

## الأداء في قنوات التوزيع دراسة ميدانية في قطاع الحليب ومشتقاته بقسنطينة

### ملخص

لم تعد قناة التوزيع تعتبر كنظام اقتصادي فحسب وإنما نظام اجتماعي أيضا، فالعوامل الاقتصادية ليست وحدها التي تسمح باستمرارية المنفذ، بل توجد عوامل اجتماعية وبسيكولوجية تؤثر في أداء المهام داخل منفذ التوزيع، إذن فالمقاربة الاقتصادية غير كافية لوحدها لتفسير العلاقات الموجودة بين أعضاء القناة لذلك جاءت المقاربة السلوكية التي تهتم بدراسة تنسيق سلوك المؤسسات المكونة للقناة وتأثير المتغيرات السلوكية على استمرارية وفعالية منفذ التوزيع والتي تتمثل في: التفاوض، الاتصال، التعاون، الصراع، السلطة، الأداء... الخ.

حاولنا دراسة السلطة والصراع والأداء داخل منافذ التوزيع في قطاع الحليب ومشتقاته والتعرف على تأثير السلطة والصراع في الأداء وتوصلنا إلى أن المنتج يمارس السلطة على أعضاء القناة كما يؤثر الصراع والسلطة سلبا في أداء قنوات التوزيع.

د. نعيمة غلاب  
المدرسة العليا للأساتذة  
قسنطينة  
الجزائر

### مقدمة

#### لقد

عرف قطاع التوزيع تطورا كبيرا منذ بداية القرن العشرين، حيث ظهرت مؤسسات توزيعية ضخمة تحقق رقم أعمال يفوق بكثير رقم الأعمال المحقق عند المنتجين، كما أخذت العلاقات بين المنتجين والموزعين مكانتها في محيط يتغير ويتطور باستمرار يتميز بالعمولة وبالتوجه نحو التركيز والشاركة، وأيضا بتغير جذري في سلوك المستهلكين وبتطورات قانونية وتكنولوجية بالغة الأهمية. في هذا السياق المتغير حللت قنوات التوزيع من عدة جوانب:  
- اقتصادية: حاول الباحثون تبرير وجود الوسطاء من خلال إظهار دورهم في تقليص

### Résumé

Le canal de distribution n'est plus seulement un système économique mais aussi un système social. Il y a, en plus des facteurs économiques, des facteurs sociaux et psychologiques qui affectent le fonctionnement du canal de distribution. Nous avons utilisé l'approche comportementale, qui étudie les comportements des entreprises composant le canal ainsi que l'impact des variables comportementales sur la pérennité et l'efficacité du canal, celles-ci comportent la négociation, la communication, le conflit, la coopération, le

التكاليف والأخطار وخلق مجموعة من المنافع للمستهلك النهائي.

- سلوكية: حيث أخذت بعين الاعتبار العوامل السلوكية بدراسة العلاقات بين أعضاء منفذ التوزيع وكانت نتيجة هذه الأبحاث مجموعة من النماذج الجزئية ثم العامة التي حاولت إدماج أكبر عدد من المتغيرات السلوكية.

- التيار الثالث من الأبحاث يهدف إلى الجمع بين التوجه الاقتصادي والسلوكي من أجل إظهار تكاملهما وتداخلهما، والذي أدى إلى محاولة العديد

pouvoir, la performance,...etc.

Nous avons choisi parmi ces variables le pouvoir, le conflit et la performance. Nous avons étudié ces variables à l'intérieur du canal de distribution dans le secteur des produits laitiers. Nous avons constaté que le producteur exerce le pouvoir sur les autres membres du canal de distribution. Le conflit et le pouvoir ont un impact négatif sur la performance des circuits de distribution.

من الباحثين التأكيد على عدم فصل الظواهر الاقتصادية عن الظواهر الاجتماعية والسلوكية.

من أجل الحصول على مخرجات مرضية لكل أعضاء القناة -والتي قد تتمثل في زيادة المبيعات للمنتج وتحقيق هامش ربح عال لتجار الجملة ومعدل دوران سريع لمبيعات تاجر التجزئة- يجب الحفاظ على القدرات التنافسية لقنوات التوزيع وتحسينها. ويتحقق ذلك من خلال استخدام أسلوب فعال في التنسيق والرقابة على الأنشطة التي تحدث داخل القناة، أي التركيز على كيفية تسيير العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بغرض تحقيق رضا أعضاء القناة عن الإيرادات التي يحصلون عليها نتيجة لوجودهم في قناة التوزيع عند أقل تكلفة ممكنة وكذلك الوصول إلى إرضاء المستهلك النهائي.

ولكن تخفيض التكاليف وتحقيق المردودية ليست وحدها العوامل التي تسمح باستمرارية المنفذ -الذي لم يعد يعتبر كوحدة اقتصادية فحسب وإنما كنظام اجتماعي- بل توجد عوامل اجتماعية وبسيكولوجية ذات أهمية كبرى يجب أن تؤخذ بالاعتبار وهذا نظرا لتأثيرها على أداء المهام داخل قناة التوزيع وعلى استمرارية وسلامة القناة، فتواجه العديد من المتعاملين في منفذ التوزيع يجعل منه نظاما اجتماعيا، تعتمد فعاليته بشكل كبير على تعاون مختلف الأعضاء وهذا ما اهتمت به المدرسة السلوكية.

وسنحاول من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤلات التالية:

- كيف يسير وينشط المنتج منافذه؟ وكيف يحفز مختلف الوسطاء الذين يتعامل معهم في المنفذ؟ أي كيف يتم تسيير الصراخ والسلطة داخل المنفذ؟ هذان العاملان اللذان يؤثران دون شك على أداء المنفذ؟

- ما هي العلاقة بين المتغيرات: السلطة، مصادر السلطة، والصراخ وأداء المنفذ؟ ارتأينا الإجابة عن هذه التساؤلات بالرجوع إلى قطاع الحليب ومشتقاته بقسنطينة نظرا للتغيرات التي شهدتها هذا القطاع في السنوات الأخيرة والتي من أهمها المنافسة الحادة بين القطاعين الخاص والعام وخاصة فيما يتعلق بالحليب ومشتقاته، وكذلك نظرا لأهمية هذا المنتج في النمط الغذائي للأسرة الجزائرية عموما.

## I- الأداء في منافذ التوزيع:

يعتمد بقاء المؤسسة على قدرة المسير على تسيير إمكانياته وعلى الاستفادة من مختلف المزايا المتوفرة. ولضمان استمرارية نشاطات المؤسسة يقوم رجل التسويق بالتقييم الدوري لنمو المؤسسة من خلال مراقبة فعاليتها، التعرف على العقبات والإحاطة بالانحرافات بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة وهذا بالأخذ بعين الاعتبار الوسائل المستعملة لقياس درجة رضا المستهلك أي مراقبة أداء المؤسسة.

**1- تعريف الأداء:** الأداء هو كلمة من أصل يوناني "Performare" ومن الفعل الإنجليزي "To perform" وتعني القيام بعمل ما أو الطريقة التي تتبعها منظمة للوصول لأهدافها المسطرة بأقل التكاليف.

عرف مفهوم "الأداء" تطورا كبيرا عبر مختلف التعريفات التي أتت بها المدارس التي تطرقت له، فلقد عالجت المدرسة التقليدية الأداء من الجانب الكمي باهتمامها بتقليص التكاليف الإنتاجية وتعظيم الفعالية والربح، ولكنها أهملت عوامل أساسية خاصة مع زيادة المنافسة والتحويلات الاقتصادية المتتالية وتحويلات المحيط. تتلخص هذه العوامل في النقاط التالية:

- التحفيز الفردي والجو الاجتماعي في المنظمة
- نوعية المنتجات والخدمات المؤداة للمستهلك والسعي لتحقيق رضاه
- تأثير متغيرات المحيط.

هذا التصور الأول لمفهوم الأداء غير كاف إذن من الأجدى تكملته بالأخذ بعين الاعتبار عوامل نوعية أخرى منها: أهمية البعد الإنساني، التوجه نحو المستهلك للاستجابة لتوقعاته، توفر المعلومات،... الخ.

عرف Van de Ven الأداء بأنه " المعيار الأساسي لتقييم المنظمة وهو عنصر معقد يعكس العوامل المستعملة من طرف متخذ القرار لتقييم عمل المنظمة" (1).

حسب M.Filser (2) إن الأداء الاقتصادي لمؤسسة ما يمكن أن يقاس بمؤشرين مختلفين ولكن متكاملين وهما: فعالية المؤسسة أي قدرتها على الوصول لمستوى معين من النتائج والفاعلية التي تأخذ بالاعتبار كمية الموارد الضرورية للوصول لهذه الأهداف.

أما الأداء الكلي للقناة فحدده كل من El Ansary و Robicheaux بهيكل القناة والسلوك الفردي لأعضاء القناة، حيث يعتبران الأداء نتيجة لفاعلية المراقبة داخل القناة ورضا أو عدم رضا الأعضاء عن العلاقات داخل القناة، أما Gaski و Nevin فيعتبران أن الأداء هو درجة مساهمة المنتج والموزع في تحقيق أهداف القناة.

**2- خصائص الأداء:** الأداء مفهوم مهم جدا ركز عليه عدد كبير من المفكرين لدراسته وتحليله وقياسه لمساعدة المسيرين ورجال التسويق على تقييم نشاطاتهم، خاصة بعد أن أظهرت البحوث تعدد أبعاد وغموض هذا المتغير الاقتصادي، التسييري، الاجتماعي، المالي والتجاري.

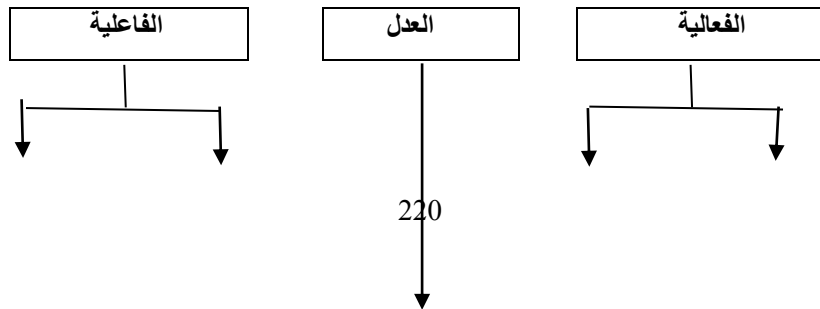
تعود الأعمال الأولى إلى آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" أين اعتبر أن الفعالية تنتج من التخصص وتقسيم العمل، كما نجد هذا المفهوم كأساس لنظريات وتطبيقات التسيير، ولكن توسع ميدانه ليشمل تخصصات أخرى كالميدان التجاري.

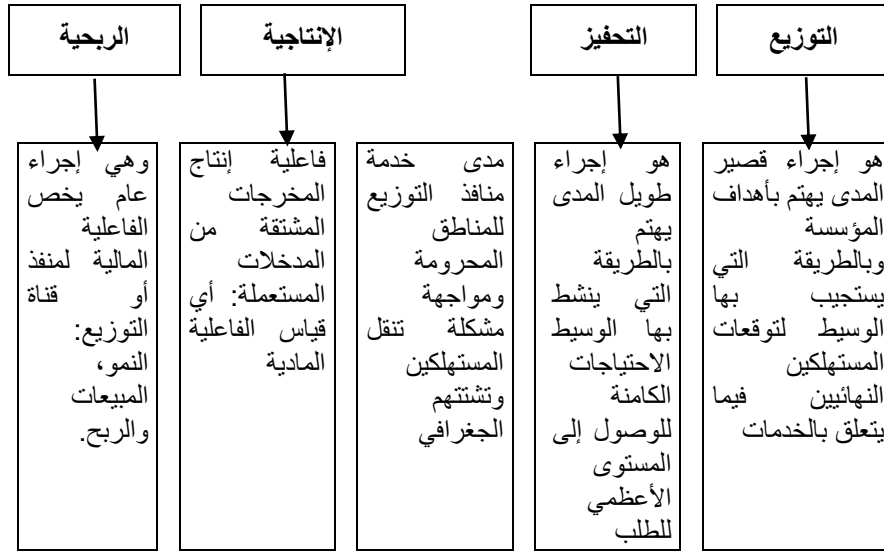
اقتنع رجال التسويق بدورهم بضرورة دراسة أداء العمليات التسويقية للوصول إلى فعالية العمليات التجارية المطبقة على مستوى المزيج التسويقي إذن على المؤسسة أن تبني قراراتها على معايير واقعية للمساعدة على اتخاذ القرارات المناسبة وذلك من خلال التقييم الدائم والموضوعي للتسيير. فالأداء مهم جدا بالنسبة لكل مسير، فهو يسمح له بتقييم أعماله ومراقبة قدرته التنافسية لكي يتمكن من تحسين مؤسسته باستمرار. يسند Levinson (3) لهذا المتغير ثلاثة وظائف أساسية هي:

- يعطي تغذية مرتدة مناسبة لكل شخص حول نشاطه.
- يستعمل كأساس لتعديل السلوك للتمكين من قدرات أكبر في العمل.
- يوفر معلومات للمسيرين تسمح لهم بتقييم الصلاحيات والمكافآت المستقبلية.

**3- مؤشرات الأداء:** استعمل مفهوم الأداء وحل في العديد من الميادين ولكنه يبقى مفهوما ذاتيا، من الصعب تعميمه على كل الوضعيات نظرا لعدم اتفاق الباحثين على تعريف موحد واضح ودقيق. وللتمكن من فهم هذا المتغير في منافذ التوزيع، حدد كل من El Ansary و Stern (4) مؤشرات الأداء حيث ركزا على عناصر ثلاثة هي: الفعالية، العدل والفاعلية كما يبينه الشكل التالي:

شكل 1: مؤشرات الأداء في منافذ التوزيع Stern و El Ansary.





Source : L.W.Stern et A.El Ansary, *Marketing channels*, 4éd, ed prentice hall Englewood cliffs, 1992, p 495.

إن فعالية النظام التسويقي لا تتوقف عند إشباع الطلب الموجود، ولكن تتعداه إلى القدرة على تحفيز وإشباع الطلب الكامن فالفاعلية تعرف بإشباع وتحفيز الطلب. وسنتطرق بالتفصيل لكل واحد من هذه المؤشرات.

**4- تقييم الأداء:** اقترح Rosenbloom طريقة لتقييم الأداء تتم على ثلاثة مراحل: المرحلة الأولى: تحديد معايير القياس وهي أداء المبيعات، الاحتفاظ بالمخزون، كفاءة اليد العاملة في البيع، تحفيز أعضاء المنفذ، المنافسة، الوضعية المالية للقناة، مستوى الخدمة المقدمة للمستهلك.

المرحلة الثانية: يقيم فيها الوطاء وهذا بإعطاء نقطة لكل وسيط ولكل معيار، ثم يقوم بضرب النقطة في وزن المعيار، وتجمع هذه العلامات لتحديد الأداء. المرحلة الثالثة: تتمثل في القيام بالعمليات التصحيحية من خلال التعرف على نقاط الضعف وأخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

إن الأبحاث التي حاولت تقييم وقياس الأداء متعددة وتعتمد أساساً على تحديد المعايير التي تسمح بتقييم درجة الفعالية والفاعلية في منافذ التوزيع، ولكن يبقى قياس الأداء أمراً صعباً جداً نظراً لضرورة وجود معطيات ومعلومات دقيقة ومتوفرة باستمرار.

لقد بينت دراسة مفهوم الأداء تعقد هذا المتغير وتعدد أبعاده وأهميته في منافذ التوزيع، إن فعالية نظم التوزيع من أهم انشغالات رجل التسويق، ومنه تظهر ضرورة تحليل الأداء بدقة وتتبعه الدائم لمواجهة العراقيل، فهو يعكس سلامة المنفذ.

**II- الدراسة الميدانية:** شملت الدراسة الميدانية أعضاء قنوات التوزيع لمادة الحليب ومشتقاته، تحصلنا على قائمة بأسماء منتجي الحليب ومشتقاته بولاية قسنطينة تضمنت 18 منتجا 94 تاجر جملة و283 تاجر تجزئة، وبعد اتصالنا بكل الأسماء المذكورة في القائمة تحصلنا على قائمة جديدة ندرجها فيما يلي وهي مقسمة إلى ثلاث فئات: المنتجين: 8، تاجر الجملة: 51، تاجر التجزئة: 270 والتي شكلت مجتمعات الدراسة الثلاث.

**1- تحليل أداء المنفذ من وجهة نظر المنتجين:** نظرا لكون المعلومات الدقيقة (الكمية) حول النشاط عادة ما تكون محرجة وتتسبب في التردد والامتناع عن الإجابة، لجأنا إلى قياس آخر للأداء الذي اعتمده مختلف الباحثين في التوزيع من خلال مؤشرات (الفاعلية، الفاعلية والعدالة) وتم استعمال سلم ليكرت بخمس نقاط تتراوح من سيء إلى حسن تتعلق بـ 14 معيارا مختارا تغطي مجموعة من أبعاد الأداء (الفاعلية، الفاعلية والعدالة ومعايير أخرى متداولة) فكانت النتائج كالتالي:

تتركز أحسن المعايير لقياس وتقييم مستوى الأداء في قنوات توزيع الحليب ومشتقاته والتي تحقق الأداء الجيد في قنوات التوزيع في النقاط التالية: القليل من الصراعات باتفاق المؤسسات المنتجة كعامل من عوامل سلامة واستمرارية المنفذ بعد ذلك تأتي كل من القدرة على مواجهة المنافسة والموزع كمصدر جيد للمعلومات وهذا بإجماع 62.5% من الآراء، والخدمة الجيدة حسب رأي 50% من المنتجين.

أما العوامل التي تتميز بالأداء المتوسط فهي: القدرة على تحفيز الطلب والمحافظة على صورة العلامة بنسبة 75% من الآراء، يأتي بعد ذلك تحقيق أهداف البيع بنسبة 62.5% ثم الدوران السريع للمخزون بنسبة 50% من الآراء، وأخيرا العوامل ذات الأداء الضعيف وهي: تحقيق رقم الأعمال المسطر، التغطية الجيدة للسوق والقليل من الاحتجاجات من طرف الزبائن بنسبة 37.5%.

#### × تأثير كل من الصراع والسلطة ومصادر السلطة في أداء الموزعين:

- تأثير المراقبة في الأداء: حيث طرحنا سؤالا عن إمكانية تأثير أداء الموزع بمراقبة المنتج لنشاطاته داخل المنفذ كوجه من أوجه السلطة فكانت الأجوبة بالإيجاب بنسبة 100% وسألنا كيف يتم التأثير فاتفق 75% من المجيبين على كون التأثير إيجابي و25% على كونه سلبي، إذن فممارسة السلطة من خلال المراقبة من شأنها أن تحسن من أدائهم وبالتالي من أداء المنفذ لأنه لا بد من وجود سلطة وقائد داخل المنفذ، وأضفنا سؤالا عن تأثير المراقبة المبالغ فيها في أداء الموزعين فاتفق الجميع على أن ذلك يؤثر سلبا في الأداء إذن فقليل من المراقبة له دور فعال في تنظيم القناة.

- تأثير مصادر السلطة في الأداء المحقق:

يتفق الكل على المفعول الايجابي لمصادر السلطة غير العقابية أي المكافآت والمساعدات وكل ما من شأنه أن يوحى باهتمام ومساعدة المنتج لأعضاء المنفذ وعلى التأثير السلبي لمصادر السلطة العقابية (أي تسليط العقوبات) على أداء الموزعين.

- تأثير الصراع في الأداء: وهذا ما حاولنا التعرف عليه من خلال السؤال المتعلق بمدى تحسين الصراعات من أداء الموزعين فكانت النتائج بالإجماع بالنفي أي لا يتصور المنتجون أبداً أن الصراع من شأنه بأي حال من الأحوال أن يحسن من أداء الموزعين، ولا يتصورون إلا نتائجه السلبية على أداء الموزعين.

- تأثير الصراع والسلطة في الأداء: نفس النتيجة وصلنا إليها من خلال السؤال الذي طلبنا فيه من المنتج أن يؤشر على طبيعة العلاقة (+ أو -) التي يمكن أن توجد بين الصراع والأداء وأيضا بين السلطة والأداء وكانت الإجابات كلها متفقة على التأثير السلبي للصراع في الأداء وعلى التأثير الإيجابي للسلطة في الأداء وكتعليق على هذه النتائج يفضل المنتجون الحوار والمناقشة والاتصال الفعال على ممارسة السلطة على الموزعين وأن التأثير الإيجابي للسلطة في الأداء يتحقق فقط إذا كانت من خلال مصادر غير جبرية أي من خلال المكافآت.

- التصرف حيال الأداء الضعيف للموزعين: وهذا ما حاولنا التعرف عليه من خلال السؤال الأخير من هذه الاستمارة الموجهة للمنتجين وهو سؤال مفتوح فكانت الأجوبة تؤكد على السلوكات الحضارية داخل منافذ التوزيع وتؤكد على الاختيار الموضوعي لمنافذ التوزيع ولأعضائها وعلى التسيير الفعال لمنافذ التوزيع والذي يتجلى من خلال تحليلنا للعلاقات السلوكية داخل المنفذ من خلال وجهة نظر المنتجين.

**2- تحليل الأداء في قنوات التوزيع من وجهة نظر تجار الجملة:** طرحنا على تجار الجملة سؤالاً يتعلق بأدائهم واقترحنا عليهم مجموعة من المؤشرات طلبنا منهم تقييمها وكانت الأجوبة كما يلي:

أهم العوامل التي تسجل المستوى الجيد من الأداء هي: القليل من الصراعات ومن المستحقات، أما الخدمة الجيدة للمستهلكين، مصدر المعلومات، القدرة على تحفيز الطلب وعلى مواجهة المنافسة والدوران السريع للمخزون كلها عوامل قيمت بالمستوى المتوسط وباقي العوامل لا تشكل أهم المعايير لقياس مستوى أداء تجار الجملة في قطاع الحليب ومشتقاته.

#### العلاقة بين المتغيرات الثلاث: السلطة، الصراع والأداء:

- تأثير المراقبة في الأداء: يجمع 58.82% من تجار الجملة على أن المراقبة تؤثر في الأداء، سألنا كيف يكون هذا التأثير فكان الرد بشكل سلبي بنسبة 19.60% من الآراء وبشكل إيجابي عند 5.88% من الآراء.

- المبالغة في المراقبة وتأثيرها في الأداء: يتفق 94.12% من تجار الجملة على أن المبالغة في المراقبة تؤدي إلى انخفاض الأداء، فيما يرى 5.88% منهم أنها لا تؤثر في مستوى الأداء.

- مصادر السلطة العقابية وغير العقابية وتأثيرها في الأداء: وهذا ما حاولنا التعرف عليه من خلال السؤال الذي طرحناه على تجار الجملة عن أدائهم وكان الاتفاق

بالإجماع على التأثير الإيجابي لمصادر السلطة غير العقابية والتأثير السلبي لمصادر السلطة العقابية.

- تأثير الصراع في الأداء: أما عن الصراع فيؤدي أحيانا إلى الرفع من الأداء بنسبة 49.02% وهي الحالات التي لا يكون فيها الصراع حادا بل لم يوافق المستجوبون هنا حتى على تسميته بالصراع واقترحوا سوء التفاهم حيث يرى تجار الجملة هنا أن المعاملات التجارية تصبح أكثر ديناميكية بعد زوال سوء التفاهم وأن هذا الأخير يزيل الروتين وينشط وينعش العلاقة أكثر فأكثر، أما 29.41% من تجار الجملة فيرون بأن الصراع لا يؤدي أبدا إلى ارتفاع الأداء.

- الصراع والسلطة وتأثيرهما في الأداء: هنا طلبنا من تاجر الجملة أن يوضح على العلاقة بين المتغيرين بعلامة + أو - فكانت النتائج كما يلي:

السلطة/+ الأداء: 31.37%.

السلطة/- الأداء: 68.63%.

الصراع/+ الأداء: 13.72%.

الصراع/- الأداء: 86.27%.

إذن فالأغلبية تتفق على التأثير السلبي لكل من الصراع والسلطة في أداء منافذ توزيع الحليب ومشتقاته حسب رأي تجار الجملة.

- السؤال الأخير يتعلق بكيفية تصحيح الأداء الضعيف لتجار التجزئة فكانت الأجوبة عنه كما يلي:

✓ التعرف على سبب الأداء الضعيف 41.17%.

✓ عدم التدخل في أداء الموزع 19.60%.

الأغلبية ترى ضرورة معرفة سبب الأداء الضعيف من أجل تصحيحه وهذا من أجل الحفاظ على سلامة المنفذ ووعيا من تجار الجملة بأن الأداء الضعيف لتاجر التجزئة يعود سلبا على أداء المنفذ ككل.

**3- تحليل الأداء من وجهة نظر تجار التجزئة:** سألنا تجار التجزئة عن رأيهم في أدائهم فكانت النتائج كالآتي:

✓ بذل مجهود معتبر 78.15%

✓ الظروف المواتية 68.52%

✓ التوفر على الكفاءات الضرورية 64.82%

✗ العلاقة بين المتغيرات:

- المراقبة/الأداء: تتفق أغلبية تجار التجزئة بنسبة 88.15% على عدم تأثير المراقبة في الأداء أما المبالغة فيها فتؤثر سلبا في الأداء.

- مصادر السلطة العقابية وغير العقابية/الأداء: هنا أيضا نلاحظ اتفاق تام بنسبة 100% مثلما لاحظناه سابقا على المفعول الايجابي للمصادر غير العقابية والسلبي للمصادر العقابية على الأداء.



- الصراع/الأداء: وفي سؤالنا عن احتمال ارتفاع الأداء بعد حدوث الصراع يجمع 94.07% من تجار التجزئة على نفي هذا الأمر، أي أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يؤدي الصراع إلى تحسين العلاقة بين الشركاء التجاريين لذلك يرى تجار التجزئة أنه من الأفضل تفادي الصراعات بقدر الإمكان.

- السلطة والصراع/الأداء: طلبنا من تاجر التجزئة أن يؤشر على العلاقة بين المتغيرين بعلامة + دلالة على التأثير الإيجابي وعلامة - دلالة على التأثير السلبي فكانت النتائج كما يلي:

السلطة/+ الأداء: 18.89%.

السلطة/- الأداء: 81.11%.

الصراع/+ الأداء: 17.78%.

الصراع/- الأداء: 82.22%.

نلاحظ هنا أيضا إجماع تجار التجزئة على المفعول السلبي للصراع والسلطة على أدائهم، وتفضيلهم للاتصال والتشاور حول مختلف النقاط المشتركة مع المتعاملين عوضا عن السلطة التي لا تتقبلها الأغلبية وترى أنها تدخل في شؤون تاجر التجزئة.

أما 17.78% التي ترى أن للصراع مفعول إيجابي على الأداء فترجع ذلك إلى الصراع غير الحاد الذي ينشط العلاقة التجارية وينعشها أو الصراع الذي يحل بطريقة ذكية وسلمية حيث يعكس إيجابا على أعضاء القناة، أما الصراعات الحادة فينتق الجميع على مفعولها السلبي.

#### خاتمة:

إن البحث الميداني الذي أجريناه مع المنتجين والموزعين في قطاع الحليب ومشتقاته بولاية قسنطينة سمح بالتوصل إلى النتائج التالية:

✘ يعتبر الأداء في قنوات التوزيع الخاصة بالحليب ومشتقاته مؤشرا على تطور ونمو علاقات التبادل بين أعضاء المنفذ، والوسيلة الوحيدة التي تضمن بقاء واستمرارية وتطور منفذ التوزيع والذي يتحقق من خلال تعاون وتخطيط جيدين ومن خلال توزيع واضح ودقيق للأدوار داخل المنفذ.

✘ لتحسين الأداء داخل المنفذ، يجب على رجل التسويق تبني استراتيجيات تسمح بتفادي حدوث الصراع أو على الأقل الحد من شدته والذي يتطلب خلق روح التعاون والتنسيق داخل القناة.

✘ كما يتوجب على المنتجين خاصة إعادة النظر في استعمال مصادر السلطة غير العقابية أي المكافآت والتي من شأنها أن تؤثر بشكل إيجابي في أداء قنوات التوزيع.

✘ أما فيما يتعلق بالعوامل الاجتماعية والسيكولوجية فمن شأنها أن تعقد الصراع أو السلطة وخاصة عندما تمارس جبريا أي عندما تطبق العقوبات، حينها تتحول علاقة الشركاء إلى علاقة أعداء وهذا ما يؤدي إلى نتائج وخيمة على المنفذ التوزيعي ككل حيث تصل نتائج الصراع إلى القطيعة والمتابعة القضائية.

لا يهمننا هنا التعرف على العلاقات بين أعضاء القناة في حد ذاتها وإنما تأثير هذه العلاقات بطابعها المتغير على عمل واستمرارية منفذ التوزيع وأيضا تجاوز علاقة التبادل بيع/شراء العادية والسعي للوصول إلى علاقة الشراكة بين أعضاء المنفذ. سجلنا ممارسة المنتج للسلطة على تجار الجملة، من حيث اتخاذ المنتج للقرارات وفرضه شروط على تجار الجملة، باعتبار المنتج أول حلقة في منفذ التوزيع وباعتباره الطرف الذي يتحكم في كمية ونوعية الإنتاج، وهي سلطة يرفضها تجار الجملة، هذه السلطة لم تمارس من خلال المصادر غير العقابية أي المكافآت لتحفيز الوسطاء بالرغم من وعي المنتجين بأهمية استعمال هذه المصادر ودورها في جعل الوسطاء أكثر وفاء للمنتج وتحسين أدائهم، ولكن المنتجين لا يمارسون هذا النوع من المصادر نظرا للصعوبات المالية التي يواجهونها أو أنها لم تدخل بعد ضمن تقاليد المؤسسات في هذا القطاع.

يرفض المنتج وباقي أعضاء المنفذ ممارسة مصادر السلطة الجبرية (العقابية) أي تسليط عقوبات أو المراقبة المبالغ فيها لعمل أعضاء المنفذ وعيا منهم بالآثار السلبية لهذا النوع من المصادر إلا أن المنتج يمارس ضغطا على تجار الجملة فيما يتعلق مثلا بأجال الدفع أو الكميات المباعة لم يرق إلى مصادر سلطة عقابية ولكنه لا ينفى تدمير تجار الجملة من هذا الضغط.

نسجل أن ظهور الصراع في شكل رفض أو قلة التعاون مع أعضاء القناة يؤدي إلى نتائج وخيمة حيث يعرقل تحقيق الأهداف وبلوغ رقم الأعمال المسطر كما أنه لا يسهل من مراقبة القناة.

أما النقد غير البناء والاستحواذ على المعلومات والعراك فهي صراعات تؤثر سلبا على قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة ولا تسمح بتركيز كل الجهود من أجل مواجهة المنافس الخارجي، فيما تؤدي الاحتجاجات والشكاوى إلى التقليل من دور الوسطاء في إيصال المعلومات من السوق إلى المنتج وهي كلها نتائج تؤثر سلبا في أداء القناة.

أما السلطة فتؤثر هي الأخرى سلبا في الأداء وهذا ما أظهرته النتائج المسجلة عند كل من تجار الجملة والتجزئة فيما يرى المنتجون أن ممارسة السلطة تؤثر إيجابا في أداء القناة إذ لا بد من وجود قائد يوجه ويسير النشاطات داخل المنفذ ويصح الانحرافات إن وجدت، ويرى المنتجون أنهم الأجدر للعب دور القائد في القناة، ولا يرون في ممارسة السلطة أي تأثير سلبي في الأداء إن لم يكن هناك تعسفا فيها. أما نحن فنفضل "الجزرة على العصا" أي نوصي المنتج خاصة باعتباره أول وأهم حلقة في منفذ التوزيع بما يلي:

- التوزيع الواضح والدقيق للأدوار والمهام داخل منفذ التوزيع، وذلك من خلال إبرام عقود أو اتفاقيات تنص على معاقبة الطرف الذي لا يلتزم ببند العقد، وتجدر الإشارة هنا أن العلاقة بين المنتج وتجار الجملة محكمة بعقود مسجلة، بينما العلاقة بين تاجر الجملة وتاجر التجزئة لا تخضع لأي نوع من العقود أو الاتفاقيات.
- تشجيع تبادل المعلومات والنصائح بين مختلف المشاركين في القناة.

- خلق علاقات طيبة بمنح هدايا ومكافآت وهي محفزات تترك أثارا طيبة في نفسية العميل وتحفزه على العمل أكثر.
  - تكوين العاملين بالمصلحة التجارية - ونسجل هنا غياب مصلحة التسويق عند أغلب المنتجين- حتى يتأقلموا مع التقنيات الحديثة للتسويق، وتوعيتهم بأهمية دورهم في إقامة تنظيم فعال ومتناسق داخل منفذ التوزيع.
  - يجب أن يتعاون كل أعضاء القناة على القيام بأدوارهم، فتضافر جهود الكل يؤدي إلى تعظيم فعالية وفاعلية منفذ التوزيع.
- وفي ختام هذه الدراسة حول الأداء في قنوات التوزيع في قطاع الحليب ومشتقاته يتأكد لنا أن التحسين من أداء منفذ التوزيع لا يمكن أن يتحقق إلا إذا توفر التعاون والتنسيق بين مختلف أعضاء المنفذ والذي من شأنه أن يحقق أهداف كل الأعضاء والتي تتمثل في زيادة المبيعات واكتساب حصص سوقية جديدة بالنسبة للمنتج، تحقيق هامش تجاري مهم بالنسبة لتجار الجملة ومعدل دوران سريع لمبيعات تجار التجزئة، هذا من جهة ومن جهة أخرى يكون الأثر إيجابيا على القطاع ككل دون أن ننسى الأثر الإيجابي الذي يمكن أن يتحقق بإرضاء المستهلك عندما تتمكن القناة من إيصال المنتج في وقت ومكان وظروف ملائمة للمستهلك وأيضا بالسعر المناسب وهكذا يتحقق رضا كل الأطراف ويضمن البقاء والاستمرارية لكل أعضاء القناة.
- إن انضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية وخصخصة القطاعات الاقتصادية تحولات اقتصادية هامة جدا في محيط مؤسسات الحليب ومشتقاته المطالبة بالأخذ بعين الاعتبار متغيرات المزيج التسويقي وخاصة المتغير المدروس أي التوزيع من خلال الوعي بالدور الفعال لقنوات التوزيع حتى تتمكن من البقاء في هذا المحيط المتغير باستمرار وبسرعة كبيرة.
- أثبتت دراستنا الميدانية أن قنوات التوزيع لا تقوم إلا بدور التوزيع المادي لا أكثر ولا أقل وفي بعض الأحيان تجد نفسها عاجزة عن التكفل بهذا الدور على أكمل وجه، لذلك من الضروري أن تعيد المؤسسات المنتجة مستقبلا النظر في شروط إبرام العقود مع تجار الجملة.

<sup>1</sup>- A.H.Van de Ven, "A frame work for organisation assessment", The academy of management review, vol n1, January, 1976, pp 64-78.

<sup>2</sup>- M.Filser, Canaux de distribution: description, analyse, gestion, Vuibert, Paris, 1989, p 112.

<sup>3</sup>- H.Levinson." Appraisal of what is performance", Harvard Business Review, August, 1976, p74.

<sup>4</sup>- L.W.Stern et A.El Ansary, Marketing channels, 4éd, ed prentice hall Englewood cliffs, 1992, pp 494-495.

## المراجع

- 1- هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2000.
- 2- محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2002.
- 3- محمد فريد الصحن، "تطبيق مفاهيم نظرية القوة على منافذ التوزيع، دراسة ميدانية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية.
- 4- إسماعيل محمد السيد، "مفاهيم الصراع، التعاون والقوة كمحددات لرضا تجار التجزئة في علاقاتهم الثنائية بتجار الجملة في قناة التوزيع الإدارية دراسة تطبيقية على قنوات التوزيع للسلع الغذائية بدولة الكويت"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 1994.
- 5- A. h. Van de Ven, "A frame work for organisation assessment", The academy of management review, vol n1, January, 1976.
- 6- H. Levinson. " Appraisal of what is performance", Harvard Business Review, August, 1976.
- 7- I. W. Stern et A. El Ansary, Marketing channels, 4éd, ed prentice hall Englewood cliffs, 1992.
- 8- M. Filser, Canaux de distribution: description, analyse, gestion, Vuibert, Paris, 1989.