

دور التنسيق والرقابة في تحسين أداء أعضاء قنوات التوزيع: حالة تجار السلع الاستهلاكية
الجزائريين.

The role of coordination and control in improving the performance of members of distribution channels: the case of Algerian consumer goods merchants.

معامير عبد اللطيف¹، رمضان خمماخم²

Maamir Abdellatif¹, Romdhane khemakhem²

¹ جامعة صفاقس (تونس)، مخبر بحوث التسويق، abdellatif.maamir@fsegs.rnu.tn

² جامعة صفاقس (تونس)، مخبر بحوث التسويق، romdhane.khemakhem@ihecs.usf.tn

تاريخ الاستلام: 2020 / 09 / 01 تاريخ القبول: 2021 / 02 / 09 تاريخ النشر: 2021 / 02 / 24

ملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى فهم العلاقة التي تربط بين أعضاء قنوات التوزيع، قمنا بإسقاط هذا المفهوم على 250 تاجر جملة وتجزئة جزائريين في مجال توزيع السلع الاستهلاكية، جاءت الرقابة والتنسيق كمتغيرات مستقلة، كما تم الاعتماد على جودة العلاقة كمتغير وسيط، بهدف تحسين أداء أعضاء القنوات، كما تم طرح النموذج المفاهيمي لدراسة، والذي يوضح العلاقات بين متغيرات الدراسة، والتي تربطهم مجموعة من الاقتراحات و الفرضيات من أجل حل مشاكل التجار، كما تم اختبار هذا النموذج المفاهيمي بواسطة برنامج Amos26، كما تم أيضا إختبار الاقتراحات بواسطة برنامج SmartPls3، توصلت الدراسة إلى نتائج جيدة، حيث أثبتت الدراسة أن هناك علاقة بين التنسيق والرقابة عن طريق جودة العلاقة بهدف تحسين أداء أعضاء قنوات التوزيع.

كلمات مفتاحية: أداء القناة، رقابة القناة، تنسيق القناة، جودة العلاقة، قناة التوزيع.

تصنيفات: M31، M38، M39

Abstract:

This study seeks to understand the relationship between the members of the distribution channels, we projected this concept on 250 Algerian wholesalers and retailers in the field of consumer goods distribution in

¹ المؤلف المرسل: معامير عبد اللطيف، الإيميل: abdellatif.maamir@fsegs.rnu.tn

terms of control and coordination as independent variables, depending on the quality of the relationship as an intermediate variable with the aim of improving the performance of channel members. The Conceptual model shows the relationships between the study variables connected with a set of suggestions and hypotheses to solve traders' problems. this conceptual model was tested by the AMOS26 software and the suggestions were tested through the SmartPls3 software. The study reached good results. It proved that there is a relationship between coordination and control through the quality of the relationship in order to improve the performance of members of the distribution channels.

Keywords: Channel performance; control channel; coordination channel; Channel relationship quality; channel distribution.

JEL Classification Codes: M31, M38, M39

1. مقدمة :

تعتبر الرقابة والتنسيق أحد النماذج السلوكية التي تلعب دورا مهما في تحسين العلاقات بين أعضاء قنوات التوزيع، وخلال العقود الثلاثة الماضية، تم تحقيق خطوات هائلة في فهمنا لكيفية تنظيم العلاقات وإدارة قنوات التوزيع الخاصة بشركات الكبرى، ومع ذلك لا تزال هناك مجموعة متنوعة من إحتياجات البحث فيما يتعلق بالبنيات والقضايا التي تم فحصها في أبحاث القنوات السابقة، علاوة على ذلك فإن العديد من القضايا ذات الأهمية الإدارية المتعلقة بالرقابة والتنسيق وإدارة قنوات التوزيع لم تلق أي إهتمام في البحث التحريبي (Frazier, 1999)، كما أصبح بناء وإدارة العلاقات لها قيمة كبيرة بين أعضاء القناة ومحورًا لأدب قنوات التسويق في العقد الماضي (Stump & Heide, 1996)، لقد مرت العلاقات بين أعضاء القناة بتغييرات كبيرة في العشرين عاما الماضية، وأعطت هيمنة الموردين التي تعتبر أكثر توازناً، أو حتى هيمنة الموزع في بعض الحالات، وخاصة في قنوات التوزيع الصناعية، تتميز العلاقات بين الموزعين والموردين الصناعيين بقوة أكثر توازناً، مما أدى منع الموردين بميزة القوة التي يمكنهم من خلالها الرقابة والتنسيق بسهولة مع الموزعين، (Frazier & Rody, 1991).

1.1 اشكالية الدراسة

إن المشكل الأساسي الذي يعاني منه أعضاء قنوات التوزيع، يكمن دائما في عدم وجود أليات حديثة تساعدهم على التنسيق بين الأنشطة التوزيعية المختلفة، وهذا راجع الى عدم وجود الإمكانيات التوزيعية التي تساعدهم على التنسيق بينهم، كما تعتبر الرقابة على أنشطة التوزيعية أمر مهما من أجل نجاح الأنشطة التوزيعية، وعلى هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

كيف يمكن للتنسيق والرقابة أن يحسنا من أداء أعضاء قنوات التوزيع؟

2.1 أهداف الدراسة.

يمكن ذكر أهم الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها في النقاط التالية:

-تقديم اطار مفاهيمي لتنسيق ورقابة من ناحية ادارة التوزيع،

-معرفة نوع العلاقة التي تربط أعضاء قنوات التوزيع،

-الوصل إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن من خلالها تحسين مستويات أداء أعضاء قنوات

التوزيع.

2. الخلفية النظرية

منذ حوالي 50 عاما أشار(Rideway, 1957)، إلى الحاجة إلى النظر في علاقات قنوات التوزيع باستخدام التوجه السلوكي، بما في ذلك الحاجة إلى تنسيق أنشطة المنظمات المشاركة في عمليات التوزيع المختلفة وخاصة العلاقات التي تربط أعضاء القنوات، في هذا الجانب اشار(Mallen, 1963) إلى أهمية الموضوعات السلوكية بما في ذلك الرقابة على الأنشطة التوزيعية الفعالة، كما تم تعزيز هذا المنظور من قبل(Stern, 1969)، والذي أشار إلى واقع السلوك الواضح في قنوات التسويق ونتيجة لذلك أدرج العديد من علماء التسويق موضوعات الرقابة والتنسيق في دراساتهم(Sheth et al., 1988).

ويعرف التنسيق من ناحية قنوات التوزيع على أنه "يمكن اعتبار تنسيق القناة بمثابة مزامنة للأنشطة والتدفقات بواسطة أعضاء القناة"(Mohr & Nevin, 1990)، أو هو " المدى الذي يعمل به أعضاء القناة بطرق تزيد من إجمالي أرباح القناة، ويشمل التنسيق القرارات المشتركة بين الشركات في قناة التوزيع"(Jeuland & Shugan, 1983)، ويرى(Day & Klein, 1987)، أن التنسيق هو نتيجة متوقعة للترتيبات التعاونية بين أعضاء التوزيع، وان التعاون هو الرغبة المتبادلة والتنسيق كأنشطة مشتركة واضحة بين المنظمات، مثل تلك المرتبطة باللوجستيات ونظم المعلومات والترقيات بالتوافق مع نظرية السلوك، كما يقترحون أن روح التعاون يجب أن تؤدي إلى سلوكيات تنسيق منسجمة بين أعضاء القناة، مع زيادة التركيز على أهمية إدارة قنوات التوزيع، كما اشار العديد من الباحثين(Monahan, 1984; Raju & Zhang, 2005)، إلى الاهتمام الكبير لقضايا التنسيق بين الشركات المصنعة (الموردين) وتجار التجزئة (المشترين) في سلسلة التوريد ومع ذلك فقد افترض معظمهم أن الطلب في الاسواق قد يكون مرتفعا أو ثابتا، وفي الواقع يتأثر الطلب على السلع الاستهلاكية عادة بالعديد من العوامل مثل الخدمة والإعلان وغيرها من العوامل

الآخري (Levin, 1972)، كما تركز فئة أخرى على التنسيق من ناحية قرارات النظام التي تخص قنوات التوزيع، كما درس (Monahan, 1984)، نظام توزيع الذي اعتبره انه يتكون من مورد واحد ومشتري واحد في بعض الأحيان، وهذا يدل على أن المورد من وجهة نظر الباحث، يمكنه انيحسن من مستويات تنسيق القناة وكسب الارباح أكثر، كما يعزز من الجهود التي تربط بين أعضاء القناة (Celly & Frazier, 1996).

لظالما كان فهم سلوك تجار التجزئة والجملة وعملية صنع القرار أهدافاً طويلة الأمد في استراتيجية البيع بالتجزئة أو الجملة (Sonia et al., 2013)، ومع ذلك لا تزال معرفة العلاقة التي تربط تجار التجزئة بالجملة غامضة في بعض الأحيان، وعلى الرغم من التقدم الكبير في فهمنا للخصائص السلوكية لتجار التجزئة والجملة من حيث صنع القرار، فإن الدراسات السابقة تركز إلى حد كبير على العلاقات التي تربط أعضاء قنوات التوزيع (Johansson, 2001)، أو للتحقيق في جزء محدد من أنشطة التوزيع، أو من حيث نظام المعلومات والرقابة (Insch et al., 2011)، وإدارة علاقات الموردين (Munnukka & Järvi, 2015)، ومع ذلك فهناك نقص في البحث حول كيفية الرقابة على التجار من وجهة نظر الرقابة الإدارية، و يهدف هذا المنظور إلى التحقيق في تصميم نظام الرقابة الأمثل ومعرفة تأثيره على قدرات أعضاء التوزيع والأداء والفعالية التنظيمية الخاصة بهم (Liu et al., 2014)، تعتبر أنظمة الرقابة الإدارية ضرورية عند متابعة الأهداف والغايات التنظيمية التي تربط أعضاء قنوات التوزيع (Baldauf et al., 2005)، وعلى أساس الاختلاف بين الدافع والقياس، يتميز تصميم الانظمة الرقابية بأنها سلسلة متصلة تتراوح بين الرقابة القائمة على النتائج والرقابة القائمة على سلوك أعضاء قناة التوزيع، وباختصار عند اختيار نظام رقابياً مثل، يجب على أعضاء القنوات إعادة النظر في العديد من الأبعاد المتميزة لأهدافهم أيضاً، ومن الناحية العملية، يجب التركيز على نقاط القوة ونقاط الضعف في هذين النظامين، مما يؤدي إلى نظام رقابي ذو فعالية كبيرة (L. Liu et al., 2014)، ويتم تعريف الرقابة هنا على أنها مدى تأثير الشركة المصنعة على أنشطة تجار التجزئة أو الجملة في المتاجر، ونحن نعتمد على هذا التعريف الضيق على المستوى التشغيلي لأن الأنشطة داخل المتجر هي النقطة الأخيرة التي يمكن لأعضاء القناة من خلالها التأثير على القيمة المدركة للمستهلك النهائي لعروض البيع بالتجزئة أو الجملة، وفي الدراسات السابقة كان يُنظر عادةً إلى الرقابة على القناة على أنها نتيجة لمصادر السلطة القسرية أو غير القسرية أو استراتيجيات التأثير، ومع ذلك يمكن للعلاقات المختلفة وبما في ذلك المباشرة، لأنها تؤثر على أداء الأعضاء من حيث العلاقة التي تربطهم في بعض الأحيان (Hunt & Nevin, 1974).

من خلال تعزيز التنسيق والرقابة داخل القناة أو بين أعضاء القناة، يمكن لكلا النوعين تحقيق مكاسب إنتاجية لأعضاء القناة، كما يمكن ان يؤدي الجمع بين التعلم والتأثيرات التحفيزية إلى تحسين مستوى الأداء بواسطة الأهداف المسطرة من قبل أعضاء التوزيع (Hernández-Espallardo & Arcas, 2003)، كما يمكن أن تساعد آليات الرقابة والذي يبدأه المصدر (القناة) في تحسين أداء أعضاء القناة من خلال النقل الإيجابي للمعرفة أيضاً، عندما يستخدم العضو الاتصالات القائمة على السلوك فإنه في الواقع، يستثمر في أصول مكثفة خاصة بالاتصالات التي يتم تقييمها من قبل الهدف المسطر من قبل أعضاء التوزيع، والذي سيستجيب مع التزام أعلى (Anderson et al., 1987)، علاوة على ذلك فإن استخدام كلا النوعين (الرقابة والتنسيق)، يزيل بعض الغموض الذي يتواجد بين العلاقات التي تربط أعضاء القناة (Challagalla & Shervani, 1996).

3. تطوير الفرضيات وطرح النموذج المفاهيمي للدراسة

1.3 علاقة الرقابة بأداء عضو القناة

تعتمد آليات الرقابة على مشاركة المعلومات، والحل المشترك للمشكلات التي تربط بين أعضاء قنوات التوزيع بغرض تحسين مستويات أداء أعضاء قنوات التوزيع، وصنع القرار بمشاركة الأعضاء، والوفاء بالوعود أيضاً (Faems et al., 2008) لذلك، لا يمكن للرقابة التخفيف من الانتهازية فحسب، بل يمكنها أيضاً تحسين الكفاءة من حيث التنسيق بين المشتري والمورد وبين أعضاء قنوات التوزيع أيضاً، ومع ذلك فإن الرقابة لها أيضاً العديد من الأوجه، أولاً: تعتمد على الدافع الذاتي والوعود لتنظيم التبادل، مع الحد الأدنى من المراقبة، وهذا يسهل مراقبة و تحديد السلوك الانتهازي من قبل أعضاء القناة (Poppo & Zenger, 2002)، كما تشجع الرقابة على خلق الثقة بين أعضاء القنوات، مما يحفز الموردين على تبني التوجه الطويل المدى بدلاً من السعي لتحقيق مكاسب قصيرة المدى من خلال عمليات الغش (Hoetker & Mellewigt, 2009)، وعلى هذا الأساس يمكن طرح الفرضية التالية:

H1: كلما زادت آليات الرقابة على أعضاء القنوات، كلما تحسنت مستويات الأداء بين الأعضاء.

2.3 علاقة التنسيق بأداء عضو القناة.

تركز عدد من الدراسات البحثية على مشاكل التنسيق بين أعضاء القناة (Hu et al., 2019)، كما تستخدم بعض الدراسات عقود سلسلة التوريد للتنسيق بين الأعضاء (Geng & Mallik, 2007)، كما يساعد التنسيق أيضاً على نجاح العلاقات بين أعضاء القنوات وينظم الاعمال التي تربطهم من حيث

تحديد أسعار المنتجات، ومواجهة المخاطر التي تصادفهم على المدى البعيد (Fan et al., 2020)، كما يساعد التنسيق من خلال التعاون الذي يعمل على تحسين الأداء على نطاق القناة، لأنه يوفر إمكانية تحقيق فائدة ربحية كبيرة، ويتم تنسيق القناة في بعض الأحيان، من خلال تصميم العقود بين صانعي القرار اللامركزيين بحيث يمكن توحيد الفرق بين نتائج القرار المركزي والقرار اللامركزي، والهدف الأساسي من تصميم عقد التنسيق هو تحفيز أعضاء القناة اللامركزية على العمل بشكل متماسك مع بعضهم البعض، مما يؤدي إلى تحسين أداء أعضاء قنوات التوزيع، وعلى سبيل المثال يعمل التنسيق على تحسين الأداء من حيث: خصم الكمية وتقاسم الإيرادات وخصم المبيعات (Li & Liu, 2006)، وبالتالي فهناك حاجة ملحة للتنسيق بين أعضاء قنوات التوزيع من أجل تحسين أدائهم (Panda, 2013) وعلى هذا الأساس يمكن طرح الفرضية التالية:

H2: كلما زادت مستويات التنسيق بين أعضاء القنوات، كلما تحسنت مستويات الأداء بين الأعضاء.

3.3 جودة العلاقة

في علاقة عالية الجودة، يكون أعضاء قنوات التوزيع راضين جداً عن العلاقة التي تربطهم (Rauyruen & Miller, 2007)، ويتم تعريف جودة العلاقة على أنها مدى استقرار علاقة القناة وصحتها، أو هو تقييم الشركة للعلاقة مع مورديها أو عملائها ومناخ العلاقة بين الشركات الأخرى، (Johnson, 1999)، كما يُنظر إلى جودة العلاقة على نطاق واسع، على أنها بناء مركب يتكون من عدة مكونات تدعم وتعزز وتكمل بعضها البعض (Dwyer et al., 1987b)، وعلى الرغم من أنه كان هناك عمل كبير بشأن تصور جودة العلاقة، فإن الأدبيات ذات الصلة لم تتوصل إلى توافق عام في الآراء حول مكوناتها (Dwyer et al., 1987)، تُعطي الثقة والالتزام والرضا مكان الصدارة بين العوامل (الأبعاد) التي تشكل جودة العلاقة من حيث دراسات السابقة (Hennig-Thurau et al., 2002; Hewett et al., 2002)، كما تم التحقق في جودة العلاقة وأداء القناة من خلال العديد من دراسات من حيث إدارة علاقة القناة، وليس من المستغرب أنه ثبت ارتباطها الإيجابي، وعلى سبيل المثال: (Carter & Jennings, 2002)، قد التوصل إلى نتيجة ان جودة العلاقة لها علاقة إيجابية مع الأداء لكن من ناحية التعاون الذي يعمل على تحسين العلاقة التي تربطهم، أما النتائج التجريبية التي تحصل عليها (Fynes et al., 2005)، فقد أثبت أن جودة علاقة سلسلة التوريد، التي تتميز بالثقة والتواصل والتكيف والتعاون كأبعاد

لجودة العلاقة، فلها علاقة إيجابية على أداء سلسلة التوريد، ومن جهة لم نجد دراسات سابقة حول العلاقة التي تربط بين الرقابة وجودة العلاقة والتي تربط أيضا التنسيق بجودة العلاقة ولهذا نقترح الاقتراحين التاليين:

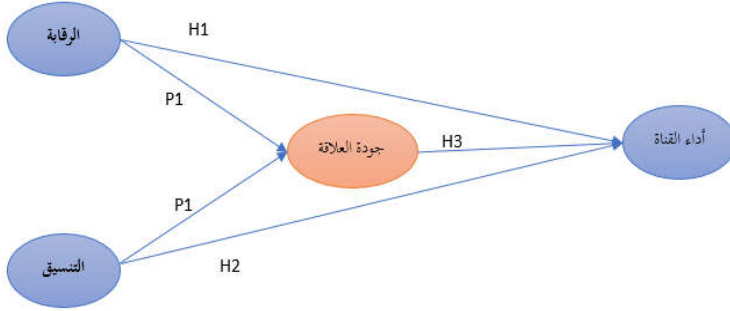
P1: كلما زادت أليات الرقابة على أعضاء القنوات، كلما زادت جودة العلاقة بين أعضاء القنوات.

P2: كلما زادت أليات التنسيق بين أعضاء القنوات، كلما زادت جودة العلاقة بين أعضاء القنوات.

H3: كلما زادت مستويات جودة العلاقة بين أعضاء القنوات ، كلما زادت مستويات الأداء.

وفي أخير يمكن طرح النموذج المفاهيمي للدراسة على النحو التالي:

الشكل 1: النموذج المفاهيمي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

4. منهجية الدراسة

تم الإعتماد على المنهج الكمي الذي يعتمد على تحليل البيانات والمعطيات بالإعتماد على البرامج الإحصائية المختلفة وقد سند هذا المنهج في مثل هذه الدراسات كل من (Fan et al., 2020; Hu et al., 2020; Maynard et al., 2020; al., 2019)، كما تم الإعتماد على برنامج AMOS 26 من أجل التأكد من جودة المطابقة وصدق وثبات النموذج المفاهيمي، كما تم الإعتماد أيضا على برنامج (Smartpls3)، بغرض الاختبار الفرضيات والاقتراحات وفق ما اشار له (Hair et al., 2014).

1.4 عينة الدراسة وجمع البيانات

ان تحديد حجم العينة خطوة مهمة بالنسبة إلى الباحث، كما تأتي هذه الخطوة وفقاً لـ (Browner et al., 1988)، بعد تحديد الموضوع بشكل عام، وعلى سبيل المثال يمكن أن يكون الحجم ما بين 5 إلى 10 أضعاف عدد العناصر الموجودة في الدراسة (J F Hair et al., 2014)، بالنسبة لطرق المعادلة الهيكلية، كما اقترح (J F Hair et al., 2014)، الحد الأدنى للحجم 200، وفي هذه الدراسة تم الإعتماد على 250 عينة من تجار التجزئة والجملة للسلع الاستهلاكية بإتباع الطريقة التي أشار إليها الباحث (J F

(Hair et al., 2014) في تحديد حجم العينات الدراسية، كما تم جمعها بطريقة عشوائية عن طريق الاستبيان كأداة لجمع البيانات، أما معدل الاستجابة لهذه العينة فكانت 248 عينة، والذي استغرق جمعها ثلاثة اشهر من 12.04.2020 الى غاية 13.06.2020.

2.4 القياس

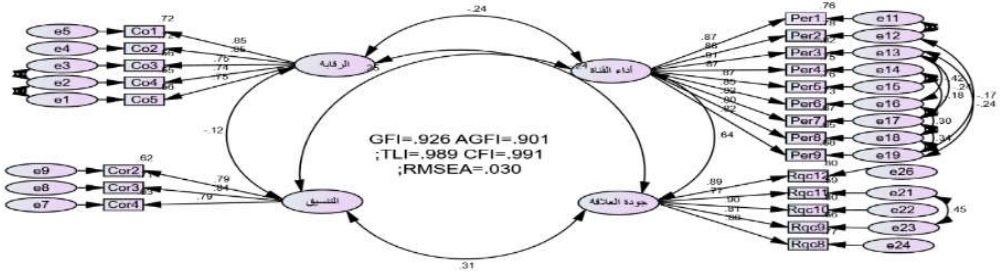
تم قياس متغير الرقابة باعتماد على العناصر الذي طرحه (Johnson et al., 1990)، يعتبر المقياس الملائم لدراستنا، يتكون من خمسة عناصر، كما تم الإعتماد على مقياس الذي طرحه (Osmonbekov et al., 2009)، من أجل قياس التنسيق بين أعضاء القنوات والذي يتكون من 5 عناصر، كما تم قياس جودة العلاقة بالإعتماد على المقياس الذي طرحه (Skarmas et al., 2008a)، يتكون هذا المقياس من ثلاثة أبعاد (الثقة، الإلتزام، الرضا)، والتي يعتبر الأكثر استعمالا في الدراسات السابقة، كما تم الإعتماد على مقياس الذي طرحه (Nevins & Money, 2008)، والمقتبس من (Brown et al., 1995)، والذي يتكون من ثلاثة أبعاد (الأداء المالي، الأداء الاستراتيجي، الرضا)، من أجل قياس أداء القناة كما يعتبر المقياس المستعمل بكثرة في الأدبيات الدراسة السابقة من قبل الباحثين، كما يتكون هذا الأخير من 9 عناصر، وتم قياس جميع العناصر على مقياس ليكرت الخماسي والذي يتراوح بين (موافق بشدة / غير موافق بشدة)، (أنظر إلى الملحق رقم 1).

3.4 تحليل البيانات

1.3.4 مؤشرات جودة المطابقة لنموذج القياسي

قمنا بإدخال جميع المتغيرات الدراسية مرة واحدة إلى البرنامج AMOS.26، من أجل تحليل العاملي التوكيدي الغرض منه، هو التأكد من جودة المطابقة للنموذج من خلال المؤشرات التي تحدث عنها (J F Hair et al., 2014)، وبعد عملية ادخال المتغيرات تحصلنا على نتائج غير مطابقة لمؤشرات الجودة، قمنا بالتعديلات الأساسية التي اعتمد عليها (J F Hair et al., 2014)، هذا ما يبينه الشكل:

الشكل 2: النموذج المفاهيمي لدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين. بإعتماد على مخرجات برنامج AMOS26

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ ان كل المؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة المفاهيمي فوق

0.9 وفق ما أشار له (J F Hair et al., 2014)، يمكن القول أن جميع العناصر تقيس متغيرات الدراسة.

2.3.4 الصدق والثبات نموذج القياسي.

ومن أجل معرفة صدق والثبات النموذج القياسي اعتمدنا على القواعد والشروط التي أشار لها (J

F Hair et al., 2014)، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 1: يوضح قيم الصدق والثبات لنموذج القياسي.

جودة	أداء	التنسيق	الرقابة	MSV	AVE	CR	
			0.789	0.060	0.622	0.891	الرقابة
		0.808	0.120	0.097	0.653	0.849	التنسيق
	0.857	0.247***	0.237**	0.413	0.734	0.961	أداء القناة
0.851	0.643***	0.311***	0.244***	0.413	0.725	0.929	جودة العلاقة

المصدر: من إعداد الباحثين. بإعتماد على مخرجات برنامج AMOS26

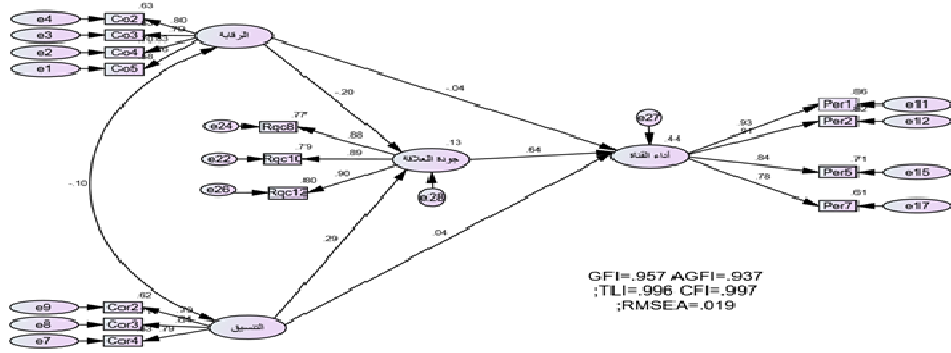
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ جميع المؤشرات التي أشار لها (J F Hair et al., 2014)، جيدة

كما بلغت قيم AVE متوسط التباين المفسر (0.622_0.73)، كما بلغت قيم موثوقية المركبة CR بين

(0.85_0.96) وهي قيم ممتازة.

وعلى هذا الأساس يمكن طرح النموذج الهيكلي للدراسة:

الشكل 3: يوضح النموذج الهيكلي النهائي لنموذج الدراسة

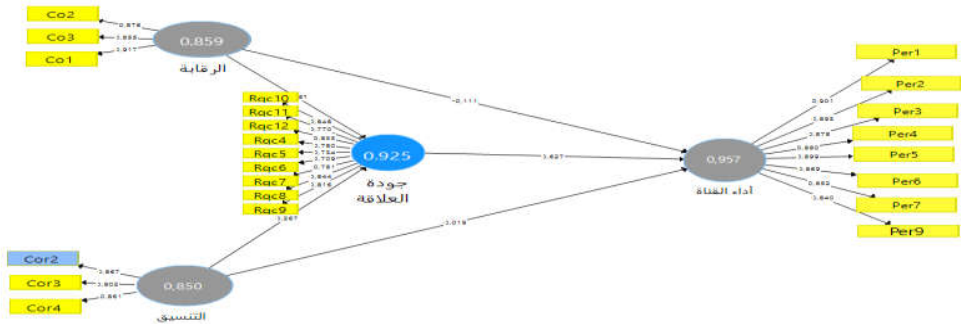


المصدر: من إعداد الباحثين. بإعتماد على مخرجات برنامج AMOS26

5. إختبار فرضيات الدراسة.

ولاختبار الفرضيات الدراسة واقتراحات الدراسة، تم الإعتماد على البرنامج الاحصائي PLS3 وقد سند هذه الطريقة كل من (J F Hair et al., 2014)، وقبل الاختبار الفرضيات والاقتراحات تم الإعتماد على طريقة (البوتستراتب 5000)، من أجل التأكد من جودة المطابقة النموذج الدراسة عبر برنامج PLS3، كما قمنا بالتعديلات التي وضحتها (J F Hair et al., 2014)، فكانت النتائج كما هو موضح في الشكل رقم 04:

الشكل 4: يوضح النموذج الهيكلي النهائي لنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بإعتماد على مخرجات برنامج Smartpls3

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ ان جميع القيم جيدة وفق ما أشار له (J F Hair et al., 2014)، حيث تراوحت قيمة ألفا بين (0.85_0.95) والتي تعتبر نتائج جيدة، كما بلغت أيضا قيم AVE لمتغيرات الدراسة بين (0.581_0.736) وهي نتائج جيدة، أما معامل الثبات و الاتساق

الداخلي والثبات المركب فكانت نتائج جيدة، ومن أجل معرفة قيم التشبعات الخارجية لعناصر المتغيرات فكانت النتائج المتحصل عليها جيدة، حيث بلغت قيم جميع العناصر فوق 0.7 حسب ما أشار له (J F Hair et al., 2014)، (انظر الى ملحق رقم 1)، كما تعتبر نتائج قابلة للاختبار الفرضيات الدراسة والاقتراحات .

بعدها قمنا بالجميع العمليات والتعديلات التي أشار لها (J F Hair et al., 2014)، قمنا باختبار فرضيات الدراسة والاقتراحات، وقد تحصلنا على النتائج التالية كما هو موضح في الجدول رقم 01:
جدول 1: يوضح قيم الدلالة أو قيم P لفرضيات الدراسة.

الدلالة / قيم	إحصاءات T	الانحراف المعياري	متوسط العينة	العينة الأصلية	
0,766	0,298	0,063	0,018	0,019	التنسيق -> أداء
0,000	4,154	0,064	0,269	0,267	التنسيق -> جودة
0,027	2,216	0,050	-0,111	-0,111	الرقابة -> أداء
0,005	2,832	0,055	-0,162	-0,157	الرقابة -> جودة
****	11,810	0,053	0,627	0,627	جودة -< أداء

المصدر: من إعداد الباحثين. يعتمد على مخرجات برنامج Smartpls3

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ ان الفرضية **H2** مرفوضة لأنها لم تحقق المستوى المطلوب للدلالة أو القيم **p** (0.757)، ومعنى ذلك انها ليس لها علاقة مباشرة مع الأداء بل لها علاقة غير مباشرة مع المتغير الوسيط جودة العلاقة هذا حسب ما يبينه الشكل رقم 05، أما باقي الفرضيات والاقتراحات مقبولة لأنها حققت المستوى المطلوب من الدلالة أو القيم **p**. هنا يمكن ان نقول ان هناك علاقة مباشرة بين الرقابة والأداء وعلاقة غير مباشر بين الرقابة الأداء عن طريق جودة العلاقة.

6. مناقشة النتائج الدراسة.

من خلال النتائج المتحصل عليها، يمكن القول ان الرقابة لها علاقة إيجابية مع أداء القناة من خلال الرقابة على أعضاء القنوات التوزيع، فإن الصراعات والتجاوزات تقل نوعاً ما، مما يؤدي إلى تحسين الأداء، قد سند هذه النتيجة التي توصلنا لها كل من (Dekker et al., 2019; Yang et al., 2017; Zang et al., 2020)، في بحثهم السابقة هذا ما يزيد من مصداقية النتيجة المتوصل لها، كما ان الرقابة لها علاقة إيجابية مع الأداء عن طريق جودة العلاقة والتي تبنى على الثقة والالتزام والرضا، مما يؤدي إلى تحسين

العلاقة بين أعضاء القنوات عن طريق جودة العلاقة كما تعتبر هذه النتيجة المبينة على الاقتراح P1 ، كإضافة إيجابية في بحثنا هذا، كما ان هناك علاقة إيجابية بين الرقابة وجودة العلاقة بهدف تحسين الأداء ، قنوات التوزيع، وعلى هذا الأساس يمكن القول ان الرقابة تلعب دورا مهما في تحسين أداء أعضاء قنوات التوزيع .

كما اثبتت الدراسة أيضا، ان التنسيق له علاقة غير مباشرة مع الأداء ودليل على ذلك تم رفض الفرضية الثانية وقبول الاقتراح رقم 2 بمعنى ان التنسيق يحسن من الأداء قنوات التوزيع الا من خلال جودة العلاقة فقط، والتي تعتبر كنتيجة إيجابية في الدراسة التي قمنا بها وكإضافة جديدة في دراساتنا. كما اثبتت الدراسة ان هناك علاقة إيجابية بين جودة العلاقة وأداء قنوات التوزيع، قد سند هذه نتيجة التي توصلنا لها كل من (Dekker et al., 2019; Kingshott et al., 2020; Y. Liu et al., 2017) وهذا ما يزيد من مصداقية النتيجة المتوصل اليها.

7. الخاتمة

ناقشت هذه الدراسة موضوعا مهم في مجال النماذج السلوكية لقنوات التوزيع، من حيث العلاقات التي تربط بين أعضاء قنوات التوزيع، ولعل من بين اهم النظريات التي تساعد على فهم العلاقات بين أعضاء القنوات، ألا وهي نظرية النماذج السلوكية للقنوات التوزيع، كما أثبتت هذه الدراسة ان المتغيرات السلوكية لها دورا كبير في تحسين العلاقات التي تربط بين أعضاء قنوات التوزيع من حيث الرقابة والتنسيق كما حاولنا في هذه الدراسة ادخال مفهوم جديد على النظرية وتطويرها من حيث جودة العلاقة واختبارها على المفهوم الجزائري الذي يختلف على المفهوم الأمريكي والبريطاني من حيث المتغيرات التي تتحكم في أعضاء قنوات التوزيع.

وبناء على النتائج التي تم التوصل اليها يمكننا تقلم التوصيات التالية:

أجريت هذه الدراسة في سياق تجار السلع الاستهلاكية من تجار جملة وتجزئة الجزائريين، يمكن للبحوث المستقبلية ان تدرس نفس المفهوم على تجار المشتقات البترولية في الجزائر، كما يمكن للبحوث المستقبلية ان تختبر هذا النموذج المفاهيمي، على دول مختلفة وفي ميادين مختلفة، في هذه الدراسة اعتمادنا على الابعاد الأداء (الأداء الاستراتيجي والمالي والرضا)، يمكن للبحوث المستقبلية ان تدرج الأداء الاقتصادي والأداء غير الاقتصادي في حالة التوزيع الدولي.

1. Alejandro, T. B., Souza, D. V., Boles, J. S., Ribeiro, Á. H. P., & Monteiro, P. R. R. (2011). The outcome of company and account manager relationship quality on loyalty, relationship value and performance. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 36–43. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.09.008>
2. Anderson, E., Lodish, L. M., & Weitz, B. A. (1987). Resource allocation behavior in conventional channels. *Journal of Marketing Research*, 24(1), 85–97.
3. Baldauf, A., Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2005). Sales management control research—synthesis and an agenda for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(1), 7–26.
4. Brown, J. R., Lusch, R. F., & Nicholson, C. Y. B. T.-J. of R. (1995). *Power and relationship commitment: their impact on marketing channel member performance*. 71(4), 363+.
5. Browner, W. S., Newman, T. B., Cummings, S. R., & Hully, S. R. (1988). Getting ready to estimate sample size: hypotheses and underlying principles. *Designing Clinical Research*, 2, 51–63.
6. Cambra Fierro, J., Florin, J., Perez, L., & Whitelock, J. (2011). Inter-firm market orientation as antecedent of knowledge transfer, innovation and value creation in networks. *Management Decision*.
7. Cardinal, L. B., Sitkin, S. B., & Long, C. P. (2004). Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational control. *Organization Science*, 15(4), 411–431.
8. Carter, C. R., & Jennings, M. M. (2002). Social responsibility and supply chain relationships. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 38(1), 37–52.
9. Celly, K. S., & Frazier, G. L. (1996). Outcome-based and behavior-based coordination efforts in channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 33(2), 200–210.
10. Challagalla, G. N., & Shervani, T. A. (1996). Dimensions and types of supervisory control: effects on salesperson performance and satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(1), 89–105.
11. Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68. <https://doi.org/10.2307/1251817>
12. Day, G. S., & Klein, S. (1987). Cooperative behavior in vertical markets: the influence of transaction costs and competitive strategies. *Review of Marketing*, 7987, 39–66.
13. Dekker, H., Donada, C., Mothe, C., & Nogatchewsky, G. (2019). Boundary spanner relational behavior and inter-organizational control in supply chain relationships. *Industrial Marketing Management*, 77, 143–154. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.010>

14. Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987a). *Developing Buyer-Seller*. 51(April).
15. Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987b). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27.
16. Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31(2), 134–149.
17. Etgar, M. (1976). Channel domination and countervailing power in distributive channels. *Journal of Marketing Research*, 13(3), 254–262.
18. Faems, D., Janssens, M., Madhok, A., & Looy, B. Van. (2008). Toward an integrative perspective on alliance governance: Connecting contract design, trust dynamics, and contract application. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1053–1078.
19. Fan, Y., Feng, Y., & Shou, Y. (2020). A risk-averse and buyer-led supply chain under option contract: CVaR minimization and channel coordination. *International Journal of Production Economics*, 219, 66–81. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.05.021>
20. Frazier, G. L. (1999). Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 226–240.
21. Frazier, G. L., & Rody, R. C. (1991). The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels. *Journal of Marketing*, 55(1), 52–69.
22. Fynes, B., Voss, C., & de Búrca, S. (2005). The impact of supply chain relationship quality on quality performance. *International Journal of Production Economics*, 96(3), 339–354.
23. Geng, Q., & Mallik, S. (2007). Inventory competition and allocation in a multi-channel distribution system. *European Journal of Operational Research*, 182(2), 704–729.
24. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2014). *Multivariate Data Analysis, Multivariate Data Analysis*. In *Multivariate Data Analysis, Multivariate Data Analysis B2 - Multivariate Data Analysis, Multivariate Data Analysis*.
25. Hansen, T. H., & Skytte, H. (1998). Retailer buying behaviour: a review. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 8(3), 277–301. <https://doi.org/10.1080/095939698342788>
26. Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., & Gremler, D. D. (2002). Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality. *Journal of Service Research*, 4(3), 230–247. <https://doi.org/10.1177/1094670502004003006>
27. Hernández-Espallardo, M., & Arcas-Lario, N. (2003). The effects of authoritative mechanisms of coordination on market orientation in asymmetrical channel partnerships. *International Journal of Research in Marketing*, 20(2), 133–152.
28. Hewett, K., Money, R. B., & Sharma, S. (2002). An exploration of the moderating role of buyer corporate culture in industrial buyer-seller relationships. *Journal of*

- the Academy of Marketing Science*, 30(3), 229–239.
<https://doi.org/10.1177/00970302030003004>
29. Hibbard, J. D., Kumar, N., & Stern, L. W. (2001). Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 45–61.
 30. Hoetker, G., & Mellewigt, T. (2009). Choice and performance of governance mechanisms: matching alliance governance to asset type. *Strategic Management Journal*, 30(10), 1025–1044.
 31. Hu, Q., Xu, Q., & Xu, B. (2019). Introducing of online channel and management strategy for green agri-food supply chain based on pick-your-own operations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(11), 1990.
 32. Hunt, S. D., & Nevin, J. R. (1974). Power in a channel of distribution: sources and consequences. *Journal of Marketing Research*, 11(2), 186–193.
 33. Insch, A., Prentice, R. S., & Knight, J. G. (2011). Retail buyers' decision-making and buy national campaigns. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 19(4), 257–266. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2011.07.003>
 34. Jeuland, A. P., & Shugan, S. M. (1983). Managing channel profits. *Marketing Science*, 2(3), 239–272.
 35. Johansson, U. (2001). Retail buying: process, information and IT use: a conceptual framework. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 11(4), 329–357.
 36. Johnson, J. L. (1999). Strategic integration in industrial distribution channels: Managing the interfirm relationship as a strategic asset. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 4–18. <https://doi.org/10.1177/0092070399271001>
 37. Johnson, J. L., Sakano, T., & Onzo, N. (1990). Behavioral Relations in Across-Culture Distribution Systems: Influence, Control and Conflict in U.S. Japanese Marketing Channels. *Journal of International Business Studies*, 21(4), 639–655. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490345>
 38. Kingshott, R. P. J., Sharma, P., Sima, H., & Wong, D. (2020). The impact of psychological contract breaches within east-west buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.008>
 39. Levin, R. I. (1972). *Production operations management: contemporary policy for managing operating systems*. McGraw-Hill Companies.
 40. Li, J., & Liu, L. (2006). Supply chain coordination with quantity discount policy. *International Journal of Production Economics*, 101(1), 89–98.
 41. Liu, L., Borman, M., & Gao, J. (2014). Delivering complex engineering projects: Reexamining organizational control theory. *International Journal of Project Management*, 32(5), 791–802. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.006>
 42. Liu, Y., Luo, Y., Huang, Y., & Yang, Q. (2017). A diagnostic model of private

- control and collective control in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 63, 116–128.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.11.003>
43. Mallen, B. (1963). A theory of retailer-supplier conflict, control, and cooperation. *Journal of Retailing*, 39(2), 24.
 44. Maynard, M. T., Falcone, E. C., Petersen, K. J., Fugate, B. S., & Bonney, L. (2020). Conflicting paradigms in manufacturing and marketing decisions: The effects of situational awareness on team performance. *International Journal of Production Economics*, 230. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107801>
 45. Mohr, J., & Nevin, J. R. (1990). Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective. *Journal of Marketing*, 54(4), 36–51.
 46. Monahan, J. P. (1984). A quantity discount pricing model to increase vendor profits. *Management Science*, 30(6), 720–726.
 47. Munnukka, J., & Järvi, P. (2015). The influence of purchase-related risk perceptions on relationship commitment. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
 48. Naudé, P., & Buttle, F. (2000). Assessing relationship quality. *Industrial Marketing Management*, 29(4), 351–361.
 49. Nevins, J. L., & Money, R. B. (2008). Performance implications of distributor effectiveness, trust, and culture in import channels of distribution. *Industrial Marketing Management*, 37(1), 46–58.
 50. Osmonbekov, T., Bello, D. C., & Gilliland, D. I. (2009). The impact of e-business infusion on channel coordination, conflict and reseller performance. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 778–784.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.03.005>
 51. Panda, S. (2013). Coordinating a manufacturer–retailer chain under time and price dependent demand rate. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 8(2), 84–92.
 52. Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707–725.
 53. Raju, J., & Zhang, Z. J. (2005). Channel coordination in the presence of a dominant retailer. *Marketing Science*, 24(2), 254–262.
 54. Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), 21–31.
 55. Rideway, V. F. (1957). Administration of manufacturer-dealer systems. *Administrative Science Quarterly*, 464–483.
 56. Sheth, J. N., Gardner, D. M., & Garrett, D. E. (1988). *Marketing theory: evolution and evaluation* (Vol. 12). John Wiley & Sons Inc.
 57. Skarmeas, D., Katsikeas, C. S., Spyropoulou, S., & Salehi-Sangari, E. (2008a). Market and supplier characteristics driving distributor relationship quality in international marketing channels of industrial products. *Industrial Marketing*

- Management*, 37(1), 23–36. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.04.004>
58. Skarmeas, D., Katsikeas, C. S., Spyropoulou, S., & Salehi-Sangari, E. (2008b). Market and supplier characteristics driving distributor relationship quality in international marketing channels of industrial products. *Industrial Marketing Management*, 37(1), 23–36. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.04.004>
59. Sonia, M., Brenda, S., & K., G. L. (2013). Decision making of retail buyers: perspectives from China and India. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 16(1), 38–52. <https://doi.org/10.1108/13522751311289758>
60. Stern, L. W. (1969). *Distribution channels: Behavioral dimensions*. Houghton Mifflin Harcourt (HMH).
61. Stump, R. L., & Heide, J. B. (1996). Controlling supplier opportunism in industrial relationships. *Journal of Marketing Research*, 33(4), 431–441.
62. Thomas, R. W., Esper, T. L., & Stank, T. P. (2010). Testing the Negative Effects of Time Pressure in Retail Supply Chain Relationships. *Journal of Retailing*, 86(4), 386–400. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretai.2010.07.011>
63. Weng, Z. K. (1995). Channel coordination and quantity discounts. *Management Science*, 41(9), 1509–1522.
64. Yang, W., Gao, Y., Li, Y., Shen, H., & Zheng, S. (2017). Different roles of control mechanisms in buyer-supplier conflict: An empirical study from China. *Industrial Marketing Management*, 65, 144–156. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.04.002>
65. Zang, Z., Liu, D., Zheng, Y., & Chen, C. (2020). How do the combinations of sales control systems influence sales performance? The mediating roles of distinct customer-oriented behaviors. *Industrial Marketing Management*, 84(October 2018), 287–297. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.07.015>

9. الملاحق

ملحق 1: عناصر المتغيرات والصدق والثبات المتغيرات الدراسة حسب برنامج SMARTPLS3

CR	AVE	الفا	العناصر الاستبيان	المتغيرات
0.91	0.77	0.85	1-مدة السداد 2-سعر منتجات المحدد لك 3-مقدار وقت التسليم 4-مدى خدمة العملاء التي تقدمها 5-مستويات المخزون التي تحتفظ بها لك	الرقابة
0.90	0.75	0.85	1. يتم تنسيق جهودنا بشكل جيد مع جهود الشركة المصنعة. 2. يتم تنظيم جهودنا بفعالية مع جهود الشركة المصنعة. 3. الأنشطة بين شركائنا جيدة التوقيت. 4. جهودنا مكتملة لجهود الشركة المصنعة. 5. يحقق التنسيق التوازن والانسجام بين مختلف النشاطات التي نقوم بها.	التنسيق
0.93	0.62	0.92	1. الثقة 1.1 صدق المورد بشأن المشاكل التي قد تنشأ 2.1 الشعور بأن المورد كان بجانبنا 3.1 المورد لا يقدم ادعاءات كاذبة 2. الالتزام 1.2 كون المورد حليفاً مهماً جداً لتوزيعنا 2.2 عدم وجود علاقة تجارية قوية مع المورد 3.2 وجود شعور كبير بالوحدة بيننا وبين هذا المورد 4.2 تطوير علاقة عمل وثيقة مع هذا المورد 3. الرضا 1.3 بشكل عام، نحن راضون عن تعاملاتنا مع هذا المورد 2.3 سوف نتوقف عن بيع منتج هذا المورد إذا استطعنا 3.3 هذا المورد شركة جيدة للقيام بأعمال تجارية معها 4.3 إذا كان علينا القيام بذلك مرة أخرى، فلن نتعامل مع هذا المورد 5.3 بشكل عام، نحن راضون عن المنتجات والخدمات التي نحصل	جودة العلاقة

			عليها هذا المورد	
0.96	0.76	0.95	<p>كانت علاقتنا مع هذا المورد مريحة للغاية لقد ولدت علاقتنا مع هذا المورد كمية كبيرة من المبيعات. حققت علاقتنا مع هذا المورد نموًا سريعًا في المبيعات. حسنت علاقتنا مع هذا المورد قدرتنا التنافسية عززت علاقتنا مع هذا المورد موقفنا الاستراتيجي. زادت علاقتنا مع هذا المورد بشكل كبير من حصتنا في السوق المحلية كان أداء مشروعنا مع هذا المورد مرضياً للغاية لقد كان مشروعنا مع هذا المورد ناجحاً جداً. لقد حقق مشروعنا مع هذا المورد تلبية توقعاتنا بالكامل</p>	أداء القناة