودكاكين الاحياء.

### المطلب الثالث: مكانة الدراسة الحالية في ظل الدراسات السابقة.

نتناول في هذا المطلب أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسة الحالية

#### الفرع الأول: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة.

- اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو أن جائحة كوفيد-19 أزمة صحية عالمية امتدت تداعياتها الى كل بقاع الأرض، وأصبحت تهديد وجودي للإنسان، وكان لها تأثيرات اقتصادية كبيرة مست كل القطاعات الاقتصادية العالمية والمحلية (الإنتاجية، الاستهلاكية، المالية...الخ).

- اتفقت الدراسات السابقة في عينتها حيث طبقت الدراسة على عينة من تقارير المنظمات العالمية مثل منظمة الصحة العالمية ومنظمة التجارة العالمية، وصندوق النقد الدولي والبنك العالمي.

باستثناء الدراسة الثانية: دراسة نشرت بتاريخ جوان 2020 تحت عنوان: تأثير الأزمات الصحية العالمية على الاقتصاد العالمي (تأثير فيروس كورونا كوفيد-19 على الاقتصاد الجزائري أنموذجا)، التي أضافت في عينتها قرارات السلطات الجزائرية المنظمة لإجراءات الحجر الصحي والاعلاق.

والدراسة الرابعة التي نشرتها شركة الأبحاث الرقمية (DRC) السعودية الدراسة بتاريخ ماي 2020 بعنوان: تأثير جائحة كورونا على التجارة الالكترونية وسلوك المستهلك الشرائي في المملكة العربية السعودية التي طبقت على تقارير واحصائيات مواقع التجارة الالكترونية في المملكة.

- اتفقت كل الدراسات السابقة في توظيف المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي، باستثناء الدراسة الحالية في فصلها النظري ودراسة شركة الأبحاث الرقمية (DRC) السعودية التي استخدمت اسلوب المقابلة ومنهج تحليل المحتوى والدراسة الثالثة: نشرت بتاريخ فيفري 2021 موسومة ب: أثر جائحة فيروس كورونا كوفيد-19 على أسعار المواد الغذائية غير المدعمة في الجزائر خلال النصف الأول من سنة 2020، التي اعتمدت على المنهج الاستقرائي من حيث كانت عينة الدراسة تقارير أسعار المنتجات الغير مدعمة لتعمم حكم ارتفاع الأسعار بأنه سيطال كل المنتجات وهو ما حدث بالفعل .

- اتفقت كل الدراسات على الحدود الزمانية للدراسة وهي الفترة بين 2020 الى 2021.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في جملة من المحاور نوجزها فيما يلي:

- اختلفت الدراسات في الحدود المكانية للدراسة فكانت الدراسة الثانية والثالثة والحالية هي الجزائر، أما الدراسة الأولى كانت كل العالم، أما الدراسة الرابعة كانت حدوده المكانية المملكة العربية السعودية، الخامسة أوروبا والسادسة فرنسا.

- اختلفت الدراسات في كونها لم تقدم توصيات ومقترحات وانما توصيف لحالة ما عدا الدراسة الأولى المنشورة بتاريخ سبتمبر 2020 بعنوان: دراسة تحليلية وفق نظرة شاملة لأهم أثار جائحة كوفيد-19 على الاقتصاد العالمي والدراسة الثانية التي نشرت بتاريخ جوان 2020 تحت عنوان: تأثير الازمات الصحية العالمية على الاقتصاد العالمي: تأثير فيروس كورونا كوفيد-19 على الاقتصاد الجزائري أنموذجا، والدراسة الثالثة التي نشرت بتاريخ فيفري 2021 موسومة ب: أثر جائحة فيروس كورونا كوفيد-19 على أسعار المواد الغذائية غير المدعمة في الجزائر خلال النصف الأول من سنة 2020.

- اختلفت الدراسة الخامسة وهي دراسة من إعداد شركة (كي بي إم جي، KPMG) نشرت سنة 2020، بعنوان: قطاع التوزيع في مواجهة كوفيد-19، عن بقية الدراسات في أنها تناولت مشكلة الدراسة من جانب نظري مستخدمة منهج تحليل المحتوى.

- اختلفت الدراسة الحالية باعتمادها على فصل كفي نظري وفصل كمي لجمع المعلومات والبيانات، ما عدا الدراسات الأولى والثانية والثالثة التي اعتمدت على فصل نظري وفصل تطبيقي.

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيرا من الدراسات السابقة، حيث حاولت ان توظف الكثير من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة البحثية ومعالجتها بشكل شامل حيث تم الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة دقيقة لعنوان الدراسة والحصول على المراجع العلمية اللازمة، وكذلك في اختيار المنهج العلمي الملائم، وكذلك معرفة العينات اللازمة والمفيدة حول موضوع الدراسة.

كما لا ننسى أن نشير الى أن الدراسة الحالية استفادت في اثناء الإطار النظري من الدراسات السابقة.

### الفرع الثاني: الإضافة العلمية للدراسة الحالية.

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة نجد أن هذه الدراسة لم تكرر ما تطرقت له الدراسات السابقة وإنما عالجت الموضوع بشكل مختلف، حيث نجد أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة من حيث موضوعها الرئيسي وهدفها، إلا أنها تختلف معها في عدة نقاط وهي التي تمثل الإضافة العلمية التي تقدمها الدراسة الحالية بحيث عالجت الموضوع من حيث:

- تنوع في استعمال منهج الدراسة ليشمل المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والمقابلة الفردية في الدراسة.
- صياغة وربط المشكلة البحثية بمتغيرين جائحة كوفيد-19، وتوزيع المنتجات الغذائية حالة شركة نستلي الجزائر.
- استعملت الدراسة الحالية أدوات كمية وكيفية للإحاطة والالمام بأشكالية الدراسة بشكل جيد.
- لم تقتصر هذه الدراسة على عينة واحدة فقط، بل استعملت عدة عينات للدراسة (تقارير عدة منظمات عالمية ومحلية، قرارات حكومية، بيانات الشركة.... الخ) لضمان تشخيص الواقع بدقة والحصول على نتائج دقيقة.
- عالجت هذه الدراسة تأثير جائحة كوفيد-19، على نشاط توزيع المنتجات الغذائية لشركة نستلي الجزائر، وهي فجوة بحثية لم يتطرق لها من قبل.
- كما هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى تأثير الجائحة والإجراءات الاحترازية المصاحبة لها على الطلب والمعرض من المنتجات التي توفرها شركة نستلي الجزائر.
- كيفية تأقلم الشركة مع هذه الإجراءات، من حيث تشجيع العمال والموظفين على استعمال التكنولوجيا والوسائل الحديثة للحفاظ على نشاط الشركة دون الاخلال بالتزامات الشركة اتجاه الإجراءات التي اتخذتها الحكومة لمواجهة الجائحة، وكذلك دون الاخلال بالتزاماتها اتجاه الزبائن والمستهلكين في هذه الظروف الاستثنائية.
- وجود محفزات مادية ومعنوية للموظفين والعمال يؤدي الى رفع جودة ومستوى الأداء.

## **الفصل الثاني**

**دراسة أثر الجائحة كوفيد-19  
على توزيع المنتجات الغذائية  
(حالة شركة نستلي الجزائر).**

## تمهيد

في ظل الجائحة التي عصفت بالعالم في جميع مناطقه والتي أثرت بشكل بالغ في جميع الأنشطة الاقتصادية ومن أجل التأقلم مع هاته المتغيرات التي تشهدها المؤسسات نتيجة هاته الجائحة، أضحي من الضروري على جميع المؤسسات مواكبة ومسايرة المستجدات الحاصلة في المحيط الخارجي، فنجد أن وظيفة التوزيع لم تعد وظيفة يستهان بها فهي تعتبر من أهم عناصر المزيج التسويقي، فإن بعض المؤسسات تبنت خطة توزيعية فعالة التي تنعكس إيجابيا على المؤسسة في محاولة لتخطي تبعات الجائحة.

ومن أجل تبسيط الأمور والفهم الجيد والدقيق لكل ما تطرقنا إليه في الجانب النظري عن كل ما يتعلق بدور وظيفة التوزيع، أردنا تجسيد ذلك في مؤسسة نستلي الجزائر كونها مؤسسة ربحية تقوم بنشاط الإنتاج والتوزيع، وسنتطرق في هذا الفصل إلى تقديم عام للمؤسسة وهيكلها التنظيمي، والوظائف الأساسية التي تمارسها وكذا مختلف الاستراتيجيات التوزيعية التي تتبعها في توزيع منتجاتها أثناء الجائحة.

## المبحث الأول:

### شركة نستلي العالمية.

في هذا المبحث سوف نتطرق للتعريف بشركة نستلي الجزائر، وأهم أنشطتها وأهدافها وأهم منتجاتها المسوقة في الجزائر، مروراً بهيكلها التنظيمي وأهم أقسامها.

**المطلب الأول: البطاقة الفنية للشركة:** نتناول في هذا المطلب التعريف بشركة نستلي وأهدافها **الفرع الأول: التعريف بالشركة.**

هي شركة متعددة الجنسيات متخصصة في إنتاج الأطعمة المعلبة أسست في مدينة فيفي Vevey السويسرية في عام 1905، وهي ناتج اندماج شركتين هما (شركة أنجلو-سويس ميلك) لمنتجات الحليب التي أسسها الأخوان بايخ في سويسرا عام 1866 وشركة (فاري لاكتي هنري نستلي) التي أسسها هنري نستلي في عام 1867 والتي كانت تنتج أطعمة الرضع في ذلك الوقت وقد اندمجت الشركتان في العام 1905.<sup>(1)</sup> تصنف الشركة حالياً من أكبر الشركات في العالم ولها العديد من خطوط الإنتاج المتخصصة في الحليب، الشوكولا، المياه المعلبة، القهوة وأطعمة الحيوانات الأليفة، كما أنها أحد المساهمين الرئيسيين في شركة لوريال الفرنسية التي تعد أكبر شركة مستحضرات تجميل في العالم.

تشمل منتجات نستلي أغذية الأطفال، والأغذية الصحية، والمياه المعبأة، وحبوب الإفطار، والقهوة، والشاي، والحلويات، ومنتجات الألبان، والآيس كريم، والأطعمة المجمدة، وأطعمة الحيوانات الأليفة، واللوجبات الخفيفة. **الفرع الثاني: شركة نستلي الجزائر.**

سوف نخصص هذا الفرع لشركة نستلي الجزائر مهمتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي من أجل معرفة مختلف المصالح ومهامها ومختلف المنتجات التي تنتجها وتسوقها.

نستلي الجزائر هي شركة ذات أسهم رأسمالها يقدر بـ: 700 000 000 دج مقسم إلى 7000 سهم، قيمة كل سهم 100 000 دج، خاضعة لقاعدة الاستثمار في الشراكة الأجنبية 49-51 % التي جاء بها قانون المالية التكميلي لسنة 2009، وتملك نستلي فوود الجزائر وحدة انتاج المتواجد في باب الزوار لإنتاج "تسكويك ونسكافيه" وتعبئة الحليب المسحوق من علامة "غلوريا ونيسبراي GLORIA et NEPRAY".

والثاني مصنع نستلي ووترز لإنتاج المياه المعدنية المعلبة بالبلدية من علامة "بيور لايف PUR LIFE" منتجات شركة نستلي متوفرة للمستهلك الجزائري منذ 50 سنة قبل انجاز أول عملية إنتاج مباشر في الجزائر عن طريق الشركة ذات الأسهم نستلي ووترز الجزائر سنة 2005 في وحدة تعبئة المياه المعدنية بيور لايف Pure Life بمنطقة سيدي الكبير بولاية البلدة.

(1) الموقع الرسمي لشركة نستلي الشرق الأوسط، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/03/16، رابط الموقع:

<https://www.nestle-mena.com/ar>



وتعزز وجود شركة نستلي بالجزائر سنة 2010، وذلك عن طريق تأسيس شركة ذات أسهم نستلي الجزائر والذي تمثل نشاطها الرئيسي في الاستيراد والتسويق المباشر لمنتجات نستلي، وبعد ذلك انجاز وحدة انتاج عن طريق الشركة ذات الأسهم نستلي اندوستري الجزائر المتواجدة بالمنطقة الصناعية واد السمار بالجزائر العاصمة، والمتخصصة في إنتاج مزيج من مسحوق الحليب والقهوة سريعة الذوبان ومسحوق الكاكاو لتحضير المشروبات الساخنة، كما ينتج الآن مسحوق الحليب من علامة ( غلوريا ونيسبراي من عدة أحجام وأوزان) وكذلك مسحوق النسكويك ونسكافيه 3 في 1 والموجهة للسوق الجزائري والتونسي.

بإنتاج سنوي يقدر ب 5 000 طن مع قدرة إنتاجية سنوية تقدر ب 30 000 طن، هذه الوحدة الإنتاجية

تخضع لأسس ومبادئ نظم إدارة الصحة الوظيفية والسلامة ومتحصل على شهادة OHSAS 18000 ومتحصل كذلك على شهادة الإيزو ISO 9001 وهي شهادة نظام إدارة الجودة تضمن نموذج ضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج، وكذلك شهادة الإيزو ISO 22000 هي معايير سلامة تم وضعها من المنظمة الدولية للمعايير بالنسبة لسلامة الغذاء، وكذلك شهادة الإيزو ISO 14000 وهي شهادة تضمن معايير نظام الإدارة البيئية وتسيير النفايات.

توظف نستلي الجزائر 400 عامل مباشر وتوظف أكثر من 300 عامل غير مباشر والذين يعملون مع شركاء نستلي الذين يضمنون توزيع منتجات نستلي على أكثر من 50 000 نقطة بيع على المستوى الوطني ما بين تجار التجزئة والجملة وصيدليات وفنادق....

تتمتع نستلي بعلاقات جيدة مع السلطات المحلية وكذلك مع المنظمات الغير الحكومية ومع الفاعلين الاقتصاديين الذين يتقاسمون معها نفس القيم المتعلقة بالصحة العامة والمحافظة على البيئة وتطوير قدرات الشباب لضمان مستقبل وظيفي واعد.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومهام مديرياته (دراسة حالة شركة نستلي الجزائر).

لكل شركة خصوصيتها، وتنظيم أي شركة يتم وفق خصوصيتها ومهامها وأهدافها الاستراتيجية، هدف التنظيم هو الجمع بين وسائل العمل لتنفيذ الاستراتيجية الإدارية على المدى المتوسط والطويل، والذي يؤدي إلى تطوير مجموعة من القواعد، والإجراءات التي توحد موارد الشركة وتوجيهها لتحقيق الأهداف.

يعتبر الهيكل التنظيمي لمؤسسة نستلي الجزائر متوازن، يتكون من عدة مديريات ومصالح، مترابطة فأهم المصالح هي:

**Country Manager** المديرية العامة

**Humains Ressources & Administration** مصلحة الموارد البشرية والإدارة

**Sales Team** مصلحة المبيعات،

**Demande & Chain Supply** مصلحة الامداد وسلسلة التوريد

**Production** مصلحة الإنتاج

مصلحة النوعية **Quality**

مصلحة الصيانة **Maintenance**

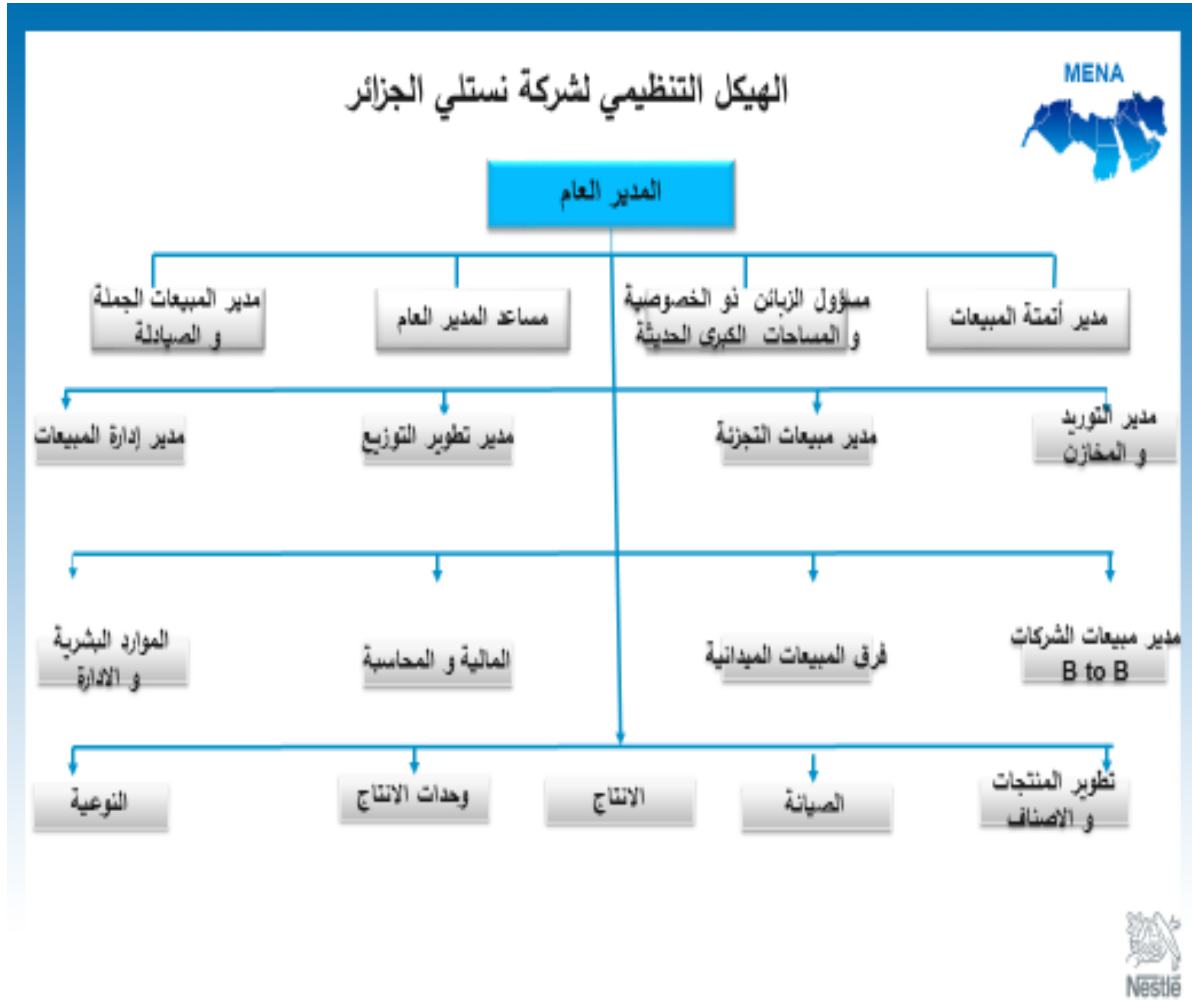
مصلحة التسويق وتطوير الأصناف **Category**

مصلحة المالية والمحاسبة **Finance & Control Team**

ويمكن توضيح ذلك بالأشكال التالية:

أولاً: **الهيكل التنظيمي للشركة**: الهيكل التنظيمي لأي شركة هو الوسيلة التي تختارها أي منشأة يتم من خلالها تنظيم الموظفين والموارد البشرية، والتي تشكل العلاقات المستقرة والمنظمة للعمل الوظيفي، وهذه البيئة الوظيفية تحتاج لهيكل تنظيمي جاد يحافظ عليها وشركة نستلي الجزائر لها هيكل تنظيمي كغيرها من الشركات كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (05): الهيكل التنظيمي لشركة نستلي الجزائر.



المصدر: تم تصميم الهيكل التنظيمي من طرف الطلبة بناء على مصادر (وثائق) الشركة.

ثانياً: مهام مديرياتها.

أ: المديرية العامة.

يتزأسها مدير عام معين من طرف الشركة الأم وإدارة عامة مكلفة بقيادة المؤسسة إلى تحقيق هدفها المنشود من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من الموارد المالية والأرباح، وذلك بتحقيق أكبر حصة سوقية.

ب - الأمانة الإدارية: ومن مهامها:

- ✓ ضمان تنظيم وإدارة الأمانة.
- ✓ التحضير لاجتماعات الإدارة العامة.
- ✓ ضمان وإدارة ومراقبة الاحتياجات اللوجستية للإدارة العامة.
- ✓ إدارة ومراقبة مهام موظفي الشركة في الخارج.
- ✓ إنشاء تقرير النشاط والاشتراك في الجرد السنوي.

ت - مدير سلسلة التوريد وتسيير المخازن **Directeur Supply chain**: مهمته إدارة تدفق المعلومات والسلع، من بداية انطلاق عملية الشراء من الموردين والإنتاج إلى تسليم البضائع إلى العملاء ومن أبرز أهدافه هي توفير الوقت وتقليل تكاليف التخزين ويمكن تحديد مهامه بدقة كما يلي:

- ✓ تنظيم وإدارة أنشطة الشراء المحلية والدولية.
- ✓ تنظيم وإدارة أنشطة إدارة التوريد والمخزون.
- ✓ تحديد أنشطة التوزيع اللوجستية.
- ✓ ضمان التنسيق مع قسم الإنتاج وإدارة المبيعات.
- ✓ تقديم تقارير دورية عن نشاط سلسلة التوريد.

ث- مدير إدارة مخزون المادة الأولية والمنتجات النهائية **Responsable gestion des stocks**:

يقوم بتنشيط هيكل إدارة المخزون وإتاحة المواد والمنتجات المطلوبة لهيكل الشركة في الوقت والكمية والجودة المطلوبة وتتركز مهامه بصورة أساسية كما يلي:

- ✓ يقوم بتحليل الاحتياجات من المواد الخام والمنتجات نصف المصنعة والتامة الصنع، على أساس توقعات الإنتاج والمبيعات السنوية الموزعة في الأسبوع والأسبوعين، مع مراعاة المخزونات الحالية.
- ✓ المشاركة في تطوير خطط الإنتاج خلال الاجتماعات الأسبوعية.
- ✓ تنبيه الإدارات ذات الصلة بالشركة في حالة حدوث نقص في المخزون.
- ✓ إنشاء وإطلاق طلبات الشراء وإدخالها في نظام الكمبيوتر.
- ✓ توريد الإنتاج يومياً وأسبوعياً حسب الخطة في المواد الخام والتعبئة.
- ✓ استلام المنتجات النهائية ووضعها في المخزون بعد التحقق البصري من حالتها.
- ✓ توزيع المنتجات حسب الحصص المحددة والعملاء المعنيين المحدد في هيكل المبيعات.
- ✓ التأكد من تفريغ المنتجات النهائية التالفة وعدّها.
- ✓ إنشاء قوائم جرد مادي يومية وأسبوعية وشهرية وربع سنوية وسنوية للمخزون.
- ✓ التحقق من التخزين الصحيح للمنتجات، واستبدال المنتجات التالفة على أساس الوثائق التي وضعتها مراقبة الجودة.

✓ التأكد من مطابقة المنتجات الواردة مع الوصفات الطبية المعدة مسبقاً من قبل الشركة.

ج- **المصلحة التجارية**: تعتبر من أهم المديرية في الشركة، وهي المسؤولة عن تطوير أنشطة المبيعات وعمل خطة مدروسة لتدعيم قوة المبيعات، بمعنى آخر هو القسم الذي يركز على كل تقنيات البيع وطرقه وإدارة فريق المبيعات، لتحقيق النمو والبقاء في السوق وتتشكل من:

1. **مدير المبيعات**: مهمته الرئيسية تنفيذ السياسة التجارية لـ نستلي الجزائر وتطوير حجم نشاطها وذلك عن طريق:

- ✓ المشاركة في تطوير استراتيجية نستلي الجزائر التجارية.
  - ✓ تنشيط وإشراف وتنسيق وإدارة نشاط فرق المبيعات المباشرة وغير المباشرة.
  - ✓ الإشراف على التطوير والتأكد من التنفيذ السليم لبرامج التسويق التجاري، ولا سيما قناة الموزعين.
  - ✓ ضمان إعداد تقارير محددة لصالح إدارة التسويق فيما يتعلق بالتقارير الميدانية.
  - ✓ ضمان تقديم تقارير شاملة عن نشاط المبيعات.
- 2. مدير التسويق التجاري Responsable du Trade Marketing:** مهمته تحفيز شبكة التوزيع وتطوير صورة العلامة التجارية لشركة نستلي الجزائر ومساعدة فريق المبيعات في تحقيق أهدافه عن طريق:
- ✓ الإشراف على تنفيذ السياسات الترويجية على مستوى نقاط البيع.
  - ✓ جدولة وإجراء المسوحات الميدانية المباشرة، وتحليل النتائج واقتراح توصيات لتحسين تطوير مجموعة المنتجات وإدارة شبكة التوزيع.
  - ✓ المساهمة في تنظيم اليقظة والذكاء التنافسيين.
  - ✓ الجدولة والإشراف على تنظيم الحملات الترويجية في نقاط البيع.
  - ✓ تنظيم مشاركة الهيئة في المعارض وإدارة حملات الرعاية.
  - ✓ تقديم تقارير عن نشاط التسويق التجاري.
- 3. مدير مبيعات جهوي Régional des ventes:** يقوم بالمساهمة في تنفيذ السياسة التجارية للشركة وتطوير حجم نشاطها وهو مكلف بمهمة تسيير وتنسيق العلاقة مع الموزعين وكذلك الإشراف وتنشيط فرق المبيعات ويمكن تلخيص مهامه:
- ✓ تنفيذ خطط العمل التشغيلية التي تسمح بتحقيق أهداف المبيعات التي وضعها مدير المبيعات للموزعين.
  - ✓ المشاركة في تنفيذ السياسات التسويقية والترويجية.
  - ✓ التدريب والتوجيه والإشراف على مندوبي المبيعات المعيّنين للموزعين.
  - ✓ التأكد من التنظيم الإداري لعملية البيع.
  - ✓ إعداد التقارير اللازمة لمراقبة نشاط المبيعات.
  - ✓ متابعة تحقيق الموزعين للأهداف الكمية والكفية للموزعين.
- 4. مشرف مبيعات Superviseur des ventes:** ومن أهم مهامه
- ✓ تنفيذ خطط العمل التشغيلية التي تسمح بتحقيق أهداف المبيعات التي وضعها مدير المبيعات.
  - ✓ التدريب، التوجيه، والإشراف على مندوبي المبيعات.
  - ✓ ضمان التنظيم الإداري لعملية البيع.
  - ✓ إعداد التقارير اللازمة لمراقبة نشاط المبيعات
- 5. مندوب المبيعات Vendeur:** يعتبر حجر الزاوية في العملية البيعية لأنه المكلف بضمان تسليم منتج نستلي في السوق وإدارة العلاقة مع العملاء إضافة إلى عدة مهام أهمها:

- ✓ تنفيذ برامج المبيعات وتحقيق الأهداف الكمية والكيفية.
  - ✓ إجراء عمليات البحث عن عملاء جدد وتنشيطهم.
  - ✓ تسيير ديون الزبائن والتأكد من تحصيلها في المواعيد النهائية المتفق عليها.
  - ✓ تحقيق طلبيات الشراء المودعة من طرف الزبائن.
  - ✓ التحكم في تحميل المنتجات في الشاحنات.
  - ✓ احترام برنامج رحلة الطواف المبرمجة والقيام بإجراء التعديلات اللازمة.
  - ✓ تفريغ البضائع وتسليم العميل وإنشاء الفاتورة وجمع ايصالات الدفع.
  - ✓ الحفاظ على العلاقات مع العملاء وضمان رضاهم من أجل الاحتفاظ بهم.
  - ✓ المشاركة في أنشطة الترويج في نقاط البيع.
  - ✓ تقديم تقرير يومي إلى المشرف بشأن المبيعات المنجزة والتقدم العام للأهداف المبرمجة.
  - ✓ تقرير تسجيل أو إلغاء العملاء لتنظيف قاعدة بيانات العملاء.
  - ✓ الإبلاغ عن أي تغيير لوحظ في السوق: منتج جديد، سعر جديد، إجراء ترويجي.
- ح- مصلحة الإدارة والمالية والمحاسبة: تعتبر من أهم المديرية في الشركة ولكن سننظر في إيجاز لها ولمهام أفرادها وأهمهم:

### 1. نظم المعلومات Responsable des Systèmes d'information: يتمثل دوره في:

- ✓ إدارة نظام المعلومات وقاعدة البيانات.
- ✓ التأكد من حسن سير المراسلات والانترنت وشبكات البيانات والاتصالات الهاتفية
- ✓ مراقبة مشاريع تكنولوجيا المعلومات وتحديث المشاريع.
- ✓ تصميم الانظمة المعلوماتية بناء على طلب المستخدمين.
- ✓ إدارة وسائل الاعلام الآلي والأجهزة الالكترونية ملك الشركة.
- ✓ تطبيق الحلول المناسبة في حالة سوء استخدام النظام.
- ✓ تطوير التطبيقات حسب احتياجات الشركة ودراسة وإدارة مشاريع تقنية المعلومات الجديدة (برمجيات، نظم معلومات، إلخ).

### 2. مسؤول الرواتب والإدارة الاجتماعية مهامه:

- ✓ تحديد كشف رواتب موظفي الشركة.
- ✓ ضمان الإدارة الاجتماعية للوكلاء مع الصناديق المعنية.
- ✓ إدارة العلاقات ورصد المنازعات مع صندوق الضمان الاجتماعي والمعاشات.

### 3. مسؤول الموارد البشرية ومهمته:

- ✓ إدارة التوظيف وتنقلات الموظفين.

- ✓ مسك وتحديث سجلات العاملين.
- ✓ إدارة أرشيفات الهيكل والبريد الصادر والوارد.
- ✓ مراقبة وإدارة الوثائق.
- ✓ إدارة ومراقبة المغادرة النهائية للعمال والموظفين.
- 4. رئيس المحاسبة والمالية: يقوم بـ:
  - ✓ إنشاء وتبرير مدفوعات الموردين وفقاً لخطة التدفق النقدي.
  - ✓ إنشاء التحويلات البنكية لمدفوعات الموردين.
  - ✓ تصنيف إيصالات الدفع ودمجها في نظام المحاسبة.
  - ✓ القيام بإجراء التسوية المصرفية بين الكشوف المصرفية ودفتر الأستاذ العام للشركة.
  - ✓ التوفيق بين المحاسبة والتدفق النقدي.
  - ✓ إجراء جرد مادي لسجلات النقد.
  - ✓ تسيير فواتير الموردين وتخصيص التكاليف.
  - ✓ محاسبة استهلاك المواد الخام والتعبئة والتحليل المادي وقيمة المخزون.
  - ✓ تحديد ديون الموردين.
  - ✓ مسك وتحديث ملف الاستثمارات والإهلاكات.
  - ✓ تحليل الميزانية وجدول حساب النتائج.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف الشركة.

#### الفرع الأول: أهمية الشركة.

تتمثل أهمية الشركة في تنوع سلعتها، حيث تقوم بإنتاج واستيراد وتوزيع المنتجات الغذائية على الموزعين المتواجدين على المستوى الوطني، وبالتالي فهي تقوم بتقديم تشكيلة واسعة من المنتجات ذات الجودة العالية والسعر المناسب، فنتيح بذلك خيارات أكبر أمام المستهلك ليقوم بشراء السلعة التي تلبى حاجاته ورغباته وذلك عبر قنوات التوزيع المناسبة والمتنوعة.

#### الفرع الثاني: أهداف الشركة ووظائفها الأساسية.

أولاً: أهداف الشركة: للشركة عدة أهداف نذكر منها:

- الحفاظ على البيئة، باستعمال الموارد المستدامة.
- تتوافق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية والجماعية والتعاقدية وغيرها من المتطلبات المعمول بها والتي اشتركت فيها نستلي اندوستري، والجزائر ونستلي الجزائر.
- تحسين نظام الإدارة المتكامل باستمرار، مع احترام معايير الصحة والسلامة والبيئة.

- توفير شروط العمل الآمنة والصحية للوقاية من الإصابات والأمراض المرتبطة بالعمل، والمناسبة للمخاطر النابعة عن طبيعة أنشطة الشركة.
- تلبية حاجيات ورغبات المستهلكين المتنوعة وتمثل التغذية والصحة والعافية الاتجاه الاستراتيجي لشركة نستلي فالشركة تريد للمستهلك أن يكتسب القدرة على اتخاذ قرارات صحية فيما يخص الاغذية والمشروبات.
- الاستقلال المالي.
- تحقيق الأرباح من خلال استغلال الفرص التي يمنحها السوق الجزائري الواعد.
- استمرارية وبقاء المؤسسة في السوق المحلي.
- رفع المستوى المعيشي لأفراد المجتمع.
- توظيف عمال جدد.

**ثانيا: وظائف الشركة:** تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف التي تضمن لها البقاء والاستمرارية في السوق المحلية وهي:

### 1. وظيفة التموين والتوزيع:

تعتبر وظيفة التموين الوظيفة الأساسية والمهمة للمؤسسة، لأنها تعتبر محور العملية البيعية، وتهدف للحصول على مختلف المنتجات والتي تتناسب مع أهداف المؤسسة والتي تلقى رواجاً من قبل المستهلك (بالاعتماد على التقدير المسبق لحاجات ورغبات المستهلكين) بغرض إعادة توزيعها وبيعها، فمن خلال هذه الوظيفة تضمن الشركة تدفق السلع التي تستوردها وتنتجها إلى العملاء والمستهلكين النهائيين، وهو ما يأخذ عدة مسارات يمكن للشركة عن طريقها توزيع منتجاتها على الموزعين الذين يعيدون بيع هذه البضائع للعملاء، وتحصل الشركة على هاته السلع عن طريق:

✓ الإنتاج في وحداتها المتواجدة في الجزائر.

✓ الاستيراد من الخارج.

### 2. وظيفة التخزين:

يعتبر التخزين أحد النشاطات الرئيسية داخل أي منظمة التي تؤدي دوراً أساسياً في التأثير على الوضع المالي لها بما يمكن أن يحققه من نتائج تؤثر بشكل مباشر على كيانها الاقتصادي، كما أنها تقوم بمهمة المحافظة أو حماية السلع المشتريات لفترات زمنية متعاقبة مما يمكن أن تتعرض له من عوامل داخلية وخارجية من التلّف أو الضياع أو الفقدان والتقادم لحين الحاجة إليها، فهي بذلك تخلق منفعة زمنية.

لذلك تعاقدت شركة نستلي مع شركة متعددة الجنسيات متخصصة في الشحن والخدمات اللوجستية وهي شركة ارامكس Aramex وهي شركة مرموقة تتميز بخدماتها المتخصصة وحلولها العالمية المبتكرة في مجال نقل وتخزين البضائع، وهي شركة مدرجة في سوق دبي المالي، وتتخذ من دولة الإمارات العربية المتحدة مقراً رئيسياً



لعملياتها، حيث تستفيد من موقع الدولة الذي يمثّل حلقة وصل بين الشرق والغرب، مما يمكنها من توفير حلول لوجستية مخصصة في أي مكان حول العالم، فضلاً عن الوصول إلى قاعدة متنامية من العملاء من الشركات والأفراد في المنطقة والعالم.

## المبحث الثاني: الإجراءات التي اتخذتها شركة نستلي لضمان توفر وتوزيع المنتجات أثناء جائحة كوفيد-19.

تماشياً مع الإجراءات الوقائية والاحترازية الموصى بها من قبل الجهات الصحية المختصة ومن أجل ضمان استمرار نشاط الشركة في توزيع المنتجات وإيصالها للزبائن والمستهلكين، قامت الشركة بدورها باتخاذ إجراءات ملائمة على جميع المستويات، مست موظفي الإدارة وعمال المخازن ومندوبي المبيعات والموزعين **المطلب الأول: مجال النشاط الاستراتيجي للشركة وهيكلها التنظيمي.**

في هذا المطلب سنتطرق لأهم الأنشطة الاستراتيجية للشركة وهيكلها التنظيمي. ويتمثل أساساً في:

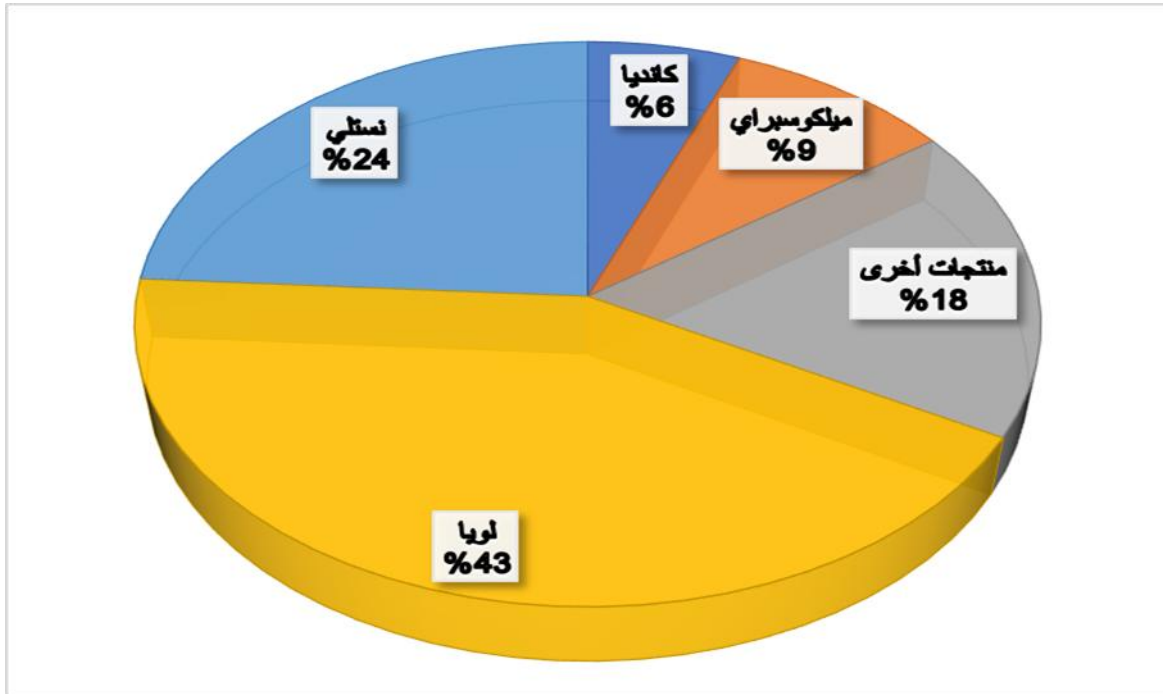
### الفرع الأول: نشاط الاستيراد والإنتاج.

ويتم من خلاله استيراد وإنتاج عدة أصناف من المنتجات أهمها:

#### 1- الصنف الأول الحليب: يشتمل هذا الصنف على:

✓ مسحوق الحليب كامل الدسم: تغطي تشكيلة هذا الصنف على علامتين غلوريا ونيسبراي معبئة في علب ذات أوزان 500 غ وأكياس ذات أوزان 125 غ و 1 كغ.

وتبلغ حصتها السوقية في هذا المنتج 24%<sup>(1)</sup>، وبذلك تحتل المرتبة الثانية بعد رائد السوق لوبا. **الشكل (06):** الحصة السوقية لشركة نستلي الجزائر من منتج مسحوق الحليب الكامل الدسم

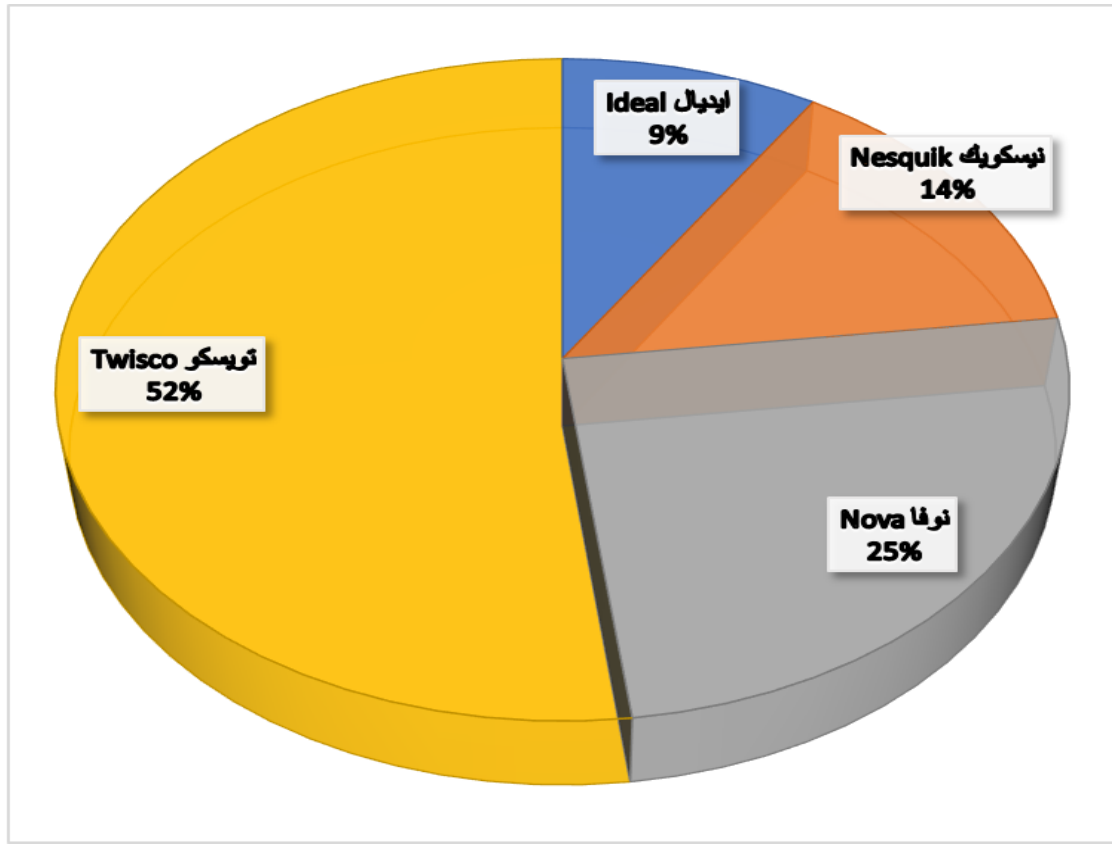


المصدر: تم تصميم الرسم البياني من طرف الطلبة بناء على معطيات إدارة المبيعات التابعة لشركة نستلي.

(1) مقابلة خاصة أجراها الطالب مع مسؤول مبيعات شركة نستلي، 16/03/2020، الجزائر.

- ✓ حليب مركز: هذا الصنف يشمل حليب مركز ومحلى طبيعي وحليب مركز ومحلى ومكرم.
- ✓ مسحوق الشكولاتة للشرب: هذا النطاق يشمل المنتجات نسكويك وهي مسحوق الشكولاتة لتحضير المشروبات الساخنة وتأتي معبئة في علب 250غ، 350غ و750غ وكذلك في شرائح 2غ سهلة الاستعمال.
- ✓ شراب النيسكويك المحضر للشرب: وهو شراب محضر مسبقا للشرب في عبوات من سعة 250 مل. وتبلغ حصتها السوقية 14% وبذلك تحتل المرتبة الثالثة بعد تويسكو ونوفا.

الشكل (07): الحصة السوقية لشركة نستلي الجزائر من منتج مسحوق الشكولاتة نيسكويك Nesquik



المصدر: تم تصميم الرسم البياني من طرف الطلبة بناء على معطيات إدارة المبيعات التابعة لشركة نستلي

2- الصنف الثاني: القهوة سريعة الذوبان: يتعلق الأمر بالعلامة نسكافيه وهي القهوة السريعة الذوبان

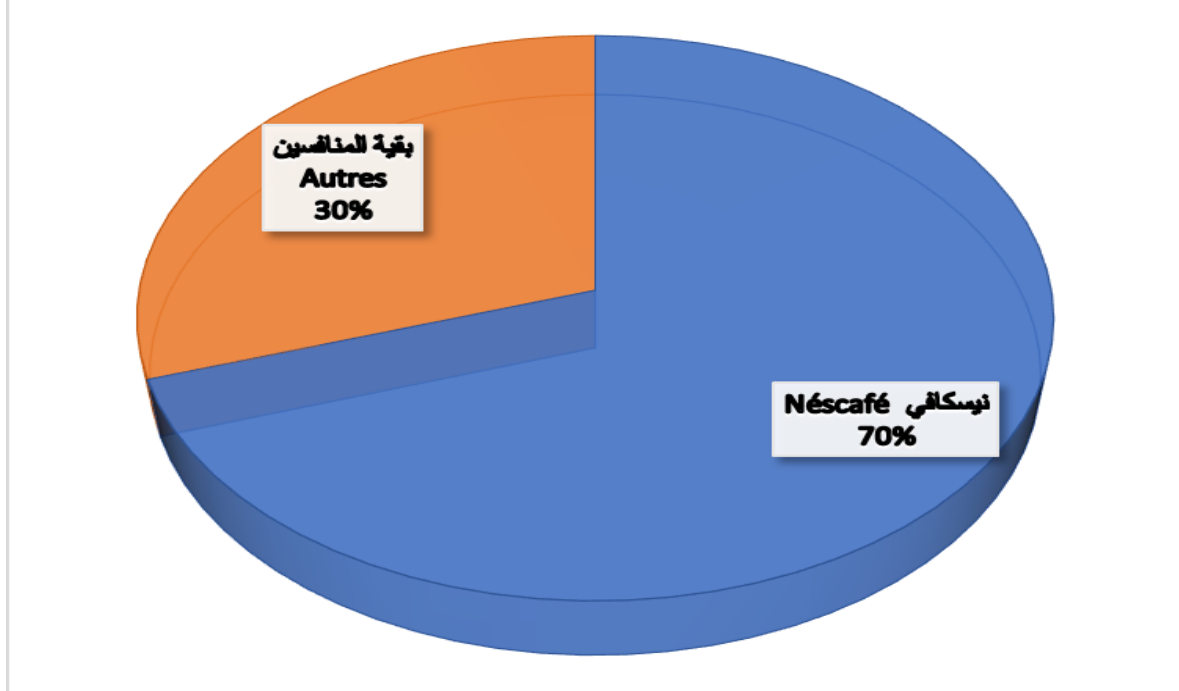
Soluble الأكثر استهلاكاً في الجزائر وهي مقسمة بدورها الى:

أ- نسكافيه كلاسيك والمعبئة في عبوات زجاجية في أوزان 45غ، 90غ و190غ كما يوجد أكياس من وزن 50غ و750غ وشريحة بوزن 2غ.

ب- نسكافيه فولد Gold وهي صنف رفيع معبئ في زجاجات بوزن: 50غ و100غ و200غ وشريحة بوزن 1.8غ.

وتعتبر شركة نستلي رائدة السوق في منتج القهوة سريعة الذوبان بحوالي 70% من السوق وذلك بفضل قوة علامتها نسكافيه Nescafé.

**الشكل (08):** الحصة السوقية لشركة نستلي الجزائر من منتج القهوة سريعة الذوبان نيسكافيه Nescafé

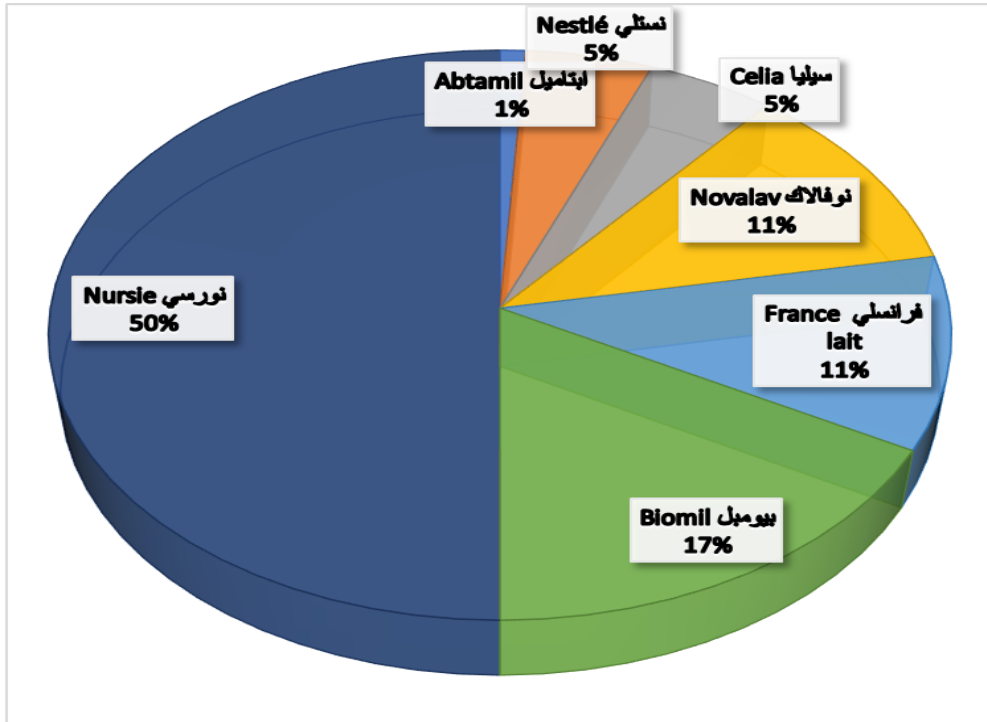


**المصدر:** تم تصميم الرسم البياني من طرف الطلبة بناء على معطيات إدارة المبيعات التابعة لشركة نستلي

**3- الصنف الثالث حبوب الإفطار:** وهي عبارة عن رقائق محضرة من الحبوب للإفطار الصباحي من علامة Fitness و Lion, Crunch, Chocapic, Nesquiki

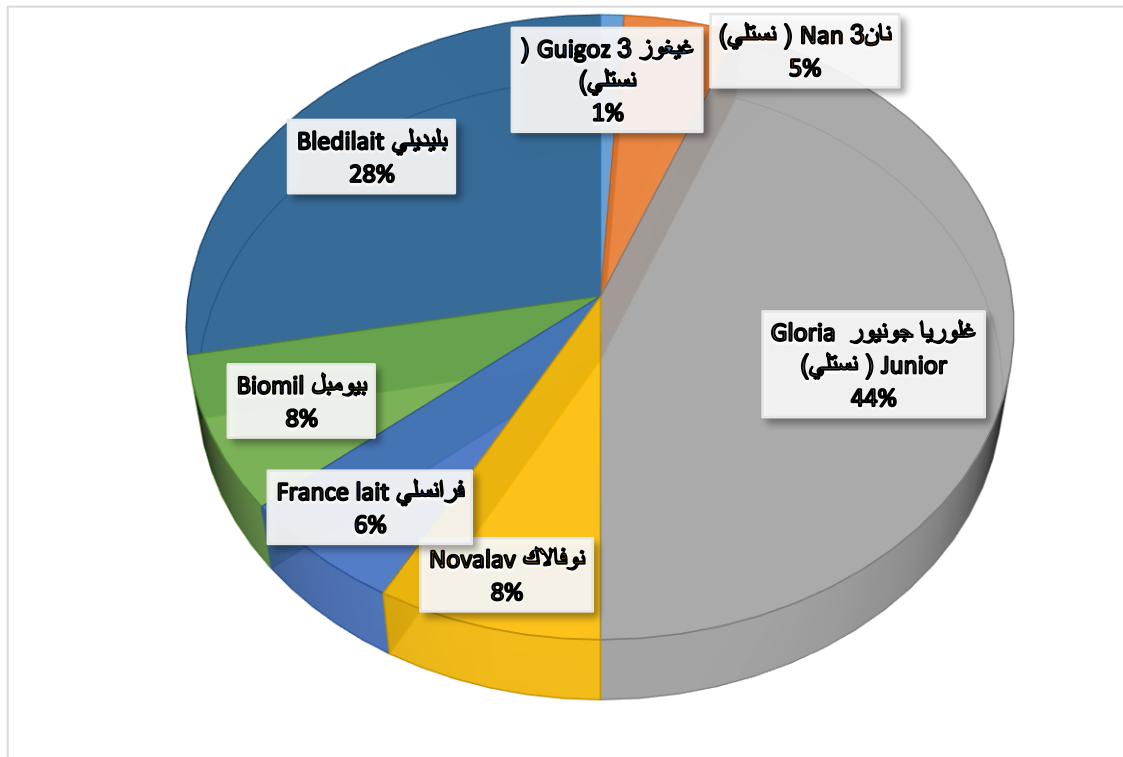
**4- الصنف الرابع حليب وأغذية الرضع:** بدوره ينقسم الى ثلاث أصناف حليب الرضع من علامتي Nan و Guigoz و AL110 وحليب النمو من علامة Gloria Junior من حجمين 350غ و 750غ للأطفال من 1-3 سنة والصنف الثالث مسحوق الحبوب بالحليب من علامة Cérélac والمخصصة للأطفال فوق 06 أشهر.

الشكل (09): الحصة السوقية لشركة نستلي الجزائر من منتج حليب الرضع من علامات Guigoz و Nan و AL110



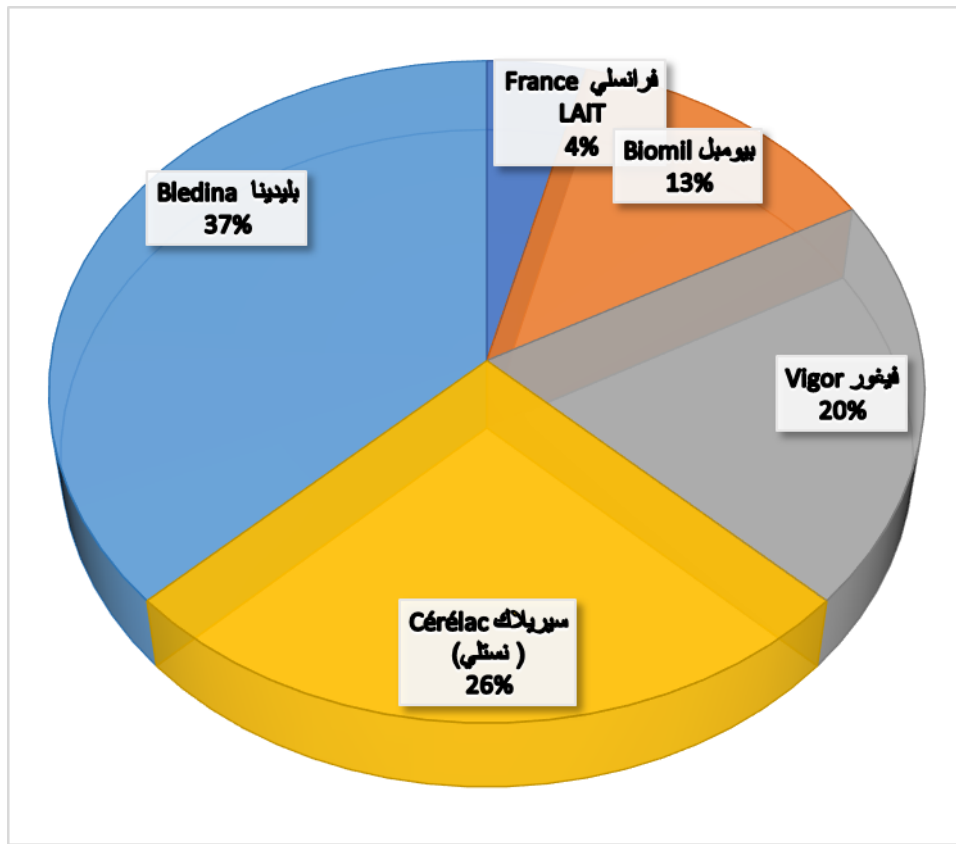
المصدر: تم تصميم الرسم البياني من طرف الطلبة بناء على معطيات إدارة المبيعات التابعة لشركة نستلي

الشكل (10): الحصة السوقية لشركة نستلي الجزائر من منتجات حليب النمو من علامات Guigoz, Nan, Gloria Junior



المصدر: تم تصميم الرسم البياني من طرف الطلبة بناء على معطيات إدارة المبيعات التابعة لشركة نستلي

الشكل (11): الحصة السوقية لشركة نستلي الجزائر من منتجات أغذية الرضع من علامة Cérélac



**المصدر:** تم تصميم الرسم البياني من طرف الطلبة بناء على معطيات إدارة المبيعات التابعة لشركة نستلي.

**الفرع الثاني: زبائن الشركة.**

شركة نستلي الجزائر، تعتمد في ضمان توزيع منتجاتها على ثلاث أنواع من الموزعين: موزعي المنتجات الصيدلانية، وموزعي المواد الغذائية، والشركات (B2B).

ويبلغ عدد الموزعين عبر كامل التراب الوطني 24 موزع والذين بدورهم يوزعون منتجات نستلي، بمرافقة من مسؤولي المبيعات الجهويين الذين يقومون بالإشراف على العمليات الخاصة بأنشطة التوزيع في الجهات الأربع للوطن (وسط، غرب، شرق، جنوب).

هؤلاء الموزعون بدورهم يقومون بتوزيع منتجات الشركة عبر عدة قنوات لإيصال المنتجات الزبائن، وهم عدة أنواع أهمهم:

- تجار الجملة.
- المساحات الكبرى.
- تجار التجزئة.

- الأكوياك.
- الصيدليات.
- الفنادق والمطاعم.

**المطلب الثاني: الإجراءات التي اتخذتها الشركة للحد من انتشار فيروس كوفيد-19، بين الموظفين.**

ومن أجل الحصول على أكبر قدر من المعلومات، في كيفية التعاطي مع الوضع الصحي المستجد، وماهي الإجراءات المتخذة من طرف شركة نستلي الجزائر لضمان أمن موظفيها وضمان استمرار نشاطها وضمان تموين السوق بمنتجاتها في ضل الجائحة وإجراءات تقييد حركة الأفراد والمركبات والمتخذ من طرف السلطات، ارتأينا في هذا الجانب اعتماد أسلوب المقابلة وطرح أسئلة مباشرة على المعنيين بتسيير الأزمة وهم السيدين: قماش بلال<sup>(1)</sup>: مسؤول تجاري في شركة نستلي الجزائر والسيد كرارسي رشيد<sup>(2)</sup>: منسق اللوجستيك والمخازن في شركة نستلي الجزائر و كانت المقابلة كالآتي:

### 1. ماهي التدابير والإجراءات التي قامت بها نستلي الجزائر للمساعدة في الحد من انتشار فيروس كورونا؟

يتصدر سلامة العنصر البشري وأعضاء المجتمع قائمة أولوياتنا، ونعمل جاهدين للحفاظ على سلامة وصحة الموظفين وشركائنا والمجتمعات التي ننشط فيها، في هذه المرحلة من انتشار فيروس كوفيد-19، لذلك نواصل اتباع نصائح منظمات الصحة العامة ونعمل مع السلطات الجزائرية لتقليل مخاطر العدوى ومن الإجراءات المساعدة التي اتخذناها:

- ✓ لقد أصدرنا تعليمات لموظفينا بعدم التنقل بين البلدان لأغراض تجارية، ويجب على الموظفين استبدال السفر المحلي قدر الإمكان ببدائل أخرى، وتخضع هذه الإجراءات للمراجعة باستمرار مع تغير الظروف، الوضع اثناء الجائحة نشجع الموظفين العاملين في المكاتب على العمل من المنزل كلما أمكن ذلك.
- ✓ تقديم المشورة للموظفين حول سبل تقليل مخاطر العدوى في العمل والمنزل.
- ✓ تقليل الفعاليات والمؤتمرات داخل موقع العمل وخارجه والحد من استقبال الزوار، وتقليل الاجتماعات مع المتعاملين.
- ✓ إيقاف مؤقت لوجبات الغداء الجاهزة وإعطاء الأولوية لاجتماعات الأعمال التي تستدعي الحضور الشخصي.

- ✓ توفير أفضل الممارسات للاجتماعات الافتراضية والتدريب والأدوات ودعم تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ توفير المعدات الصحية ووسائل الحماية مجاناً للعاملين الميدانيين.
- ✓ إلزام كل موظف يشعر بالأعراض بإبلاغ مديره المباشر، واتباع الحجر الصحي الذاتي لمدة 14 يوم.

(1) قماش بلال، مدير مبيعات جهوي لشركة نستلي الجزائر، تأثير جائحة كوفيد-19 على المبيعات، الجزائر، 2022/03/22، (مقابلة شخصية).

(2) كرارسي رشيد، منسق اللوجستيك لشركة نستلي الجزائر، تأثير جائحة كوفيد-19 على عمليات النقل و التخزين، الجزائر، 2022/03/22، (مقابلة شخصية).

- ✓ تنفيذ إجراءات صحية إضافية في وحدات الإنتاج ومكاتبنا ومراكز التوزيع لدينا، وهذا يشمل التباعد الاجتماعي والتعقيم المنتظم في مكان العمل، كما يرتدي موظفونا في وحدات الإنتاج ومراكز التوزيع وموظفونا في المكاتب أقنعة لحماية أنفسهم والآخرين.
  - ✓ نعمل بشكل وثيق مع شركائنا في سلسلة التوريد والتوزيع والتجزئة لضمان استمرارية الإنتاج وللحد من خطر العدوى.
  - ✓ قمنا بدعم موظفينا خلال هذا الوقت العصيب، من خلال منح إجازة مرضية بأجر كامل لمن أصيب بالفيروس للمدة التي تتطلبها حالته الصحية، ودفع رواتب كاملة للموظفين المتأثرين بالتعليق المؤقت للعمل لمدة لا تقل عن اثني عشر أسبوعاً، كما يُضمن أيضاً للأفراد الخاضعين لإجراءات العزل الصحي دفع رواتبهم كاملاً، في حالة عدم تمكنهم من أداء عملهم عن بُعد.
  - ✓ تنفيذ العمل عن بعد للمستخدمين في المكاتب قدر الإمكان، وذلك باستعمال تقنيات التحاضر المرئي عن بعد (Microsoft Teams)، باستثناء أولئك الذين يكون وجودهم الشخصي ضرورياً لاستمرارية الأعمال.
  - ✓ التعاقد مع أطباء لتنظيم حصص للفحص والتحصين لرفع الوعي الصحي لدى العاملين.
  - ✓ تخصيص منحة إضافية تشجيعية للعاملين، لمدة ثلاث أشهر.
  - ✓ تشجيع الموظفين والعاملين على أخذ اللقاح، وكذلك عائلاتهم انسجاماً وتماشياً مع الحملة التي قامت بها السلطات والهيئة الوصية على الصحة.
- نعتقد أن شركة نستلي الجزائر، وإدراكاً منها لخطر انتشار فيروس كورونا في البلاد، وانعكاساته الصحية والاجتماعية والاقتصادية، قررت فيما يتعلق بالموظفين والعاملين اتخاذ إجراءات استثنائية في مجال السلامة والحماية الصحية حفاظاً على أرواحهم، لذلك حرصت الشركة دائماً على وضع الأشخاص في طليعة اهتماماتها، وتوسيع دائرة قربها من شركائها من سلسلة التوريد إلى التوزيع لتجار التجزئة إلى المستهلكين.

2. بما أنكم تعتمدون على قوة بيعية ميدانية تتبنى أسلوب الطواف بصيغة خدمات ما قبل البيع (Préventes) وفي اتصال دائم ومباشر مع الزبائن ماهي التدابير والإجراءات التي قامت بها نستلي الجزائر للحيلولة دون إصابة الافراد؟

- هذه نقطة جوهرية بما أن أفراد فريق المبيعات كانوا يجلبون الطلبات في يوم وتوزيعها للزبائن في اليوم الموالي كانوا كثيرون الاتصال بالزبائن اعتمدنا على تغيير هذا الأسلوب، وانتقلنا إلى أسلوب البيع المباشر (Cash van solution) لتزويد زبائننا بالمنتجات في وقت أقل وبعده أقل من الأفراد.
- ✓ اعتمدنا أسلوب الورديات (Shift Work) في العمل وذلك حيث يتم القيام بالعمل بالتناوب باستخدام فرق متتالية وذلك بإراحة الأفراد كل ثلاث أيام ودون الاخلال بالتزاماتنا اتجاه الزبائن والمستهلكين.



- ✓ مضاعفة حجم المنتجات الموردة للزبائن لمواجهة الطلب الاستثنائي على منتجاتنا، لدرجة اضطرارنا الى استهلاك مخزون الأمان المخصص للأشهر الموالية.
- ✓ توقيف الاجتماعات الموجزة الصباحية (Briefing matinal) المخصصة لفرق المبيعات لتجنب الاحتكاك وتطبيق قواعد التباعد الاجتماعي وتعويضها بوسائل الاتصال عن بعد.
- ✓ إعطاء الأولوية في التوزيع لتجار التجزئة، ومنصات التجارة الالكترونية مثل منصات البيع المباشر (Jumia, Temtem...) على حساب القنوات الأخرى، لتجنب المضاربة وتوفير منتجاتنا.

### 3. ما الذي قامت به شركة نستلي الجزائر لدعم المجتمع في فترة جائحة كوفيد-19؟

- ✓ تلتزم شركة نستلي الجزائر بلعب دور رئيسي في الاستجابة العالمية لهذا الوباء، جنبا إلى جنب مع موظفيها، حيث شاركت شركة نستلي في جهود الإغاثة، وتقديم الدعم للجمعيات الخيرية وغيرها من المنظمات على الخطوط الأمامية في مكافحة هذا الوباء، كجزء من الاستجابة الطارئة، تبرعت نستلي الجزائر بحوالي 80 طناً من المنتجات، لصالح الهلال الأحمر الجزائري، لدعم الفئات الضعيفة.
- كذلك قامت الشركة أثناء أزمة ندرة الكمادات ووسائل التعقيم بالقيام بعملية استيرادها، وتوزيعها مجانا على عامليها والعاملين لدى موزعيها في كامل التراب الوطني وبكميات لازمة تسمح للعاملين في العمل بصورة أفضل وأسلم أثناء مهام توصيل المنتجات للزبائن والمستهلكين.

نستنتج من الإجراءات المتخذة أن شركة نستلي الجزائر تلتزم بمسؤولية وأولوية حماية وصون صحة موظفيها وشركائها في هذه الجائحة العالمية، ولذلك قررت التحرك منذ بداية الوباء، ورغم الجائحة، فلقد أثبتت الشركة أنها ملتزمة بضمان استمرارية أنشطتها وفقاً للتراخيص القانونية اللازمة، من أجل توزيع منتجات نستلي على المستهلكين من خلال الإمداد الأمثل لنقاط البيع المختلفة.

### المطلب الثالث: الإجراءات التي اتخذتها نستلي لضمان توفير المنتجات.

- 4. في ظل الإجراءات المقيدة للتنقلات والاعلاقات الشامل الذي أثر على سلاسل التوريد كيف كان تعامل شركة نستلي الجزائر مع هذه الوضعية في التزود بالمنتجات وتوفيرها للمستهلك رغم ارتفاع تكاليف الشحن والتخزين وارتفاع الأسعار؟

- ✓ خلال هذه الأوقات غير المسبوقة، أصبح تركيزنا على تحسين نوعية الحياة والمساعدة في بناء مستقبل صحي أكثر أهمية من أي وقت مضى، من سلسلة التوريد إلى وحدات الإنتاج، الى المخازن، والتوزيع والتجزئة، وصولاً إلى المنازل، نحن نعمل بجد لضمان استمرارنا في تلبية الاحتياجات الغذائية للعائلات خلال هذا الوقت الصعب، من واجبنا التأكد من أن منتجاتنا متوفرة للمستهلك وبأسعار مناسبة لذلك.
- ✓ رغم ارتفاع أسعار المنتجات الغذائية، وتكاليف الشحن والتخزين، اعتمدنا عدم رفع الأسعار في فترة الجائحة في لفئة تضامنية مع المستهلك الجزائري، رغم رفع أسعار منافسينا، والفرص المتاحة لتحقيق أرباح استثنائية، وهذه بادرة منا تعبر على القيم التي تتميز بها شركة نستلي.

✓ ومع إجراءات الحجر ومنع تنقل الأفراد والمركبات حدث تأخر على مستوى الموانئ، في الإجراءات الإدارية مما أدى الى رفع تكاليف الجمركة وغيرها، ما أدى الى تراكم عدد الحاويات هذا التراكم جعل الشركة تضطر إلى كراء مخازن إضافية لاستيعاب هذا الفائض مع ما يمثله من أعباء إضافية تحملته الشركة دون ان تتأثر أسعارها.

✓ سعي وتنقل مسؤولي الشركة الى الجهات الوصية المكلفة بالنقل والأمن من أجل الحصول على التراخيص اللازمة التي تسمح لعمال المخازن والنقل وفرق المبيعات بالتنقل أثناء فترات الحجر المنزلي الإجباري من أجل ضمان تزويد الزبائن والمستهلكين بالمنتجات الغذائية في وقتها وبالكميات اللازمة.

✓ اعتماد العمل بالفرق (Shift Work) في المخازن ليلا ونهارا من أجل توفير المنتجات للأسواق وتلبية الطلبات الاستثنائية عليها.

✓ رغم الصعوبات التي واجهت الشركة، خاصة مع تأخر خروج التحاليل اللازمة للمنتجات المستوردة والمنتجة محليا، والتأخر الحادث كذلك في عمليات التوطين البنكي، (التي هي بدورها طالتها الجائحة)، رفع عمال الشركة التحدي وسهروا على تموين السوق الجزائرية بمنتجات الشركة في الوقت المناسب وبالكميات اللازمة.

وفي نهاية المطاف فإن كل هذه الإجراءات الاستثنائية التي تم اتخاذها وفقاً لتوصيات هيئات الصحة العمومية، والقرارات الصادرة عن السلطات لا يمكن سوى أن تساهم في الحد من خطر العدوى على نطاق واسع، وتضمن شركة نستلي الجزائر استمرار أنشطتها من أجل توفير الأغذية والمشروبات الآمنة للمستهلكين والزبائن، فشركة نستلي الجزائر تؤمن بوجود تحمل مسؤولية توفير التغذية الجيدة، وخاصة لأكثر الفئات ضعفاً في المجتمع من أطفال ومسنين والذين يعانون من المرض.

إذ تؤكد لعملائها وللمستهلكي منتجاتها أنها ستستمر في إنتاج وتسليم المنتجات لتلبية الطلب ولذلك تعمل بجهد لضمان استمرار إنتاج وتسليم بضائعها.

##### 5. ما أنواع قنوات التوزيع التي اعتمدت في استراتيجيتكم التسويقية أثناء الجائحة؟

✓ توفر شركة نستلي التوزيع المباشر على أساس القنوات المباشرة، وبالتالي يذهب مندوبو المبيعات لدينا إلى العملاء دون المرور عبر وسطاء، بالإضافة إلى التوزيع غير المباشر الذي يتطلب على العكس من ذلك قنوات غير مباشرة، يمر المنتج عبر عدة وسطاء مثل تجار الجملة قبل الوصول إلى المستهلك النهائي، لذلك اعتمدنا القنوات القصيرة لنضمن وصول منتجاتنا في أقرب وقت وبأقصر الطرق لمن هم في الحاجة إليها.

نلاحظ أن الشركة خلال فترة الجائحة ضمنت الأولوية في التوزيع من خلال قناة قصيرة جداً، مما يسمح للشركة بالحفاظ على معدل هامش ربح معتبر ولكن هذا الخيار يتطلب نفقات باهظة من حيث التسويق، ولكنها لم تغفل عن القنوات الأخرى، ولهذا فضلت الموازنة من خلال التحول أيضاً إلى قناة الغير مباشرة

(بائعي الجملة) لأنها تسمح ببيع حجم معتبر من المنتجات بفضل تغطية مناطق جغرافية أكبر وتوفير جزء كبير من تكاليف التسويق.

المطلب الرابع: مقارنة أداء الشركة قبل وأثناء جائحة كوفيد-19.

6. في ظل إجراءات الحجر المنزلي والقواعد الاحترازية لمنع انتشار الفيروس كوفيد-19 المطبقة من طرفكم ومن طرف السلطات هل تطور رقم اعمالكم في ظل هذه الظروف؟

✓ نعم بالفعل، لم يتوقف حجم مبيعاتنا عن الزيادة في السنوات الأخيرة بل وأكثر خلال عام 2020 في أعقاب الوباء الذي أثر سلباً على قطاعات معينة، ولكن بشكل إيجابي على قطاع الأغذية، فلقد دفع إغلاق المطاعم والمقاهي السوق للاستهلاك، وأجبر الناس على الاستهلاك في المنزل، بالإضافة إلى الشراء بكميات كبيرة لتخزينها في البيوت، لأن الأشخاص يخافون من النقص في الامدادات والندرة.

✓ بصفة عامة يمكننا القول إنه دائماً يوجد وجه ثاني إيجابي لكل أزمة تمر بها أي منظمة، يجب فقط البحث عنها والاستعداد لاقتناصها متى سمحت الظروف لذلك، فأني تهديد أو ضعف يقابله فرصة أو نقاط قوة يجب استغلالها، وهذا ما لاحظناه أثناء هاته الجائحة.

الجدول رقم (02): نسبة نمو رقم أعمال شركة نستلي الجزائر لفترة 2018-2021.

السنة	رقم الأعمال	النمو %
2018	7 868 486 807,14	
2019	8 556 578 816,00	9%
2020	10 080 141 371,86	18%
2021	9 765 261 193,99	-3%

المصدر: الجدول من إعداد الطلبة بالاعتماد على أرقام إدارة مبيعات الشركة.

الشكل (12): نمو رقم أعمال شركة نستلي الجزائر لفترة 2018-2021.



المصدر: الجدول من اعداد الطلبة بالاعتماد على ارقام إدارة مبيعات الشركة.

الملاحظ أن حجم مبيعات الشركة قد شهد تطورا محصورا خلال السنوات الثلاث الماضية مع نمو أكبر للفترة 2019-2020 بما يعادل 18% مقارنة بفترة 2018-2019 التي شهدت زيادة بنسبة 9%، هذه الزيادة في المبيعات ناتجة عن زيادة الكميات المباعة، خاصة خلال فترة تفشي وباء كوفيد-19. ولكن شهدت مبيعات سنة 2021 تراجع ب-3%، هذا التراجع نابع من تأثر سلسلة التوريد الدولية بسبب الاغلاق وتقييد حركة التنقل بين البلدان وكذلك استهلاك المخزون الاحتياطي أثناء قمة ارتفاع تفشي الوباء كوفيد-19، نظرا للطلب الاستثنائي في تلك الفترة بسبب اقبال الناس على تخزين المواد الاستهلاكية بكميات كبيرة وتوجه السكان نحو الاستهلاك المنزلي بسبب غلق المطاعم والمقاهي وغيرها.

7. لو تفصل لنا ماهي المنتجات والأصناف التي قادت النمو في المبيعات وكان الطلب عليها كبير

#### أثناء جائحة كوفيد-19؟

الجدول (03): تطور المبيعات بالدينار الجزائري لفترة 2019-2021.

المنتجات	2019	2020	2021	2020 VS 2019	2021 VS 2020
مسحوق الحليب	3 040 395 680,84	3 432 802 762,03	3 319 298 748,74	13%	-3%
القهوة	2 580 156 237,53	3 178 680 806,05	2 922 258 466,06	23%	-8%
المشروبات الساخنة	145 733 033,44	158 876 943,35	143 289 788,99	9%	-10%
حبوب الإفطار	224 027 481,27	686 092 950,09	727 180 405,43	206%	6%
حليب الرضع	845 526 732,84	731 321 518,53	759 405 336,79	-14%	4%
فريزة الأطفال	339 433 086,94	365 233 860,78	366 831 058,78	8%	0%
حليب النمو	1 381 306 563,99	1 527 132 531,03	1 526 997 389,21	11%	0%
المجموع	8 556 578 816,86	10 080 141 371,86	9 765 261 193,99	18%	-3%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على ارقام إدارة مبيعات الشركة.

حسب الجدول رقم (03) أعلاه حققت نستلي الجزائر معدل نمو في المبيعات بلغ 18 % خلال سنة 2020 مقارنة بسنة 2019، وهو أعلى معدل نمو ربع سنوي على امتداد الخمس السنوات الأخيرة، وسط ظروف جائحة فيروس كوفيد-19، أمر يحسب للشركة، التي استطاعت رغم الوضع الصحي المتردي والإجراءات الاحترازية المفروضة من تحقيق رقم أعمال غير مسبوق، مشيراً إلى أبرز الصناف التي قادت تحقيق النمو وهي حبوب الإفطار بمعدل 206%، ثم صنف القهوة (نسكافيه) ب 23%، يليها مسحوق الحليب من علامة (غلوريا ونيسبراي) ب 13%، ثم حليب النمو للأطفال من صنف (غلوريا جونيور) ب 11%، ومنتج نسكويك ب 9%، ويليهما فريضة الأطفال من صنف (سيريلاك) ب 8%، في حين سجل حليب الرضع تراجع ب -14%، وهذا التراجع ناتج عن ضعف المخزون وليس ضعف الطلب.

وأشار المسؤول، إلى الدور الكبير لفرق المبيعات (العنصر البشري) في تحقيق النمو المرتفع؛ ونتيجة جهود الشركة من خلال الإجراءات وقرارات عديدة اتخذت، من أجل ضمان توفير المنتجات وإيصالها للمستهلكين والزبائن في الوقت والمكان المناسب وبالكميات اللازمة، في هذه السنة رغم جائحة كوفيد-19.

وما ساهم في نمو المبيعات، هو زيادة الطلب على المنتجات الغذائية، وتوجه المستهلكين والزبائن إلى تخزين المواد الغذائية، بالتزامن مع اجراءات العزل المنزلي، خوفاً من ندرتها نتيجة تعطيل سلاسل التوريد والتوقيف الجزئي للمؤسسات المنتجة من طرف الحكومات بشكل ملحوظ في بداية الجائحة، وكذلك توقف مختلف وسائل النقل البرية والبحرية والجوية وبالتالي توقف سلاسل التوريد العالمية الذي ساهم في تفاقم الجائحة. ولكن في سنة 2021 ومع خروج المستهلكين من هوس تخزين المنتجات وعودة المؤسسات الإنتاجية للعمل بعد تغير الوضع، لاحظنا تراجع للمبيعات مقارنة بسنة 2020، وقدّر هذا التراجع ب-3%، بسبب تراجع مبيعات القهوة (نسكافيه) ب -8%، ومسحوق الحليب من علامة (غلوريا ونيسبراي) ب-3%، ومنتج نسكويك ب -10%، في حين استمر تحقيق النمو لدي الأصناف الأخرى مثل حبوب الإفطار 6%، وحليب الرضع حقق نمو ب 4%.

لقد أكدت الجائحة أن الشركات بمقدورها إيجاد حلول مهمة للمستهلكين في أوقات الأزمات، وهنا نشير إلى الإجراءات السريعة والفعالة التي اتخذتها نستلي لضمان توفر وتوزيع المنتجات أثناء أزمة كوفيد-19.

**8. هل كان الموزعون المعتمدون لديكم والزبائن والمستهلكين راضين عن جودة الخدمة وأسعار المبيعات أثناء جائحة كوفيد-19؟**

✓ في العادي تعقد الاجتماعات الدورية مع الموزعين كل شهر وكل ثلاثة أشهر لمناقشة التقارير والتوصيات الممكنة، ولكن أثناء جائحة كوفيد ورغم الإجراءات الاحترازية توجهنا نحو نوع آخر من الاتصالات للتواصل مع زبائننا وهي الاجتماعات الافتراضية بواسطة وسائل التحاضر المرئي عن بعد، للحفاظ على التواصل الدائم معهم والاستماع إلى انشغالاتهم واهتماماتهم، ونظراً لالتزام شركة نستلي اتجاه زبائننا الأوفياء وموزعيها، حرصت الشركة على توفير منتجاتها وبالكميات الكافية لإرضاء الطلب الاستثنائي دون الرفع من الأسعار بشكل كبير، حرصاً منها على أن تكون في مستوى رضا المستهلكين الأوفياء لمنتجاتها.

تقدم شركة نستلي الجزائر لعملائها مجموعة واسعة من المنتجات عالية الجودة بأفضل الأسعار، ولكن أيضًا تقدم لهم خدمة لا تشوبها شائبة مع ضمان المراقبة المستمرة التي تظهر بوضوح رضا العميل، من خلال التواصل مهم والاستماع الى اهتماماتهم وانشغالاتهم، حتى أثناء الأزمات فهي شركة ملتزمة بقيمتها وتعهداتها مع زبائنهم.

**9. هل تمكنت شركة نستلي الجزائر من الاحتفاظ بوفاء عملائها لها أثناء جائحة كوفيد-19؟ إذا كانت الإجابة نعم كيف تم ذلك؟**

✓ عملاؤنا مخلصون لنا نسبياً لأنهم يشعرون بالراحة في العمل معنا، لما توفره لهم شركة نستلي من مجموعة كبيرة من المنتجات الواسعة الاستهلاك وبأسعار مقبولة وفي أي وقت، وهم كذلك راضون عن خدمتنا المتميزة بالمرافقة الدائمة لهم في الميدان فهم بالنسبة لنا شركاء، وشراكتنا مريحة للطرفين، تحت شعار رابح-رابح وبالتالي يعودون إلينا دائماً.

ولاء العملاء هو أحد الاهتمامات الرئيسية لشركة نستلي، وهذا هو المحفز في أنها تفعل كل شيء لضمان الراحة، والثقة، والجودة، والاحتراف تجاه عملائها، لأن رضاهم التام سيحفز ولأهم وتوصياتهم للآخرين بالوثوق والولاء للشركة.

**10. ما الذي يميز نستلي الجزائر عن المنافسين الآخرين، مما سمح لها بالتميز وتحسين أداء أعمالها التجارية؟**

✓ إن السمعة الجيدة للعلامة التجارية وقوة منتجاتنا في السوق، ما يميز شركة نستلي الجزائر عن غيرها من المنافسين، كما أن الموزعين يدركون جيداً أن هناك عملية مُدارة باحترافية وراء الشراكة مع نستلي، والثقة المكتسبة على مدى سنوات عديدة من التعامل معها، وعدم التمييز تجاه الموزعين بالإضافة إلى المساعدة والدعم في تطوير أعمالهم، فهذه هي العوامل التي تميز نستلي الجزائر عن المنافسين وتحسن أداء أعمالها، وجعلها شركة متميزة وأكثر تنافسية.

تعتمد شركة نستلي الجزائر في تحقيق التميز، وجعل منتجاتها تتفوق على منتجات المنافسين الآخرين في تقديم منتجات تحقق رضا الزبون وتكسب ولاءه، كما أن الجودة، الابتكار، السعر، التوقيت المناسب، كلها عوامل تبنتها الشركة لتجعل من علاماتها متميزة عن غيرها، كما أن ثقة الموزعين في أن الشراكة مع الشركة تعود عليهم بالتطور والنمو.

**11. هل يمكنك إخبارنا بمؤشرات الأداء الرئيسية التي استخدمتها شركتك لقياس أدائها أثناء جائحة كوفيد-19؟**

✓ هي نفس المؤشرات التي تستخدمها في الظروف العادية، فلم نخصص مؤشرات استثنائية، لأن شركة نستلي تستخدم مؤشر الأداء الرئيسي الخاص بها، وهذا ما يميزها عن العلامات التجارية الأخرى، على سبيل المثال تطور رقم الأعمال، حجم المبيعات، معدل هامش الربح الممنوح للموزع، معدل التغطية الجغرافية، أما

بالنسبة لرضا الزبون النهائي، فيقاس من خلال مصلحة خدمة المستهلك الموجودة في المغرب التي تتلقى المكالمات الهاتفية على الرقم الأخضر المطبوع في كل منتجاتنا.

يعتمد اختيار مؤشرات الأداء التجاري على قطاع النشاط، والتغطية الجغرافية للشركة، وفي حالة شركة نستلي الجزائر، فإن منتجاتها الغذائية مخصصة للتوزيع الشامل، وهو ما يبرر اختيار المؤشرات الكمية بشكل أساسي، وكلما كانت مؤشرات الأداء أكثر دقة وملاءمة، سيكون من الأسهل اتخاذ المزيد من القرارات.

### 10. ماهي المشاكل والصعوبات التي تعرضت لها الشركة في توزيع منتجاتها أثناء جائحة كوفيد-19؟

✓ لما نقول أن الشركة ارتفع رقم أعمالها أثناء الجائحة كوفيد-19 لا يعني هذا أن هذا الأمر تم بسهولة، بل كانت هناك صعوبات ومشاكل متعلقة أولاً بإجراءات الحجر وتقييد التنقل، إذ كان يجب علينا استخراج تصاريح من الهيئات الرسمية، وما رافق هذا من إجراءات إدارية معقدة، وهنا أشير كذلك إلى المشاكل التي اعترضت قضايا اللوجستيك التي نجمت عن تطبيق الإغلاق العام الذي كلف الشركة نفقات تخزين إضافية وتأخر كبير في الإيفاء بالتزاماتنا اتجاه الموزعين.

هذا من جهة ومن جهة أخرى استمرار نشاط الشركة في ظروف استثنائية كلف الشركة نموا مطردا في النفقات التشغيلية للتعامل مع هذه الطلب الكبير على منتجات الشركة، ويشمل هذا المبلغ توفير معدات الوقاية الشخصية للعاملين لديها وعمليات التعقيم للمخازن والإدارات.

كما أشير أيضا إلى الهلع الذي انتشر مع تفشي الجائحة، فقد كان له تأثير سلبي على نفسية العاملين، إذ شهدنا غيابات واستقالات وتخلي عن مناصب الشغل لعدد كبير من العمال والموظفين، وهذا كان عائق أيضا عرقل عملياتنا وابطأها.

على الرغم من الوضعية الاستثنائية التي واجهتها شركة نستلي الجزائر أثناء تفشي الجائحة، استطاعت أن تثبت قدراتها على التكيف مع البيئة الجديدة داخليا وخارجيا متخطية كل الصعوبات والعراقيل لضمان بقائها في السوق، واستمرار نشاطها وبذلك تحافظ على مناصب الشغل التي وفرتها لعدد كبير من العمال، وكذلك تحقيق أهداف أي كيان اقتصادي وهو البقاء والنمو، مهما كلف ذلك من نفقات وتكاليف.

### 11. هل يمكنكم اعطائنا مقارنة لتوزيع منتجات الشركة قبل وخلال وبعد الجائحة؟

✓ حقيقة يجب على أي شركة إجراء تقييم شامل لأنشطتها ومقارنة نتائجها وأرقامها، ومن أجل القراءة الجيدة لتلك الأرقام يجب استصحاب الظروف التي تحققت فيها تلك الأرقام، فمثلا ارتفاع رقم الأعمال لسنة معينة يعني بالضرورة ارتفاع في الأرباح والعكس صحيح، فيمكنك تحقيق أرباح كبيرة برقم أعمال أقل، وهذا يرجع لمتغيرات عديدة أهمها التكاليف وسعر الصرف وحجم التضخم وغيرها من المؤشرات التي ليست موضع دراستنا الآن، ولكن يمكننا اعطائكم بعض الأرقام فيما يخص رقم أعمال الشركة لفترة 2018 إلى 2021، وكذلك مؤشرات النمو لكل الأصناف التي تسوقها شركة نستلي الجزائر في الجداول التالية:

الجدول (04): تطور مبيعات شركة نستلي الجزائر بالدينار الجزائري لفترة 2018-2021.

السنة	2018	2019	2020	2021
مسحوق الحليب	3 177 017 948,20 DZD	3 040 395 680,84 DZD	3 432 802 762,03 DZD	3 319 298 748,74 DZD
نيسكافيه	2 207 625 349,81 DZD	2 580 156 237,53 DZD	3 178 680 806,05 DZD	2 922 258 466,06 DZD
نيسكويك	192 097 521,70 DZD	145 733 033,44 DZD	158 876 943,35 DZD	143 289 788,99 DZD
حبوب الإفطار	440 078 784,87 DZD	224 027 481,27 DZD	686 092 950,09 DZD	727 180 405,43 DZD
حليب الرضع	598 567 414,46 DZD	845 526 732,84 DZD	731 321 518,53 DZD	759 405 336,79 DZD
فريضة الرضع	256 590 015,48 DZD	339 433 086,94 DZD	365 233 860,78 DZD	366 831 058,78 DZD
حليب نمو الأطفال	996 509 772,62 DZD	1 381 306 563,99 DZD	1 527 132 531,03 DZD	1 526 997 389,21 DZD
المجموع	7 868 486 807,14 DZD	8 556 578 816,86 DZD	10 080 141 371,86 DZD	9 765 261 193,99 DZD

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على أرقام إدارة مبيعات الشركة.

بحيث إذا قارنا سنة 2019 بسابقتها أي سنة 2018 نلاحظ أن الشركة حققت زيادة في رقم أعمالها بقيمة 72. 688 092 009 دج وهو ما يشير الى تحقيق نمو بمعدل 9% وهذا قبل تفشي الجائحة، وإذا ما قارنا نتائج سنة 2020 بسنة 2019 وهي السنة التي ظهرت فيها الجائحة نجد زيادة في رقم الأعمال مقدرة ب 01. 1 523 562 555 دج، ما يعني زيادة في رقم الأعمال بمعدل نمو 18%، أي ضعف ما تحقق في السنة قبل ظهور الجائحة، وحتى وإن تحقق تراجع في السنة الثانية للجائحة أي سنة 2021 بمبلغ قدر 87. 314 880 177 دج وهو تراجع طفيف نسبته 3%، وهذا التراجع مبرر إلا أنه ليس تراجع في الطلب على منتجات الشركة ولكن لنفاذ المخزونات وصعوبة تمويل السوق الجزائرية من الخارج نظرا لتوقف حركة النقل البحري والبري من وإلى الجزائر.

الجدول (05): نسبة نمو مبيعات الأصناف التي توزعها الشركة لفترة 2018-2021.

الأصناف	نمو سنة 2019 بالمقارنة بسنة 2018	نمو سنة 2020 بالمقارنة بسنة 2019	نمو سنة 2021 بالمقارنة بسنة 2020
مسحوق الحليب	-4%	13%	-3%
نيسكافيه	17%	23%	-8%
نيسكويك	-24%	9%	-10%
حبوب الإفطار	-49%	206%	6%
حليب الرضع	41%	-14%	4%
فريضة الرضع	32%	8%	0%
حليب نمو الأطفال	39%	11%	0%
المجموع	9%	18%	-3%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على ارقام إدارة مبيعات الشركة.



من خلال هذا الجدول نلاحظ أن جميع الأصناف حققت نموا معتبرا، نظرا للطلب الكبير الذي رافق انتشار جائحة كوفيد-19، ما عدا حليب الرضع الذي شهد تراجعا يقدر ب-14% وهذا التراجع نابع من تأخر في الاستيراد بسبب التدابير والإجراءات الإدارية الجديدة المنظمة للتجارة الخارجية التي اتخذتها وزارة التجارة والفلاحة، وليس بسبب الطلب.

### الخلاصة

من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريناها في مؤسسة نستلي الجزائر، نستنتج أن المؤسسة استطاعت أن تحقق نتائج إيجابية رغم الجائحة الصحية، وما تبعها من إجراءات الغلق، و التدابير المانعة لانتشار جائحة كوفيد-19، وتوقف الاستيراد نتيجة توقف النقل البري والبحري، ولكن بفضل التسيير العقلاني والرشيد، والتخطيط الجيد والاستجابة السريعة للتغيرات التي حدثت في بيئة الشركة، وعن طريق الإجراءات التي اتخذتها للحد من انتشار الجائحة، والإجراءات الضامنة للوفاء بالتزاماتها اتجاه الزبائن والمستهلكين، تمكنت على الأقل على المدى القصير في تحقيق النمو و التوسع و البقاء في السوق.

## الخاتمة

تسببت جائحة كوفيد-19، في أزمة إنسانية وصحية استثنائية، وكشفت هذه الأزمة ضعف آليات التكيف مع مثل هذه الأزمات، وكغيرها من البلدان أثرت الجائحة على الجزائر، وتأثرت بالتالي الشركات العاملة فيها، بما في ذلك الشركات المتخصصة في مجال استيراد وإنتاج وتوزيع المنتجات الغذائية، ونتيجة للاختلالات المفاجئة وغير المسبوق التي أثرت على قوى السوق من حيث العرض والطلب، والتي أثرت بشدة على السوق الجزائرية المحلية، وفي هذا السياق ناقشنا في هذا البحث أثر هذه الجائحة على نشاط توزيع منتجات شركة نستلي الجزائر خلال فترة الجائحة الممتدة من نهاية 2019 إلى 2021 من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي واختبار صحة الفرضيات.

## نتائج الدراسة

- وبناء على كل ما سبق توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج وكذلك الملاحظات التي تمت على أرض الواقع ويمكننا تلخيص النتائج على النحو التالي:
- ✓ من الواضح أن جائحة كوفيد-19 لم يكن لها آثار صحية فحسب، بل كان لها تداعيات على مختلف الأنشطة الاقتصادية للشركات والأفراد، ويقودنا هذا من وجهة نظرنا إلى الحاجة إلى التفكير في إعادة النظر في أنماط إدارة جديدة غير تقليدية وفقاً لمواقف طارئة لم تشهدا البشرية من قبل.
  - ✓ الإجراءات الاحترازية وإجراءات حضر التنقل لم تمنع شركة نستلي الجزائر من الاستمرار في نشاطها التوزيعي وتحقيق نتائج إيجابية فترة انتشار جائحة كوفيد-19، وهو ما ينفي الفرضية الأولى.
  - ✓ إن ظهور القدرات الذاتية والكامنة وطاقات الأفراد والشركات، الذين لم يكونوا على دراية بها قبل الجائحة، ولكن سعيهم للتكيف مع الظروف والإجراءات التي فرضتها جائحة كوفيد-19، أظهر تلك الطاقات باعتبارها نقلة نوعية في تطوير واستعمال أساليب جديدة وحديثة لإدارة الأزمة وهو ما يثبت الفرضية الثانية.
  - ✓ بفضل التسيير الحسن للعمليات اللوجستية والتجارية وبفضل الدراية الجيدة لفريق عمل نستلي وشركائها من الموزعين، وبفضل كفاءة المورد البشري، وقدراتها المالية، تمكنت من تسيير فترة الجائحة بكفاءة واقتدار.
  - ✓ بواسطة اعتمادها نظام إدارة يعتمد على التكنولوجيات الحديثة، واعتماد وسائل التحاضر المرئي عن بعد في تنظيم الاجتماعات، تمكنت شركة نستلي من تحسين إدارتها بأكثر كفاءة.
  - ✓ التحكم في التكاليف أهم وسيلة اعتمدها شركة نستلي الجزائر أثناء جائحة كوفيد-19 لمجابهة الجائحة وتوفير منتجاتها للمستهلكين بأسعار منافسة.
  - ✓ ولأن نجحت شركة نستلي في تسيير السنة الأولى من الأزمة وشهدت نموا كبيرا في مبيعاتها نظرا للطلب على منتجاتها، ونظرا لحيازتها مخزونات معتبرة من المواد الأولية والمنتجات النهائية، فإن التدهور الذي أصاب سلسلة التوريد العالمية أثر على مبيعاتها في السنة الثانية من الجائحة وهو ما يؤكد الفرضية الثالثة.
  - ✓ إن الأزمات الصحية والاقتصادية التي تصيب الدول الكبرى مثل، الصين وألمانيا والولايات المتحدة، ولكونها تعتبر جزء من سلاسل القيمة العالمية، لذا فإن أزماتها سننتج عدوى "سلسلة التوريد" في جميع الدول العالمية تقريباً.

توصيات الدراسة

- ✓ على الشركات التي تنشط في الجزائر التفكير بجدية في تدريب وتأهيل العاملين على استعمال التكنولوجيات الحديثة، وكيفية التكيف مع التغييرات السريعة والمستجدة التي تحدث في بيئتها.
- ✓ العمل على إحلال المنتجات المستوردة بأخرى محلية منافسة من حيث الجودة والسعر، تقاديا للتقلبات الطارئة التي قد تصيب سلسلة التوريد في أي وقت.
- ✓ تكوين مخزون آمن واستراتيجي من المنتجات الأساسية، ولا سيما المستوردة، تجنباً لأي أزمة ولمواجهة أي طلب مفاجئ واستثنائي.
- ✓ على شركات توزيع المنتجات الغذائية تطوير شبكات التوزيع، تقلص فيها من عدد الوسطاء لتوفير منتجاتها للمستهلكين في زمن قياسي وبأسعار تنافسية.
- ✓ الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة وتطوير تطبيقات وأنظمة المعلومات المتخصصة في التوزيع وتسيير المخزون.
- ✓ التركيز على التكنولوجيا في تقييم المخاطر، والاستعداد لها، وتحديد طرق الاستجابة السريعة للازمات.
- ✓ الاهتمام بالجانب الاجتماعي والصحي للموظفين ودعمهم خاصة اثناء الازمات.

آفاق الدراسة

من خلال بحثنا، ظهرت عدة موضوعات تحفز الطالب على البحث وتعميق دراساتهم في المستقبل، نقوم بتضمين:

- ✓ أثر التطور التكنولوجي على النشاط التوزيعي في المؤسسات الحديثة.
- ✓ أهمية إشراك العنصر البشري في تجاوز الازمات الطارئة.
- ✓ مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بالجانب الصحي والاجتماعي للموظفين.

## المراجع:

### أولاً: باللغة العربية

#### أ- الكتب:

- 1- أحمد شاکر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع - مدخل لوجستي دولي-دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
- 2- إسماعيل السيد، إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، طبع 1998/1999.
- 3- أنجيلا مي، هايشان فو، تقرير: كيف يغير كوفيد-19 العالم: منظور إحصائي، لجنة تنسيق الأنشطة الإحصائية، 2020.
- 4- إياد عبد الفتاح النسور، إدارة التسويق، دار الصفاء، الأردن، 2015.
- 5- إياد عبد الفتاح النسور، عادل محمد فايت، مبادئ التسويق الحديث، دار الصفاء، الأردن، 2018.
- 6- بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين "استراتيجيات التسويق"، دار زهران، عمان، الأردن، 1999.
- 7- حسن منديل حسن، اصطلاح الجائحة بين اللغة والفقہ ومنظمة الصحة العالمية، مجلة الكلم، المجلد 60، العدد 10، مارس 2021.
- 8- عبد الرضا فرج بدرابي ورأفت عواد موسى، إدارة التسويق اتجاهات معاصرة، دار الأيام، الأردن، 2021.
- 9- عمرو خير الدين، "التسويق، المفاهيم والاستراتيجيات"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1997.
- 10- محمود جاسم الصميدعي، "استراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي"، دار حامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 11- مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، 2008.
- 12- ناجي معلا، رائف توفيق، "أصول التسويق"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، لطبعة الأولى، 2002.

13- هاني حامد الضمور، عبد الله حلمي سمارة، "إدارة القنوات التسويقية"، دار جاد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية.

#### ب- المجالات:

- 1- منظمة الصحة العالمية، الاستراتيجية العالمية للاستجابة لفيروس كوفيد-19، 14 أبريل 2020.
- 2- صندوق النقد الدولي، تقرير مستجدات آفاق الاقتصاد العالمي، جانفي 2022.

#### ج- المقالات:

- 1- أسامة أبو الرب، ماذا يعني تحول كورونا إلى جائحة؟، <https://www.aljazeera.net/author>، 11 مارس 2020، تاريخ الدخول 20 جانفي 2022.
- 2- آفاق الاقتصاد العالمي، 11 أكتوبر 2021، تم الاطلاع عليه في 14 فيفري 2022، رابط الموقع: <https://www.imf.org/ar/Publications/WEO>
- 3- التقرير الشهري حول اتجاهات أسعار الاغذية، أكتوبر 2021، تم الاطلاع عليه في 14 فيفري 2022، رابط الموقع: <https://www.fao.org/3/cb9367ar/cb9367ar.pdf>
- 4- جون بيفيسبيتر و بيتر ناغل، آفاق أسواق السلع الأولية، مدونات صندوق النقد الدولي، 22 أكتوبر 2020، تاريخ الاطلاع 25 فيفري 2022.
- 5- قماش بلال، مدير مبيعات جهوي لشركة نستلي الجزائر، تأثير جائحة كوفيد-19 على المبيعات، الجزائر، 2022/03/22، (مقابلة شخصية).
- 6- كرارسي رشيد، منسق اللوجستيك لشركة نستلي الجزائر، تأثير جائحة كوفيد-19 على عمليات النقل والتخزين، الجزائر، 2022/03/22، (مقابلة شخصية).
- 7- المركز الأوروبي للوقاية من الأمراض ومكافحتها، سؤال وجواب حول كوفيد-19، 08 ماي 2020.
- 8- مركز علوم وهندسة النظم (CSSE) في جامعة جونز هوبكنز، بالتيمور، لوحة قيادة كوفيد-19، 20 جانفي 2022.
- 9- مقابلة خاصة أجراها الطالب مع مسؤول مبيعات شركة نستلي، 2020/03/16، الجزائر.

10- الموقع الرسمي لشركة نستلي الشرق الأوسط، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/03/16، رابط الموقع:

<https://www.nestle-mena.com/ar>

ثانياً: باللغة الأجنبية:

#### **A- Ouvrages :**

- 1- Y. Chirouze, le marketing études et stratégies, édition OPU, tome2, paris, 1991.
- 2- P.Kotler, Marketing et Management, 3eme édition, 1976.

#### **B- Articles :**

- 1- WHO ،Novel Coronavirus(2019-nCoV) ،Situation Report – 10, Geneva, 30 January 2020.
- 2- Kara Rogers, Middle East respiratory syndrome, britannica.com, Jun 03 2015, [www.britannica.com/science/MERS](http://www.britannica.com/science/MERS). February 24, 2022.
- 3- Jeff Desjardins, The \$74 Trillion Global Economy in One Chart, <https://www.visualcapitalist.com/>, Fev 2017.
- 4- Supply chain contagion waves: ‘contagion and reinfection’ from the COVID concussion,01 April 2020 , viewed 02 mars 2022, <https://voxeu.org/article/covid-concussion-and-supply-chain-contagion-waves>
- 5- Knut Aliche , Supply-chain recovery in coronavirus times—plan, <https://www.mckinsey.com/business-functions>, 07 février 2022.