



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية

فرع علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بعنوان:

تقييم كفاءة الأداء التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة لمجموعة مؤسسات ناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته بغرداية

من إعداد الطالب: حفيان عبد الفتاح

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2017/05/13

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/بن تفات عبد الحق (أستاذ محاضر "أ")....رئيسا

الدكتور/ حجاج عبد الرؤوف (أستاذ محاضر "أ")مشرفا

الدكتور/ بن زخروفة بوعلام (أستاذ محاضر "أ")..مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2017

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي للذي فطرني ومنّ عليّ بنعمه الجمة وفضلني
له الحمد حمدا كثيرا ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه
كما أهديه للمصطفى الامين عليه الصلاة وازكى التسليم
ثم أهدي هذا العمل إلى من قرنته طاعتها بطاعة ملك الملك
أبي الذي كان سببا في نتيجة هذا الجهد وأمي التي سعت تكليلا فيه.
أهدي هذا العمل إلى الغالية جدتي، اخوتي، اخواتي كل باسمه .
إلى خطيبتي ، وإلى كل الأهل والأقارب.
إلى جميع اصدقائي كل باسمه دون الخصوص ، الزملاء و الزميلات
و أخص صالح و تلك التي مقام أختي نفيسة.
و لا أنسى كل الأساتذة الذين تتلمذت على أيديهم ونهلت من علمهم
و ارتويت من فيض عطائهم في كل مراحل مشواري الدراسي.
إلى كل طالب علم وإلى كل من أحبني في الله أهدى هذا العمل.

عبد الفتاح

شكر و تقدير

على صفحات من نور ويجبر من ذهب أخط أسمى كلمات الشكر والتقدير
وخالص عبارات الامتنان والعرفان لمن وفقني لأن أتم هذا العمل ؛لله جل جلاله
وتعالى ذكره وتبارك اسمه وتقدس صفاته.

أوجه عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف عبد الرؤوف حجاج
الذي لم يبخل علي يوماً بعطائه وتوجيهاته خلال حياتي الجامعية و في سبيل
إتمام هذه المذكرة.

كما أخص بالشكر و العرفان لكل من أعطوا من حصيلة أفكارهم لينيروا
دربي الأساتذة الأفاضل:

إلياس بن ساسي ، حورية بالأطرش

كما لا أنسى أن أوجه شكري لكل الذين أمدوا لي يد العون في تقديم
معلومات الجانب التطبيقي و أخص: حمو، عزيز، ابراهيم، ابراهيم علواني،

عمال ملينة الشحيحة ، ابراهيم خرفي ويوسف بملينة ملكينا،

عمال مكتب البيطرة بالمصالح الفلاحية بولاية خرداية وعمال مديرية

التجارة بالولاية.

عبد الفتاح

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى تقييم كفاءة الاداء التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته بولاية غرداية ،حيث تمت الدراسة على عينة من 03 مؤسسات رائدة في القطاع محليا. واعتمدنا في جمع البيانات على المقابلة الشخصية مع مسؤولي هاته المؤسسات وكذا بعض الاحصائيات من الجهات الرسمية والمجلات. و لأغراض الدراسة وتحليلها تم استخدام اسلوب تحليل مغلف البيانات DEA أين تم تحديد المدخلات متمثلة في عدد العمال المكلفين بمهمة التسويق وعدد الوكلاء الموزعين ،في حين ان مخرجات الدراسة شملت الحصة السوقية و الربحية. توصلت الدراسة الى جملة من النتائج نذكر منها:

- ❖ تحقيق مستوى عالي من الكفاءة في ملبنة ملكينا مقارنة ببعض المؤسسات؛
- ❖ متوسط الكفاءة لملبنة علواني 97%، ملبنة الشحيحة 93% و 100% ملبنة ملكينا؛
- ❖ تحتاج كل من ملبنة علواني و ملبنة الشحيحة الى بعض التحسينات لتحقيق كفاءة تامة سواء من عدد العمال المكلفين بالتسويق او عدد الوكلاء الموزعين.

الكلمات المفتاحية: كفاءة ، فعالية، اداء تسويقي، عمال مكلفين بالتسويق، وكلاء التوزيع، حصة سوقية، ربحية.

Summary:

The aim of this study is to evaluate the efficiency of marketing performance in small and medium enterprises active in the milk and dairy products sector in the state of Ghardaia, where a study was conducted on a sample of 03 leading institutions in the sector locally. In the data collection we relied on the personal interview with the officials of these institutions as well as some statistics from the official authorities and magazines.

For the purposes of the study and analysis, the method used to analyze the data envelope (DEA) where the inputs were identified in the number of workers assigned to the marketing task and the number of agents distributors, while the outputs of the study included market share and profitability. The study reached a number of results, including:

- ❖ Achieving a high level of efficiency in the Dairy of “Milkina”;
- ❖ The average efficiency of dairy Alwani is 96.90%, dairy Chihia 93.10% and 100% dairy Milkina;
- ❖ Both Alawani and Chihia Dairy need some improvements to achieve full efficiency, whether the number of workers in charge of marketing or the number of agents distributors.

Key words: Efficiency, effectiveness, marketing performance, marketing workers, distribution agents, market share, profitability.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	الفصل الاول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم كفاءة الاداء التسويقي
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية لتقييم كفاءة الاداء التسويقي
17	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لتقييم كفاءة الاداء التسويقي
29	خلاصة
30	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمؤسسات ناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته بولاية غرداية
31	تمهيد
32	المبحث الأول : الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية
45	المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
75	خلاصة
77	الخاتمة
80	قائمة المراجع والمصادر
86	قائمة الملاحق
94	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
07	يوضح مؤشرات قياس الكفاءة	1-1
07	مؤشرات قياس الكفاءة وفق كليمان وهيردان	2-1
08	مصفوفة الاداء	3-1
09	تصنيف الاداء حسب معياري الشمولية والطبيعة	4-1
12	عناصر المزيج التسويقي	5-1
15	اهم مؤشرات قياس كفاءة الاداء التسويقي	6-1
27	اهم مؤشرات قياس كفاءة الاداء التسويقي في الدراسات السابقة	7-1
34	تطور عدد الملبنات في الجزائر	1-2
34	انتاج الحليب بين 2005-2015	2-2
35	انتاج مشتقات الحليب بين 2005-2015	3-2
36	عدد الملبنات المتواجدة في ولاية غرداية (احصائيات 2016)	4-2
37	تطور كمية انتاج الحليب ولاية غرداية	5-2
38	انتاج الحليب حسب نوع الماشية في غرداية	6-2
39	لمحة عن عينة الدراسة	7-2
41	مدخلات ومخرجات الدراسة	8-2
45	وصف احصائي لعينات الدراسة	9-2
46	وصف احصائي لمبنة علواني	10-2
47	وصف احصائي لمبنة الشيعية	11-2
48	وصف احصائي لمبنة ملكينا	12-2
49	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 01)	13-2
50	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 02)	14-2
50	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 03)	15-2
51	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 04)	16-2
52	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 05)	17-2
52	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 06)	18-2
53	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 07)	19-2
53	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 08)	20-2
54	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 09)	21-2
55	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 10)	22-2

55	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 11)	23-2
56	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 12)	24-2
56	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 13)	25-2
57	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 14)	26-2
57	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 15)	27-2
58	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 16)	28-2
58	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 17)	29-2
59	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 18)	30-2
59	معدل الكفاءة للوحدات التابعة لمدينة علواني	31-2
60	معدل الكفاءة للوحدات التابعة لمدينة الشبيحية	32-2
61	معدل الكفاءة للوحدات التابعة لمدينة ملكينا	33-2
62	معدل الكفاءة للوحدات التابعة 2011	34-2
63	معدل الكفاءة للوحدات التابعة 2012	35-2
64	معدل الكفاءة للوحدات التابعة 2013	36-2
64	معدل الكفاءة للوحدات التابعة 2014	37-2
65	معدل الكفاءة للوحدات التابعة 2015	38-2
66	معدل الكفاءة للوحدات التابعة 2016	39-2
69	كميات ونسب التحسين المستمر لمدينة علواني	40-2
71	كميات ونسب التحسين المستمر لمدينة الشبيحية	41-2
73	كميات ونسب التحسين المستمر لمدينة ملكينا	42-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	العلاقة بين الكفاءة و الفعالية	1-1
06	الكفاءة و الفعالية	2-1
33	تطور انتاج الحليب على المستوى الوطني من 1990-2013	1-2
34	انتاج الحليب بين 2005-2015	2-2
35	انتاج مشتقات بين 2005-2015	3-2
37	تطور انتاج الحليب 2000-2015	4-2
38	انتاج الحليب حسب نوع الماشية في غرداية	5-2
39	كمية حليب الابقار المنتجة من طرف الملبنات في غرداية سنة 2013	6-2
92	كمية حليب الماعز المنتجة من طرف الملبنات في غرداية سنة 2013	7-2
92	كمية حليب الناقة المنتجة من طرف الملبنات في غرداية سنة 2013	8-2
62	معدل الكفاءة للوحدات التابعة سنة 2011	9-2
63	معدل الكفاءة للوحدات التابعة 2012	10-2
64	معدل الكفاءة للوحدات التابعة 2013	11-2
65	معدل الكفاءة للوحدات التابعة 2014	12-2
66	معدل الكفاءة للوحدات التابعة 2015	13-2
67	معدل الكفاءة للوحدات التابعة 2016	14-2
68	تصنيف عينات الدراسة حسب مستوى الكفاءة	15-2
68	تصنيف الوحدات حسب مستوى الكفاءة	16-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
86	Model details النموذج التفصيلي لعوائد الحجم المتغيرة	1-1
86	Raw Data القيم الحقيقية لمدخلات ومخرجات الدراسة	2-1
87	Variables متغيرات الدراسة	3-1
87	Objectives مؤشرات كفاءة الوحدات	4-1
88	Projections القيم المستهدفة	5-1
88	Peer Group القيم المرجعية	6-1
89	Model details النموذج التفصيلي لعوائد الحجم الثابتة	1-2
89	Objectives مؤشرات كفاءة الوحدات	2-2
90	Projections القيم المستهدفة	3-2
90	Peer Group القيم المرجعية	4-2
91	البطاقة الفنية للمؤسسات الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته بغرداية	3
92	كمية حليب الماعز وكمية حليب النافذة المنتجة من طرف ملبنات غرداية 2013	4
93	نموذج المقابلة الشخصية	5

توطئة:

تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تأدية رسالتها للمجتمع من خلال إنتاج سلع وخدمات مميزة وتحقق أهدافها في النمو و في التوسع وذلك من خلال وضع استراتيجيات وتكتيكات تستجيب للمتغيرات التي تحدث في السوق في ظل منافسة شديدة تميزها قوة استخدام التكنولوجيا، ولعل اهم عنصر يعنى بهذا هو التسويق. كذلك فان نمو مؤسسة وتوسعها يتوقف على مدى تحقيقها لأداء مقبول بشكل ايجابي والذي يترجم حجم مدخلاتها نسبة الى مخرجاتها مثل الاداء المالي، الاداء البشري والاداء التسويقي. إذ يعتبر هذا الاخير جوهر ولب قياس الاداء الكلي للمؤسسة باعتبار نشاط التسويق الذي يكون قبل وبعد العملية الانتاجية، فالأداء التسويقي يصف فعالية و كفاءة الوظيفة التسويقية في مدى تحقيق رضا الزبائن و ضمان ولائهم، إلى جانب التحقيق المرضي للمؤشرات الكمية على سبيل المثال الحصة السوقية وهو يعكس كذلك درجة نجاح المؤسسة أو فشلها، فنجاح المؤسسة مرتبط بمدى تحقيقها لأهدافها بكفاءة وفاعلية انطلاقا من انهما مفهومان مقترنان بأداء المؤسسة وبشكل اكثر في الاداء التسويقي، والكفاءة تعني تحقيق العلاقة المثلى بين المدخلات والمخرجات على اساس تحقيق اكبر قدر ممكن من المخرجات وياقل قدر ممكن من المدخلات، الا اننا نلاحظ ان بعض المؤسسات لا تستخدم مواردها استخداما امثل، مما ادى بها الى عدم تحقيق اداء كفاء وفعال يعكس نشاطها و استراتيجياتها . الأمر الذي دفعنا لطرح الإشكالية التالية :

ما مستوى كفاءة الاداء التسويقي في مؤسسات قطاع الحليب ومشتقاته بولاية غرداية ؟

للإجابة على هذه الإشكالية تم تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما هي المؤسسة الكفؤة التي استطاعت بقدر كاف من العمال تحقيق حصة سوقية معتبرة؟
2. ما لمقدار الذي يجب تخفيضه من عدد الوكلاء الموزعين في المؤسسات التي لم تحقق كفاءة ؟
3. ما لمقدار الذي يجب زيادته من الحصة السوقية للوحدات غير الكفؤة في المؤسسات محل الدراسة ؟

فرضيات الدراسة :

1. المؤسسة الكفؤة هي تلك التي توظف العمال وتعتمد الوكلاء حسب حجم الانتاج سعيا لتحقيق ربحية ؛

2. المقدار الذي يجب تخفيضه من عدد الوكلاء الموزعين يتناسب في المؤسسة التي لم تحقق كفاءة في حصتها السوقية؛

3. المقدار الذي يجب زيادته من الحصة السوقية في المؤسسة يقدر بمدى التخلي عن عامل في مهمة التسويق او وكيل موزع؛

مبررات اختيار الموضوع:

الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع هي:

- ❖ الميل للمواضيع التي تعنى بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- ❖ قلة الدراسات السابقة في الموضوع بالرغم من انه موضوع يعني جميع الاقتصاديين في حدود اطلاقنا؛
- ❖ الرغبة في البحث في قطاع الحليب ومشتقاته.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى :

- ❖ تحديد المؤسسة الأكثر كفاءة في الاداء التسويقي؛
- ❖ معرفة الدور الذي يلعبه الوكلاء الموزعين والعمالة المكلفة بالتسويق في تحقيق حصة سوقية وربحية عاليتين؛
- ❖ التعرف على الوحدات الكفؤة في كل من ملبنة علواني ،ملبنة الشبحية وملبنة ملكينا؛
- ❖ تحديد مقدار التحسين المطلوب في كل وحدة من الوحدات غير الكفؤة في المؤسسات؛
- ❖ تحديد المؤشرات التي تساهم في الاداء التسويقي الكفاء.

أهمية الدراسة :

ان الاهمية التي تكتسبها الدراسة تكمن في مدى قيمة نجاح المؤسسات من عدمها انطلاقا من تحقيق اداء فعال يمكنها من اكتساب عوائد تعمل على استقرار المؤسسة ،وتحقيق رضى وظيفي ناهيك عن كون الوظيفة التسويقية تعد العصب الحساس في المؤسسة باعتبار الاداء التسويقي يعكس قوة تحكم المؤسسة في مدخلاتها نسبة الى المخرجات وهو ما يطمح اليه جل اصحاب القرار في المؤسسات.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

الحدود الموضوعية : اهتمت الدراسة في شقها النظري بكل ما يرتبط بالكفاءة، الفعالية والاداء التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛

الحدود المكانية : مست الدراسة الميدانية عينة من 03 مؤسسات تنشط في قطاع الحليب ومشتقاته بولاية غرداية؛

الحدود الزمنية: في الفترة الممتدة ما بين 2011 و 2016.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة : بهدف معالجة الموضوع استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجزء النظري الذي تم استخلاصه من الكتب ، المقالات العلمية والأبحاث الجامعية ... الخ ، أما بالنسبة للجانب التطبيقي اعتمدنا على اسلوب تحليل مغلف البيانات **DEA**؛

صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا ما يلي:

❖ صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسات الخاصة قيد الدراسة وبالأخص المعلومات الكمية؛

❖ نقص الدراسات الميدانية على القطاع و بالأخص الاحصائيات الرسمية؛

هيكل الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الدراسة و تحقيق أهدافها، قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين كما يلي:

الفصل الأول : الادبيات النظرية لتقييم كفاءة الاداء التسويقي حيث قسمناه إلى مبحثين : الأول خصصناه للأدبيات النظرية و الثاني للدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية؛

الفصل الثاني : الادبيات التطبيقية للدراسة يحتوي على مبحثين : المبحث الأول يتناول الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية ، والمبحث الثاني تم فيه عرض نتائج الدراسة الميدانية ، تحليلها ومناقشتها.

تمهيد:

في ظل الظروف التي يعيشها المستهلك الجزائري من صعوبة في اختيار منتج واحد يحقق الولاء لمنتج معين و بالنظر الى غياب ثقافة شرائية لدى المواطن .بات من المعروف ظهور عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة تعمل على اشباع الحاجات والرغبات سواءا محلية النشاط كانت او وطنية ،لكن من الصعوبة بمكان اقناع مشتري بتبني منتج معين عن غيره. ولهذا كان لزاما على كل المؤسسات وجود سبل لتقريب المنتج من الاصيلي الى المستهلك النهائي وذلك بالتطرق الى كفاءة الاداء التسويقي في هذا النوع من المؤسسات وبالتركيز على قطاع الحليب ومشتقاته باعتباره قطاع استراتيجي وجذاب يمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية سعيا للنمو والتوسع . إلا أنه في دراستنا هذه سنحاول معرفة كيفية تقييم كفاءة الاداء التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

بتناول مؤشرات القياس والوقوف عليها، حيث سنتطرق في هذا الفصل الذي سميناه الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم كفاءة الاداء التسويقي حيث قسمناه إلى مبحثين :

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لتقييم كفاءة الاداء التسويقي

في هذا المبحث سنتطرق الى الاطار المفاهيمي لمدخل الى الكفاءة انطلاقا من مصطلح الفعالية الى الاداء التسويقي والمفاهيم المرتبطة به، ونخلص في آخر المبحث الى كفاءة الاداء التسويقي بالإشارة الى تعريفه ومؤشرات القياس .

المطلب الأول :مدخل الى الكفاءة

ارتبطت المفاهيم المتعلقة بمصطلح الاداء كون ان العديد من الكتاب حصروا الاداء في كل من الكفاءة والفعالية والتي اختلف كثير من العلماء الى التوصل لتوحيد المفهومين بشكل واضح؛

الفرع الاول: مفهوم الكفاءة

ارتبط مفهوم الكفاءة في الفكر الاقتصادي الرأسمالي بالمشكلة الاقتصادية الأساسية، والمتمثلة في كيفية تخصيص الموارد المحدودة و المتاحة للمجتمع، من أجل تلبية حاجيات ورغبات الأفراد المتجددة و المتكررة¹. يرجع أصل استخدام مصطلح " الكفاءة " إلى علم النفس، حيث استخدم سنة 1920 في مضامين تربوية، لكن لم ينحصر استخدام هذا المصطلح في المجال البيداغوجي و إنما طال كل ذلك إلى حقول معرفية و إستراتيجية ، و ظهر مصطلح الكفاءة في مجال العمل ، المقابلة و التكوين بمعنى أن النقاش حول الكفاءات أخذ أشكالا متعددة. كما يعود مفهوم الكفاءة تاريخيا، إلى الاقتصادي الإيطالي " فلفيدو باريتو " (1848-1923) الذي طور صياغة هذا المفهوم وأصبح يعرف " بأمثلية باريتو "² . وحسب باريتو فإن أي تخصيص ممكن للموارد فهو إما تخصيص كفاء أو تخصيص غير كفاء؛

فالكفاءة لفظة ذات أصل لاتيني (**compétence**)، وقد ظهر سنة 1968 في اللغات الأوروبية بمعان مختلفة، أما اصطلاحا يشوب مفهوم الكفاءة الكثير من الغموض و الاختلاف، و قد ذكر العديد من الباحثين في هذا الإطار

¹فريشي محمد الجموعي،"قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص نقود ومالية ، جامعة الجزائر، 2005/2006،ص5

²نفسه

أنه يوجد أكثر من تعريف لمفهوم الكفاءة، حيث قدمت عدة تعاريف لمصطلح الكفاءة (**Efficacité**, **Efficiency**) على اختلاف الايديولوجيات والثقافات؛

التعريف الاول: حسب **H.Mintzberg** عرف الكفاءة على انها "القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، و بعبارة أخرى فإنّ الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أيّ هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة"؛

فهذا التعريف ركز على ان الكفاءة هي مدى تحقيق الاهداف بشكل اعظم نسبة الامكانيات المتوفرة بمعنى تطبيق قاعدة **MIN/MAX** الوصول الى الاعظمية في النتائج من خلال استخدام الاقلية في الموارد؛

التعريف الثاني: كما عرف (**Wellber et Ruekertsz**) الكفاءة باعتبارها " قدرة مردودية المؤسسة"¹

فهذا التعريف حصر الكفاءة في انها مقياس لمردودية مؤسسة معينة والتي تعتبر كمخرج من مخرجاتها.

من هذين التعريفين نستنتج بأن "الكفاءة تعني قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها من خلال الاستخدام الامثل لإمكانياتها المتاحة".

وتحسب الكفاءة بالعلاقة الرياضية التالية:

$$\frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}} = \text{الكفاءة}$$

الفرع الثاني: مفهوم الفعالية

ان مصطلح الفعالية (**Efficiency, Effectiveness**) شهد اختلافا ملحوظا في توحيد تعريف له الا

ان جل الباحثين يصبون افكارهم في ان الفعالية تتضمن ترجمة ما هو مخطط الى ما هو منجز؛

التعريف الاول: حسب **Vincent plauchet** يرى بانها " القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة"².

فهذا التعريف ركز على الفعالية في انها تتمثل في تحقيق كل ما هو مخطط.

التعريف الثاني: يعرف **Walker et Ruibert** الفعالية بانها "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ"؛

¹الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، 2009-2010،ص 220

²نفسه

فهنا نجد ان هذا التعريف ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة اي ان الفعالية مرتبطة بمدى تحقيق الارباح على سبيل المثال.

نستنتج ان الفعالية تتمثل في "وصول المؤسسة الى تحقيق اهدافها المنجزة انطلاقا من الاهداف المخطط لها سلفا".

ومنه فإنها تقاس بالعلاقة الرياضية التالية:

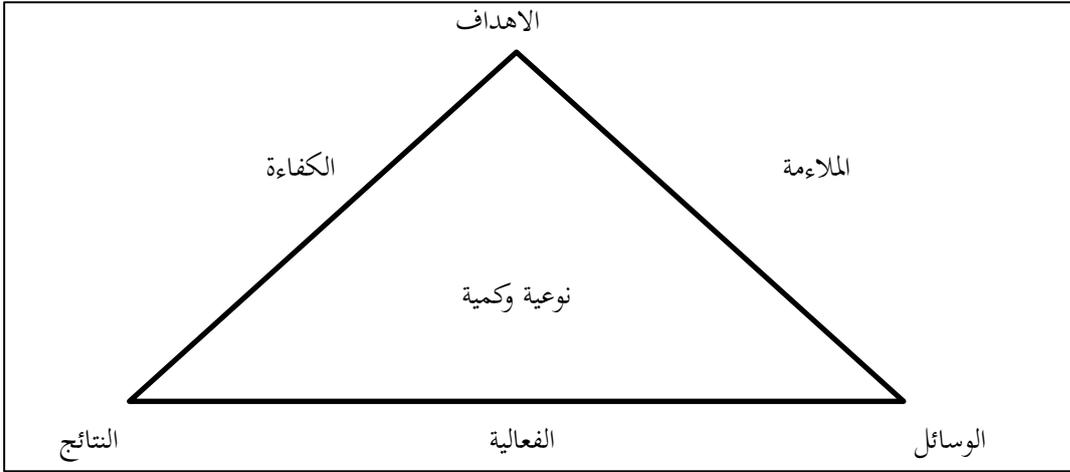
$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100\%$$

مما سبق نستخلص ان الكفاءة والفعالية مصطلحين لهما ارتباط وثيق حيث ان الفعالية يمكن اعتبارها كحد ادنى في سبيل تحقيق الاهداف لمؤسسة ما وان الكفاءة تعبر عن تحقيق اعظم الاهداف بالاستخدام الامثل للموارد. في حين ان هناك من يرى بان المؤسسة قد تتميز بالفعالية في تحقيق الاهداف لكنها لا تصل الى مستوى الكفاءة بمعنى انها لا تستخدم الموارد استخداما امثالا والعكس صحيح، مثل ما يذهب اليه **Kalika.M** "أثبتت الدراسات. أيضاً أنّ الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيراً تابعاً يتحدّد بفعل عدد من المتغيرات المستقلة، و إحدى هذه المتغيرات هي كفاءة استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة"¹ بمعنى ان الكفاءة تعتبر ضرورية لبلوغ الفعالية في الاهداف.

و منه فان كل من الكفاءة والفعالية يستلزم على المؤسسات بلوغ مستوى معين منهما حتى تبقى في جو المنافسة، كما أضحت الان ضرورة حتمية لكل المؤسسات الاقتصادية الطامحة للنمو والتميز. والشكل الموالي يبين لنا العلاقة بين الكفاءة و الفعالية:

¹ علي عبد الله، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية- حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001، ص 08

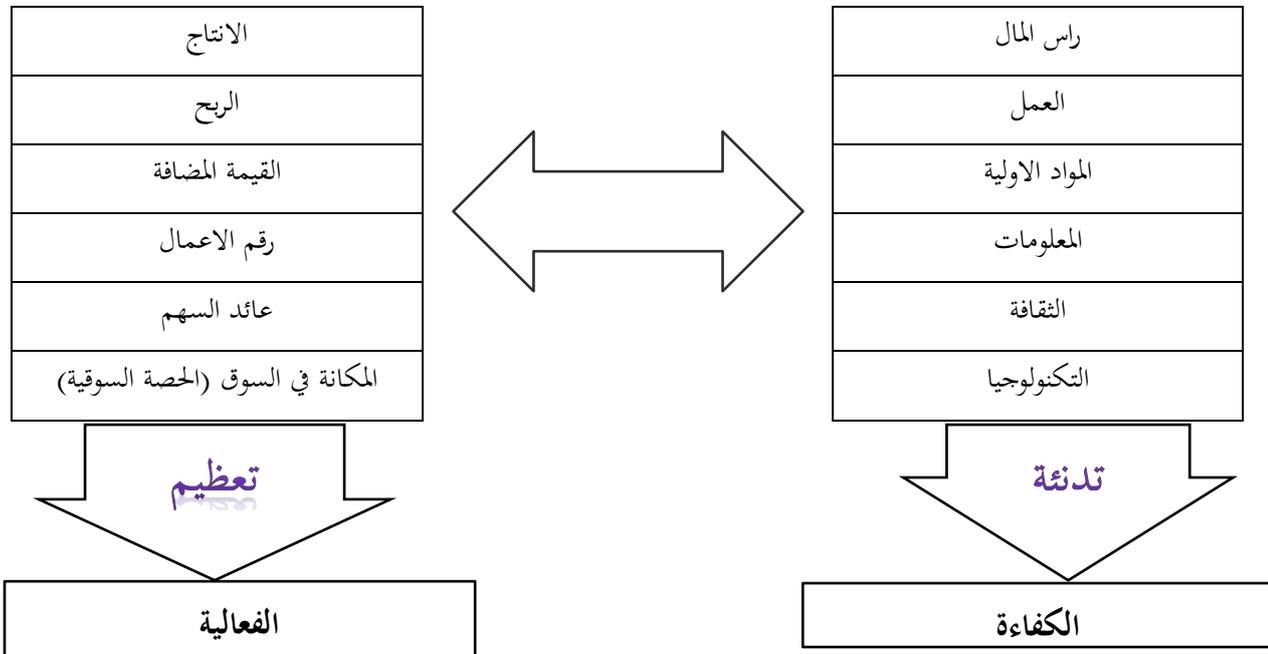
الشكل 1-1: العلاقة بين الكفاءة و الفعالية



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، الجزء الأول، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 48

من خلال الشكل يتبين لنا ضرورة التنسيق بين رؤوس المثلث بناء على ملاءمة ما هو مخطط بما يتوافق مع ما هو منجز عن طريق الاستخدام الامثل للوسائل للوصول الى تحقيق اهداف ذات كفاءة وفعالية سواء نوعية كانت ام كمية.

الشكل 1-2: الكفاءة و الفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، أساسيات الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول، جامعة بسكرة، نوفمبر 2001، ص 88 (بتصرف)

الفرع الثالث : مؤشرات قياس الكفاءة

تعددت مؤشرات قياس الكفاءة بالنظر الى تعدد وتباين آراء وأفكار الباحثين حول مفهوم موحد للكفاءة، والتي يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

جدول 1-1: يوضح مؤشرات قياس الكفاءة

المؤشرات	العلاقة	التعريف بالمؤشر
معيار الكفاءة الكلية	$\frac{\text{مجموع المخرجات (الإنتاج)}}{\text{مجموع المدخلات (عوامل الإنتاج)}}$	تنحصر الكفاءة الكلية حسب هذا المعيار في الكفاءة الانتاجية
معيار الكفاءة الاقتصادية	$\frac{\text{قيمة أجمالي المخرجات}}{\text{قيمة إجمالي المدخلات}}$	يستخدم القيمة المالية لإجمالي المخرجات و لإجمالي المدخلات
معيار الكفاءة النوعية	$\frac{\text{مجموع المخرجات (بالكم أو القيمة)}}{\text{عامل من عوامل الإنتاج (بالكم أو القيمة)}}$	يهتم بقياس كفاءة كل عامل من عوامل الإنتاج على حدى. و تقاس كفاءة كل عنصر من عناصر الإنتاج على أساس الكمية أو على أساس إدخال السعر
معيار الكفاءة المعيارية الكلية	$\frac{\text{الانتاج الفعلي}}{\text{الانتاج الكامل}}$	يعكس درجة تشغيل عوامل الإنتاج، وكذا حسن استخدام هذه العوامل استخداما امثلا
معيار الكفاءة المعيارية الجزئية	$\frac{\text{الانتاج الفعلي لفرع نشاط معين}}{\text{الانتاج الكامل لفرع نشاط معين}}$	يختص التقييم بعميات الانتاج حسب انشطة مختلفة

المصدر: عبد الحميد برحومة، "قياس الكفاءة والفعالية في مجالات الانتاج والتصنيع"، مداخلة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسلية، يومي 3 و 4 ماي 2005، ص 4

طرق قياس الكفاءة وفق كليمان و هيردان

تقاس الكفاءة وفق هذا المنظور من خلال الكفاءة الداخلية والكفاءة الخارجية للمؤسسة، حسب معايير معينة نوضحها في الجدول الاتي:

جدول 1-2: يوضح مؤشرات قياس الكفاءة وفق كليمان و هيردان

الكفاءة الخارجية	الكفاءة الداخلية
حصلة المؤسسة في السوق وقدرتها على دخول أسواق جديدة	معدل العائد على رأس المال المستثمر
تكاليف العمل والمواد ورأس المال	المبيعات / تكلفة الإعلان
حادثة وتطور المنتجات	تكلفة البضاعة المباعة التالفة من المواد الخام / عدد الوحدات

النواتج / الموارد الإنتاجية	القيادة السعرية
-----------------------------	-----------------

المصدر: عبد الحميد برحومة، المرجع السابق، ص5

المطلب الثاني : مفهوم الاداء التسويقي

سنتناول في هذا المطلب التعريف بمصطلح الاداء ثم نخرج الى الاداء التسويقي قبل ان نختتم بقياس كفاءة الاداء التسويقي.

الفرع الاول: مدخل الى "الاداء"

أولاً: تعريف الاداء: يرجع استعمال مصطلح الاداء "performance" في مجال مراقبة التسيير .اذ يعتبر الاداء بصفة عامة المنطقة التي يحلم بها ارباب المؤسسات الاقتصادية بالنظر الى انه مفهوم ديناميكي يتغير معناه من فترة لأخرى لكنه في مجمل معانيه ينحصر في المفاهيم الثلاثة الموالية¹:

❖ الأداء هو النجاح : الأداء لا يوجد لذاته، بل دالة تعبر عن النجاح؛

❖ الأداء هو نتاج عمل : أي انه نتيجة؛

❖ الأداء هو عمل : أي مجموعة الأعمال المؤدية إلى نتيجة.

ثانياً: مصفوفة الاداء: تعتبر واحدة من نماذج قياس الاداء ،وتضم هذه المصفوفة ستة أنواع من المؤشرات اثنان منها تمثلان النتائج والأربعة الباقية تمثل المحددات والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول 1-3: يوضح مصفوفة الاداء

المؤشرات الفرعية	المؤشرات الاساسية	
حصة المؤسسة في السوق	التنافسية	النتائج
نمو المبيعات		
مقاييس رضا العملاء		
المردودية	الأداء المالي	
النسب المالية ونسب التسيير		
العائد على الاستثمارات		
السيولة		
الثقة		
الإصغاء وتحسن الحاجات		
المظهر		

¹ شويخي سماعيل: دور الشراكة في تسمية أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال 2000-2004، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد حيزر، بسكرة، 2003، ص19

الأمن	جودة الخدمة	المحددات
الاتصال		
المجاملة		
إمكانية الوصول و السهولة		
في حجم الإنتاج	المرونة	
في وقت الإنتاج		
في القدرة على تغير الخصائص		
الإنتاجية	الموارد المستخدمة	
الكفاءة		
أداء عمليات التطوير	التطوير	
أداء التطوير على مستوى الأفراد		

المصدر: عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة جودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2012، ص 32

من خلال الجدول اعلاه يمكن القول ان المؤشرات الاساسية للنتائج التي تندرج ضمنها العديد من المؤشرات الفرعية تعتبر كتحصيل حاصل لمؤشرات المحددات فعلى سبيل المثال المرونة، التطوير ، كفاءة الموارد المستخدمة وجودة الخدمة لا بد أن تنعكس على الأداء المالي، وتنافسية المؤسسة.

ثالثا: انواع الاداء: ان الاداء له عدة انواع صنفها الباحثون حسب معايير منها الشمولية والطبيعة نلخصها في الجدول الموالي¹:

جدول 1-4: تصنيف الاداء حسب معياري الشمولية والطبيعة

المعيار	صنف الاداء
الشمولية	- الاداء الكلي: ينسب انجاز جميع عناصر المؤسسة ووظائفها بشكل اجمالي - الاداء الجزئي: يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة مثل اداء وظيفة الافراد واداء وظيفة التسويق
الطبيعة	- الاداء الاقتصادي - الاداء السياسي - الاداء الاجتماعي - الاداء التكنولوجي

المصدر: من اعداد الطالب

¹ عبد المليك مزهودة، أساسيات الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مرجع سبق ذكره، ص 89

من خلال الجدول نستنتج ان الاداء له عدة انواع حسب نواحي مختلفة، ففي المؤسسة الاقتصادية نجد عدة وظائف باعتبارها كنظام منها اداء العاملين، الاداء المالي والاداء التسويقي الذي يعتبر اهم اداء في المؤسسة لان التسويق يعتبر عملية تكون "قبل، في، بعد" الانتاج، وهو ما سنتطرق اليه.

ويعرف التسويق على انه العملية الخاصة بالتخطيط والتنفيذ وخلق وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار، السلع والخدمات اللازمة لإتمام عملية التبادل، والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسات¹.

الفرع الثاني: مدخل الى الاداء التسويقي

اولا : تعريف الاداء التسويقي: توجد عدة تعريفات للأداء التسويقي نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: **التعريف الاول:** "هو النتائج التي تم التوصل اليها من خلال أنشطة المنظمة بصورتها الكاملة التي تنعكس على بقاء المنظمة وانظمتها"²؛

هذا التعريف ربط الاداء التسويقي بالأداء الكلي للمؤسسة من خلال النتائج المتوصل اليها والتي تهدف الى بقاء المؤسسة.

التعريف الثاني: "الأداء التسويقي مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية ويتم ذلك عن طريق التركيز على الموازنة بين مخرجات أنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الاهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات وقياس الاداء التسويقي"³؛

اعتبر الباحث في تعريفه للأداء التسويقي بانه اداء فرعي لوظيفة من وظائف المؤسسة بالعمل على الموازنة بين مدخلات ومخرجات الوظيفة للخروج بأداء فعال وكفء؛

من خلال التعريفين نستخلص ان الاداء التسويقي يتمثل في النتائج المرغوبة للمؤسسة عن طريق الموازنة بين مدخلات النشاط التسويقي ومخرجاته و التي تسعى لان تتميز بالكفاءة والفعالية بحيث تتمكنها من ضمان البقاء والاستمرار في النشاط الرسمي للمؤسسة.

¹ إسماعيل السيد: التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية. 2003، ص 9.

² رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الاداء التسويقي، بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة نينوي، تنمية الرفادين، العدد 92 مجلد 32، جامعة الموصل، سنة 2010، ص 325.

³ ناصر شاي الدوسري، أثر استراتيجية النمو على الاداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 28.

ثانيا: اهمية الاداء التسويقي: نظرا للتطور التكنولوجي الكبير والتغير المستمر في رغبات العملاء اضحت اهمية التسويق في تزايد سريع، ولقد تعاضمت هاته القيمة من خلال التغير الجوهرى في المفاهيم الخاصة بالتسويق و الأداء التسويقي الذي بات الشغل الشاغل لأرباب المؤسسات واصحاب التسويق باعتباره هو الصورة الحقيقية والذي يمكن من تفعيل اهداف المؤسسة وفتح افاق النمو و التوسع . كما ان اهداف المؤسسات المتمثلة اساسا في ارضاء حاجات العملاء وتحقيق اعلى عوائد الاستثمار تحيلنا الى ضرورة لعب اصحاب التسويق دورا مهما وحاسما فيها والتي في الاخير تمكننا من تحقيق اداء تسويقي كفاء وفعال ومن ثم الاداء الكلي.

ثالثا: مستويات الاداء التسويقي ومشاكله: يتم تقييم الاداء عموما حسب الوظائف باعتبار المؤسسة نظام متكامل من مجموعة انظمة فرعية. إلا ان الدراسات السابقة اعتمدت 03 مستويات في الاداء التسويقي متمثلة في المستوى الاستراتيجي، العملي والتكتيكي وفقا لمستويات التسيير.

1-المستوى الاستراتيجي: حيث ان التسويق يدخل ضمن التسيير الاستراتيجي للمؤسسة باعتباره ذو علاقة مباشرة بالمحيط الخارجي المتكون من مجموعة متغيرات منها المنافسة، المنافسون و العملاء. حيث يرى " Angelier " ان أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية¹.

كذلك فان مراحل الأداء الاستراتيجي تنبثق من رسالة المؤسسة، رؤيتها المستقبلية ، أهدافها و استراتيجياتها، وهو ما يقودنا الى ان نستنتج ان الاداء الاستراتيجي يتمثل بالأساس في بحوث التسويق من خلال دراسة رغبات العملاء و السوق والمنافسين وهذا من اجل اعداد الاستراتيجية المناسبة؛

2-المستوى التكتيكي: وهو مستوى يلي المستوى الاستراتيجي والذي ينجم عنه ترجمة الاستراتيجية التسويقية الى تكتيكات تتمثل في المزيج التسويقي. حيث يعرف المزيج التسويقي بأنه " خليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة المنتج بما يتناسب مع رغبات وحاجات المستهلك , ثم دراسة وتحديد السعر المناسب والتنافسي لبيعه، ثم الترويج له، ومن ثم توزيعه وإيصاله في المكان والزمان المناسبين من أجل إشباع حاجات ورغبات المستهلك , وتحقيق الربح المناسب ومبرر وجودها"².

¹ J.P.Angelier، ذكر من طرف عبد المليك مزهودة ، دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة التجارة العامة والمصنوعات الجاهزة آريس، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة باتنة، 1998، ص 39

² نزار عبد الحميد البر واري وأحمد فهمي البر زنجي: استراتيجيات التسويق، دار وائل، عمان، 2004، ص 152

و قد اقترح البروفيسور ماكارتي في بداية الستينات من القرن العشرين مزجاً تسويقياً، يتكون من أربعة عناصر* تبدأ بالحرف الانجليزي « P » "الموقع(التوزيع) **place**،السعر **price**، المنتج **product**،الترويج **promotions**

و بناء على عناصر المزيج التسويقي وصف كوتلر كل عنصر بما يقابله كما يلي¹ :

جدول 1-5: عناصر المزيج التسويقي

Cs	Ps
القيمة للعميل Customer Value	المنتج Product
التكلفة بالنسبة إلى العميل Cost to the customer	السعر Price
الراحة convenience	التوزيع Place
الاتصال communication	الترويج Promotions

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على المرجع ادناه

من خلال الجدول نستنتج ان المستوى التكتيكي من الاداء التسويقي يعمل على الاهتمام بالعمل بشكل اكبر و هو ما يترجم سياسة المستوى الاستراتيجي لنشاط التسويق؛

3-المستوى العملي: يعرف الأداء العملي لوظيفة التسويق على أنه "مجموعة الإنجازات المحققة للمؤسسة على مستواها التنفيذي أي تحويل الخطط التسويقية إلى تصرفات وأنشطة سواء كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية، و التي تقود إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية للمؤسسة"، أي بصيغة أخرى الإجابة عن الأسئلة التالية :

❖ ما الذي يجب عمله؟؛

❖ متى يجب القيام بذلك؟؛

❖ من المسؤول عن القيام بذلك؟؛

❖ ما هي تكلفة التنفيذ؟.

إن التنفيذ الناجح للخطط والاستراتيجيات التسويقية يتوقف على كفاءة المؤسسة في المزج الصحيح لمواردها البشرية (مديري التسويق، رجال البيع) وهياكلها التنظيمية (التقسيمات اللازمة اعتماداً على خطوط الإنتاج،

*نشير الى ان هناك اضافة لعدد عناصر المزيج التسويقي الاربعة (بحوث التسويق، الماديات، قيمة العميل.....)

¹ فليب كوتلر، ترجمة فيصل عبد الله أبو بكر : كوتلر يتحدث عن التسويق، مكتبة جرير المملكة العربية السعودية، ط 3، 2004، ص 113، 114

ولاء العملاء....) وأنظمة المكافأة (الحوافز الممنوحة) و ثقافتها المميزة في تدعيم برامجها التنفيذية لاستراتيجياتها التسويقية¹. وهذا المزج في الموارد بشكل عقلاي ورشيد يقودنا الى وصف الاداء التسويقي بالكفاءة. مما سبق نستخلص ان الاستراتيجية على مستوى النشاط التسويقي تعمل على تفكيكها الى اجزاء متكاملة والمتمثلة في عناصر المزيج التسويقي والتي في الاخير تمكننا من التنفيذ الناجح لجميع الخطط الاستراتيجية عن طريق الاستخدام الامثل للموارد.

قد يواجه المؤسسة مجموعة من العراقيل تحول دون تحقيقها للأداء التسويقي نذكر منها ما يلي²:

❖ **حجم الإنتاج:** حيث ان الطلب الكبير على السلعة احيانا قد يفوق الطاقة الانتاجية المتاحة، مما يولد مشكل في تسويق المنتج و كذلك اجال تسليمه للعميل. وبشكل معاكس ايضا قد ينجم عن انتاج منتج بكميات كبيرة فائض في السوق مما يؤدي الى خلق تكاليف التخزين، وبالتالي الحد من تحقيق اداء تسويقي فعال؛

❖ **مستوى الدخل:** يؤثر الدخل على القدرة الشرائية للعميل، مما يؤدي بالمنتجين الى تخفيض الاسعار لتجنب فائض العرض بمعنى الطلب قليل والعرض بكميات كبيرة. فهنا المنتج يسعى لتجنب العرضان يكون أكبر من الطلب ولو كان على حساب التكلفة المرتفعة؛

❖ **بحوث وتكاليف التسويق:** تعتبر بحوث التسويق استثمار ينتظر منه عوائد كبيرة وذلك بالنظر الى دراسة رغبات العملاء واحتياجاتهم سعيا لإنتاج منتجات ذات جودة وميزة تنافسية تمكن من تحقيق ارباح تضمن للمؤسسة الاستمرار و البقاء. الا ان هذا ينتج عنه تكاليف عالية تتمثل اساسا في تكاليف البحوث في حد ذاتها من استبيانات ومقابلات العملاء تحد من تحقيق اداء تسويقي؛

❖ **البنية التحتية:** وذلك اثناء قيام المنتج ببحوث التسويق للوصول الى المستهلك النهائي لمعرفة رغباته والأخذ بأرائه فيصطدم ببعد المسافات وضعف المواصلات والاتصالات؛

❖ **المنتجات المحلية:** قد تفتقد المنتجات المحلية الى الجودة مقارنة بالمنتجات الاخرى العالمية، وهذا ما يضعف من قيمتها وقدرتها على المنافسة في الاسواق.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى: التسويق المعاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، ط 1، 2005، ص 107-109

² رامز الطنبور، المشاكل والمعوقات التي تواجه النهوض بالأداء التسويقي في الوطن العربي، الملتقى العربي الثاني-التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر 08-09 أكتوبر 2003، ص ص 317، 318، 319

المطلب الثالث : كفاءة الاداء التسويقي

ستناول في هذا المطلب تعريف كفاءة الاداء التسويقي، فعالية الاداء التسويقي، المجالات التي تعتمد في تحقيقها ثم في الاخير نتطرق الى مؤشرات قياسها.

الفرع الاول: التعريف بكفاءة الاداء التسويقي

لقد اقترن مصطلح الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية بالتكاليف، و التسويق يعتبر من أهم أنشطة المؤسسة في الوقت الحالي مما يعني زيادة التكاليف على هذا المستوى، والمتمثلة في تصميم المنتجات، تسعيرها، الترويج لها وتوزيعها.

التعريف الاول: تعرف كفاءة الاداء التسويقي (الكفاءة التسويقية) على أنها " الاستخدام الأمثل للمدخلات للحصول على أفضل المخرجات"¹.

التعريف الثاني: تعرف بانها تعني " الحصول على ما هو كثير، نظير ما هو أقل ، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا و الأرباح في حدودها القصوى" . و هو مفهوم يقتصر فقط على استخدام المواد الإنتاجية المتاحة و يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة و العلاقة بين المدخلات و المخرجات"²؛

من خلال التعريفين نقول ان كفاءة الاداء التسويقي تمثل أحد المقاييس الهامة والمعتمدة في قياس الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية ، وتشير الكفاءة الى العلاقة بين الموارد والنتائج ، اذ تقاس باحتساب نسبة المخرجات الى المدخلات المستخدمة في تحقيق الأهداف ، وقد ربطت الكفاءة بأداء الأعمال بشكل صحيح؛ يمكن التعبير عن كفاءة الاداء التسويقي بالعلاقة التالية³ :

$$\text{كفاءة الاداء التسويقي} = \frac{\text{المخرجات التسويقية}}{\text{المدخلات التسويقية}}$$

إذ تتمثل المدخلات بالموارد المالية والمادية والبشرية و المعلوماتية والأنشطة والإجراءات التي تعتمد عليها مؤسسات الأعمال في الوصول إلى الأداء التسويقي ، وإن هناك تأكيد على أن القليل من الموارد هو الأفضل من أجل الوصول الى المخرجات المطلوبة التي تعكس نجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

¹ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة ، 2006 ، ص197

² شيقارة هجيرة، "علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الاقتصادي للمؤسسة"، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، جامعة الجزائر، 2005 ، ص 5

³ محمد فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر: بحوث التسويق (مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية)، الدار الجامعة، الاسكندرية، 1998 ، ص 32 .

يشير البعض إلى أن مفهوم الكفاءة قد يأتي ملازماً لمفهوم الفاعلية ، فقد تكون المؤسسة فعالة ، ولكنها ليست ذات كفاءة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة ، وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلباً في فاعليتها ، فكلما ارتفعت التكاليف لتحقيق هدف ما قلت احتمالات قدرة المؤسسة على البقاء ، ويمكن استخدام الفعالية بوصفها مقياساً طويل المدى بينما تستخدم الكفاءة بوصفها مقياساً قصير المدى ، ويجب الاهتمام بكل المقياسين و جعل الكفاءة والفاعلية ضمن مقياس النجاح لأي مؤسسة.

لابد ان نشير الى مصطلح الفعالية التسويقية :هي " القدرة على تحقيق الأهداف في شكل زيادة في حجم المبيعات و الحصة السوقية و تحقيق رضا الزبائن و تنمية الموارد البشرية العاملة في مجال التسويق، و تحقيق النمو المرغوب للمؤسسة"¹.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس كفاءة الاداء التسويقي

توجد عدة مؤشرات لقياس كفاءة الاداء التسويقي نذكر منها ما سنلخصه في الجدول الموالي² :

جدول 1-6: اهم مؤشرات قياس كفاءة الاداء التسويقي

اسم المؤشر	العلاقة الرياضية	اهمية المؤشر (ماذا يبين المؤشر؟)
نسبة تكاليف التسويق	$\frac{\text{تكاليف التسويق}}{\text{تكاليف المؤسسة}}$	- أهمية وظيفة التسويق بالمقارنة مع باقي الوظائف الأخرى في المؤسسة - مدى قدرة تحكم المسيرين في تكاليف التسويق بالتوازي مع متابعة تطور رقم الأعمال
عائد تكاليف التسويق	$\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{تكاليف المؤسسة}}$	قيمة المبيعات التي تسمح بتحقيقها كل وحدة نقدية مستثمر في التسويق، ويمكن أن تحصر بالكميات المباعة بدلا من رقم الأعمال، وتشير إلى عدد الوحدات المباعة نتيجة لكل وحدة نقدية واحدة مستثمرة في التسويق، لكن شرط أن تكون المبيعات (بالكمية) متجانسة
عائد تكاليف نقل المبيعات	$\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{تكاليف نقل المبيعات}}$	رقم الأعمال الذي تحصل عليه المؤسسة من وراء كل وحدة نقدية منفقة في النقل، ويستخدم مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الأخرى المؤثرة رقم الأعمال
نسبة نقاط البيع التابعة للمؤسسة	$\frac{\text{عدد نقاط البيع التابعة للمؤسسة}}{\text{نقاط البيع الموجودة في السوق}}$	أداء المؤسسة في مجال التوزيع عندما تتبع سياسة التوزيع بنقاط البيع التابعة لها مباشرة، حيث بين إلى حد ما نصيب المؤسسة من السوق، خاصة إذا استعمل مع نسبة الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة، أما إذا كانت تعتمد على طرق أخرى للبيع كالاتصال المباشر أو عن طريق الوكلاء فإن هذا

¹ عبد السلام أبو قحف، "اقتصاديات الأعمال"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص93

² صونية كيلاني، " استراتيجيات الجودة الشاملة و دورها في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية مقارنة بين مؤسسات في الجزائر والاردن"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير غير منشورة ، جامعة باتنة 1، 2015/2016، ص99

المؤشر يصبح غير مفيد		
متوسط عدد الوحدات التي يبيعها كل وكيل، حيث تسحب بالكميات المبيعة للوكلاء فقط ويشترط تجانس المبيعات وإلا تحسب لكل منتج على حدى	$\frac{\text{عدد الوحدات المبيعة}}{\text{عدد نقاط البيع الموجودة في السوق}}$	متوسط الوحدات المبيعة لكل وكيل
هامش الربح الذي تخلت عنه المؤسسة لصالح الوسطاء، حيث كلما كان هذا الهامش كبير كلما كان محفزاً للمؤسسة في الاعتماد على سياسة التوزيع المباشر، ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار تكاليف التوزيع وتكاليف الفرصة البديلة	$\frac{\text{سعر بيع منتجات المؤسسة}}{\text{سعر بيع منتجات في السوق}}$	نسبة أسعار المؤسسة إلى أسعار السوق
تأثير سياسة الترويج على كميات المبيعات التي قامت المؤسسة بتصريفها حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما دل ذلك على تأثير الإيجابي لسياسة الترويج على مبيعات المؤسسة بالإيجاب أي بطريقة فعالة	$\frac{\text{المبيعات}}{\text{تكاليف الترويج}}$	نسبة كفاءة سياسة الترويج
مدى استجابة المبيعات لسياسة الإعلان المتبعة، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما دل ذلك على كفاءة الإعلان في المؤسسة	$\frac{\text{المبيعات}}{\text{تكاليف مخصصة للإعلان}}$	نسبة كفاءة الإعلان
حجم المبيعات التي حققتها المؤسسة مقارنة مع حجم الميزانية المخصصة لتنشيط المبيعات لقياس مدى تأثير سياسة تنشيط المبيعات على كميات المبيعات المحققة، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة دلت على كفاءة سياسة تنشيط المبيعات	$\frac{\text{المبيعات}}{\text{التكاليف المنفقة على تنشيط المبيعات}}$	نسبة كفاءة تنشيط المبيعات
حجم المبيعات التي حققتها المؤسسة مقارنة مع المصاريف المنفقة على العلاقات العامة والدعاية، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة دلت على كفاءة استخدام العلاقات العامة والدعاية في زيادة حجم المبيعات	$\frac{\text{المبيعات}}{\text{تكاليف العلاقات العامة و الدعاية}}$	نسبة كفاءة العلاقات والدعاية العامة

المصدر: من اعداد الطالب

من الجدول نستنتج ان تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة يكون بالاستغلال الأمثل لمواردها والتقليل من التكاليف إلى أقصى قدر ممكن.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتقييم كفاءة الاداء التسويقي

سنتطرق في هذا المبحث لأهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من قبل، حيث قسمناها لدراسات عربية ودراسات أجنبية ثم تطرقنا في الأخير لمقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية

يشمل هذا المطلب الدراسات التي كانت في بيئة عربية التي تشترك مع دراستنا في العديد من الخصائص التي تميز المجتمعات العربية عن غيرها من المجتمعات الأخرى.

1- دراسة لصونية كيلاني ، بعنوان: " مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق

الإدارة الاستراتيجية"دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2005-2000:

رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة
2007/2006:

هدفت الدراسة الى التوصل الى كيفية تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق الادارة الاستراتيجية فيها في ظل الانفتاح على الاسواق وتفشي ظاهرة العولمة مركزة على الادارة الاستراتيجية من خلال التعريف بها ومراحل تطبيقها وكذا الأداء من حيث مفهومه وأنواعه، مع التطرق الى الأداء التسويقي وابرار مساهمة الادارة في تحسينه؛

استخدم في الدراسة الاسلوب الوصفي في وصف الظاهرة بالنظر الى التطرق الى مختلف عناصر التسويق وكذا المزيج التسويقي مع ابرار العلاقة بين مستويات الادارة الاستراتيجية والاداء التسويقي ،وكذلك مؤشرات التركيز على الكمية وقد تمت الدراسة على القطاع الصيدلاني ممثلا في مجمع صيدال في الفترة ما بين 2005-2000. مع استخدام المؤشرات الكمية في تحليل النتائج مثل تطور المبيعات وحجم الانتاج ،بالإضافة الى بعض المؤشرات النوعية كالشهادات الممنوحة من منظمات عالمية.

وتوصلت الباحثة الى جملة من النتائج نذكر من اهمها:

❖ الاهتمام ببحوث التسويق يعتبر ضرورة ملحة والذي يمكن من تلبية اغلب حاجيات العملاء وتجنب

اختلال العرض و الطلب؛

❖ اهتمام المجمع بتوسيع وتنوع تشكيلة المنتجة وهو مؤشر على مدى فعالية تطبيق الادارة الاستراتيجية من خلال التحليل البيئي ودراسة رغبات العملاء والذي يؤدي الى تحقيق حصة سوقية معتبرة تمثل كهدف استراتيجي؛

❖ انشاء وحدات توزيع معتمدة عبر التراب الوطني يعتبر مؤشر كاف للحكم على ان المجمع يسعى لتوسيع قنوات التوزيع و تفعيل الترويج مما يمكن من تحسين الأداء التسويقي.

2- دراسة لصونية كيلاني، بعنوان " استراتيجية الجودة الشاملة و دورها في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية مقارنة بين مؤسسات في الجزائر والاردن":

أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير جامعة باتنة1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2016/2015:

هدفت هاته الدراسة الى معرفة مدى مساهمة استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الاداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية على ان هاته الاستراتيجية كمدخل لتحسين الاداء الكلي في ظل بيئة دولية تسودها تنافسية حادة ،حيث تمت الدراسة على مؤسستين في قطاع الدواء :مجمع صيدال الجزائري وشركة دار الدواء الاردنية خلال الفترة 2005-2014.

وقد استخدمت الباحثة الاسلوب الوصفي من خلال التطرق الى مفهوم استراتيجية الجودة الشاملة وأدبياتها باعتبارها كبديل لاستراتيجية تخفيض التكاليف ،وكذا الاداء التسويقي وأدبياته مع الاشارة الى مصطلحي الكفاءة و الفعالية. واستخدم في الدراسة الاسلوب المقارن في الظاهرة في الجانب التطبيقي بالاستعانة بمؤشرات قياس الاداء التسويقي الكمية والنوعية مثل الكفاءة التسويقية ،الربحية و المقارنة المرجعية. وهذا للحكم على مدى تحسين الاداء التسويقي من خلال تطبيق الجودة الشاملة.

وفي الاخير تحصلت على نتائج منها:

❖ وجود مستوى مقبول من الاداء التسويقي في كلتا العينتين ،وسعي كل منهما الى تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة وتحقيق مركز تنافسي؛

❖ انتهاج استراتيجية الجودة الشاملة في الشركة الاردنية كان له الاثر الايجابي على الاداء التسويقي وهو ما يثبت وصول منتجة الشركة الاردنية الى اوروبا وامريكا؛

❖ الاهتمام بدراسة السوق في كلا المؤسستين من خلال التشكيلة الواسعة للمنتجة لتلبية رغبات العملاء؛

❖ تبني اسلوب تسويقي من خلال تنمية شبكة اتصالات ممثلة في رجال البيع منتشرين عبر الوطن حوالي

180 مندوب للبيع للرفع من الحصة السوقية وزيادة حجم المبيعات.

3-دراسة لبوكريطة نوال، بعنوان: أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة

وكالة السفر و السياحة:

رسالة ماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2011:

هدفت الدراسة المقدمة الى معرفة كيفية مساهمة الاتصال الترويجي في الرفع من الاداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، من خلال التطرق الى مفاهيم الخدمة والمؤسسة الخدمية وكل ما يرتبط بها من مفاهيم، مراحل تأسيسها وكذا الفرق بين الخدمة والسلعة فضلا عن التوجه الحتمي نحو الخدمة بالنظر الى مزاياها عن السلعة. وتطرقت الدراسة كذلك الى الاداء التسويقي و أدبياته بالتركيز على المزيج التسويقي عموما والمزيج الترويجي خصوصا مثل الاعلان والحملات الاشهارية والعلاقات العامة ومدى فعاليته في رفع الاداء التسويقي للمؤسسة الخدمية.

واعتمدت الباحثة على المنهج التحليلي والوصفي اذ تم التطرق الى المكونات الاساسية للظاهرة المدروسة نظريا، كما ان الوصف يتمثل بالأساس على العينة المدروسة من خلال المقابلات الشخصية مع المسؤولين واستقصاء آراء العملاء. و قد تمت الدراسة على عينة من المستخدمين من خدمات وكالة السفر والسياحة **FWT** مكونة من 362 اعتمادا على الوثائق والمقابلات الشخصية للحصول على معلومات الوكالة. بالإضافة الى الاستعانة بالأسلوب الاحصائي **SPSS** لتحليل آراء العملاء ومعرفة مدى مساهمة الاتصال الترويجي في تحسين صورة المؤسسة وذلك خلال الفترة 2007-2011.

تحصلت هاته الدراسة في الاخير الى جملة من النتائج اهمها ما يلي:

❖ الاتصال الترويجي لا يحظى باهتمام كبير من قبل مسيري الوكالة وهذا ما يؤدي الى انخفاض امكانية الرفع

من الحصة السوقية؛

❖ الاستثمار في راس المال البشري والذي يساهم في رفع الفعالية والكفاءة التسويقيتين للوكالة؛

❖ غياب مؤشرات قياس اداء الاتصال الترويجي بالوكالة مما يصعب من عدم القدرة على التقييم لمستوى

الاداء الترويجي ومنه الاداء التسويقي للوكالة والعمل على تصحيح للانحرافات.

4- دراسة لحيدر عبد الواحد الشولي و سعدون حمود جثير الربيعاوي بعنوان : اثر المعرفة السوقية في

تحسين الاداء التسويقي - دراسة تطبيقية في شركات الاتصال للهاتف المحمول في العراق:

مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 20، العدد6، 2014، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد، جمهورية العراق:

هدفت الدراسة الى اختبار وجود علاقة بين المعرفة السوقية والأداء التسويقي على اعتبار ان معرفة احوال السوق والعملاء يمكن من تحسين الاداء التسويقي. كما تسعى الدراسة الى معرفة وجود تصور واضح من عدمه لمفهوم المعرفة السوقية وكذا الاداء التسويقي في شركات الاتصال للهاتف النقال بدولة العراق. تطرق الباحثان الى توضيح المعرفة السوقية وبعض أدبياتها فضلا عن الاداء التسويقي ومختلف مفاهيمه، اذ تمت الدراسة على 03 شركات ناشطة في قطاع الاتصالات للهاتف النقال بالعراق (زين، كورك، سياسيل) في الفترة سنتي 2012-2013. وقد تم استخدام المنهج التحليلي في تحليل الظاهرة علاقة المعرفة السوقية بالأداء التسويقي وكذا المنهج الوصفي في عرض البيانات المتحصل عليها. واستخدمت المقابلات الشخصية وبعض الزيارات اثناء الدراسة الميدانية مركزا على الاستبيان واعتمادا على الاداة الاحصائية SPSS للوصول الى النتائج المرغوب فيها وكذا المؤشرات الكمية والنوعية للأداء التسويقي. وتوصل الباحثان الى النتائج التالية:

- ❖ تفاوت في رغبة معرفة حاجات العملاء بين الشركات محل الدراسة (شركة زين لها الافضلية في ذلك)؛
 - ❖ وجود علاقة ارتباط قوية بين المعرفة السوقية والاداء التسويقي. فدراسة المنافسين والعملاء مع التركيز على ضمان ولاء العملاء يمكن من تحسين الاداء التسويقي وهو ما يشمل الاداء التسويقي؛
 - ❖ اهتمام كبير توليه المؤسسات المنافسة لتنفيذ مراحل المعرفة السوقية و بأبعاد الاداء التسويقي.
- 5- دراسة لأرسلان منوچر سان احمد بعنوان: "دراسة الهوامش والتكاليف وكفاءة الاداء التسويقي لمحاصيل الخضر و الفواكه بمحافظة السليمانية بالعراق:

مقال بمجلة الادارة و الاقتصاد، العدد 2005/57، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية:

هدفت الدراسة الى معالجة مشكل عدم معرفة المؤشرات التي تخص عملية التسويق في منتجات القطاع الزراعي كالتكاليف المختلفة، الهوامش وكفاءة الاداء التسويقي. بالتركيز على مختلف العناصر المكونة للتكاليف التسويقية مثل تكاليف النقل والضرائب والتي تحول دون انخفاض معدل الكفاءة التسويقية باعتبارها مؤشر هام لتنمية القطاع الزراعي الذي يعد واحد من القطاعات الاقتصادية، وكذلك ارتفاع الهوامش التسويقية سوءا سعر البيع او سعر الشراء. حيث تم التطرق الى الادبيات النظرية لكل من الهوامش التسويقية من مفاهيم واسباب

ارتفاعها، التكاليف التسويقية بأنواعها وطرق قياسها فضلا عن كفاءة الاداء التسويقي. وشملت الدراسة عينة مكونة من 84 بائع تجزئة للخضر والفواكه بمحافظة السليمانية بالعراق خلال الموسم الصيفي 2003-2004. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالتركيز على اداة الاستبيان لتحليل الظاهرة. كما تم الاعتماد على البيانات والمجلات العلمية بالإضافة الى المؤشرات الاحصائية للمساعدة في تحقيق النتائج. تحصل الباحث في الاخير على نتائج من اهمها:

- ❖ المستوى التعليمي يلعب دورا كبيرا في رفع كفاءة الاداء التسويقي من خلال المستوى الثقافي للبائعين بحيث يمكن من تحسين الحوار والتفاعل بين البائع والمشتري لضمان ولاءه. بالإضافة الى الحملات الارشادية والتوعوية تساهم في رفع مستوى كفاءة الاداء التسويقي؛
- ❖ وجود بعض التكاليف التسويقية الجزئية كتكاليف النقل، التخزين والتعليب تحد من تحقيق هامش تسويقية كبيرة وتعمل على الرفع من سعر الشراء باعتبار ان التكاليف يتحملها العميل والتي بدورها تحول دون تحقيق معدل كفاءة ملائم؛
- ❖ تعدد الوسطاء او وكلاء البيع بين المزارعين والمستهلك النهائي لا يؤدي الى تحقيق نسبة مقبولة من الكفاءة التسويقية ومن هامش ربح معتبر.

6- دراسة لكريمة بكوش بعنوان: رفع كفاءة الأداء التسويقي من خلال تخضير استراتيجية المؤسسة - شركة تويوتا كنموذج، جامعة خميس مليانة:

مقالة منشورة في مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، جامعة خميس مليانة، سبتمبر 2013:

هدفت الدراسة الى امكانية تحول المؤسسات الصناعية الى مؤسسات خضراء من خلال انتهاج استراتيجية تمكن من تحقيق مسؤولية بيئية سعيا لرفع الاداء التسويقي لهاته المؤسسات، على اعتبار ان هاته الاخيرة ملزمة باتباع استراتيجية تمكنها من تحقيق اهدافها بناء على السياسات الموضوعية وهذا لتتمكن من تحقيق البقاء والحفاظ على المكانة السوقية فضلا عن كسب ميزة تنافسية. الا ان هذا الهدف اصبح من الاستراتيجيات الاساسية لكل مؤسسة وممر حتمي لها. لكن الامر النادر هو سعي المؤسسات الصناعية الى اعتماد سياسات مصاحبة للبيئة للوصول الى استراتيجية خضراء حتى تتمكن من تحقيق صورة مؤسسة كفؤة بيئيا لما له من مزايا للرفع من كفاءة الاداء التسويقي. تمت الدراسة على شركة تويوتا كعينة لمؤسسة صناعية كبيرة حققت أكبر حصة سوقية بفضل استراتيجيات الشركة اليابانية في خفض التكلفة و الجودة وكونها ذات توجه بيئي سعيا للتميز.

استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، من خلال الاشارة الى الاداء التسويقي وكيفية قياسه وكذلك الاستراتيجية البيئية الخضراء ثم المؤسسة الخضراء. اما تطبيقيا فقد عمدت الباحثة الى البحث عن مؤشرات المسؤولية البيئية في الشركة العملاقة لصناعة السيارات وركزت على تطور المبيعات، الربح والحصة السوقية زمنيا بالمقارنة مع بعض المؤسسات ناشطة في نفس القطاع.

كمت توصلت الباحثة في الاخير الى النتائج الاتية:

❖ تبني بعض المفاهيم والمصطلحات اثناء نقل تميز الشركة الصناعي الى تميزها البيئي "تويوتا الخضراء، الطاقة الخضراء، التنظيف الكلي"؛

❖ حصول الشركة اليابانية على جائزة نجم الطاقة في الولايات المتحدة الامريكية؛

❖ مما سبق من النتائج الاربعة نستنتج ان على المؤسسات ضرورة ادراج البعد البيئي والالتزام بالمسؤولية البيئية ضمن استراتيجياتها وضمن رؤيتها المستقبلية لان ذلك يحقق لها اداء افضل، يساعد في تحقيق الاهداف المخططة بكفاءة وفعالية، يحقق ميزة تنافسية للمنتوج ومكانة تنافسية للمؤسسة، الحصول على شهادات عالمية، زيادة حجم المبيعات وتوسع ونمو المؤسسة وهي كلها مؤشرات للأداء التسويقي في المؤسسات.

المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية

يشمل هذا المطلب الدراسات التي تمت في بيئة أجنبية حتى تتمكن من معرفة خصوصيات المجتمع الغربي وتأثير ذلك على نتائج هاته الدراسات.

1-دراسة ل Jean-marc Lehu بعنوان :

Les sources de la performance marketing chez Procter & Gamble : la fin d'un certain marketing de masse"

مقال منشور في (la revue Décisions Marketing n°37, Octobre-Décembre 2005)¹.

هدفت الدراسة التي قام بها الباحث الى معرفة مصادر الاداء التسويقي التي تؤدي الى نجاح وتطور المؤسسات ،وذلك انطلاقا من التعريفات المحددة للتسويق مع التطرق الى مفهوم الاداء التسويقي والذي يمكن اعتباره كنقطة نقاش حول تحديد مفهوم واحد له ،كون ان المؤسسات تختلف معايير واسس نجاحها بالنظر الى السلسلة التي تساهم في تحقيق قيمة مضافة .

¹متوفر على الموقع : <https://www.researchgate.net/publication/281033116> ، تاريخ الاطلاع يوم 2017/01/14 على الساعة 22:00

و اعتمد الباحث في دراسته على المنهج التحليلي في وصف الظاهرة نظريا وكذا منهج دراسة حالة لشركة رائدة حققت نجاحات على مر السنين. وتمت الدراسة على شركة امريكية عملاقة مختصة في مجال التجميل خلال الفترة 2001-2005 مستخدما بعض المؤشرات الكمية مثل تطور المبيعات والحصة السوقية مع اجراء مقابلة شخصية مع الرئيس المدير العام للشركة من اجل الوقوف على معايير نجاح الاداء التسويقي فيها.

توصل الى عدة نتائج نذكر اهمها:

- ❖ الاعتماد على بحوث التسويق وخاصة الحدس يميز العديد من الشركات، ذلك ان تطور حاجات العملاء اصبحت سريعة وعاصفة ؛
- ❖ مراقبة المنافسين ووجود سرعة في الاستجابة لمتطلبات العملاء هي عوامل تساعد في الرفع من تطور المبيعات وزيادة الحصة السوقية وهي عوامل تميز القيادة في الشركات ونوعية العنصر البشري؛
- ❖ الشركة تقترح نموذج يضم خمسة خيارات استراتيجية تسويقية متمثلة في :التوجه نحو العميل، اعتماد اسلوب التحسين المستمر، تنوع محفظة الاعمال، الاتصالات الخارجية والداخلية المرتدة سواء داخل المؤسسة بين جميع المستويات او بين المؤسسة وعملائها او مورديها بالإضافة الى المسؤولية الاجتماعية التي اوضحت ضرورة حتمية في كل المؤسسات؛

2- دراسة ل " Serge Guignon ADJOGNON " بعنوان

"Efficiency and performance of rice marketing chain in Togo"

رسالة ماستر في العلوم الاقتصادية الزراعية-كلية العلوم الزراعية وعلوم البيئة-جامعة McGill، مونتريال، كندا
2012:

هدفت الدراسة التي قام بها الباحث الى الوقوف على بعض المشاكل والعراقيل الي تواجه تسويق منتج الارز في الطوغو باعتباره المنتج الاكثر استغلالا و نجاحا والتي تؤثر في مجملها على كفاءة الاداء التسويقي للمحصول. وهذا من خلال التعرف على العوامل التي تؤثر في قرار مشاركة المزارعين في السوق لعرض المنتج، هيكل واداء سلسلة تسويق الارز والمعوقات التي تواجه المزارعين و التجار.

تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة حيث اجريت الدراسة على عينة من التجار والمزارعين في الطوغو في الفترة الممتدة من 2000-2010 باستخدام الاستبيان لاستطلاع اراء المنتجين والتجار حول قرار المشاركة في السوق ،مع الاعتماد على الاساليب الاحصائية في تحليل النتائج، بالإضافة الى بعض المؤشرات الكمية مثل

التكاليف التسويقية، الاسعار، حجم المبيعات والهوامش التسويقي. وخلص الباحث الى اثره بعض التوصيات التي تمكن من تحديد السياسة التي تعمل على تحقيق كفاءة اداء تسويقي افضل.

استنتج الباحث في دراسته وجود عوامل تؤثر على كفاءة الاداء التسويقي لمنتج الارز نلخصها في الاتي:

❖ الهوامش التسويقية والتي تخص سلسلة القيمة في المنتج؛

❖ حجم العائلات، العمر، التعليم و الجنس؛

❖ التكاليف التسويقية تحد من الاداء التسويقي الكفاء؛

3- دراسة ل " Jia-Jane Shuai, Wei-Wen Wu " بعنوان :

"Evaluating the influence of E-marketing on hotel performance by DEA and grey entropy"

تهدف الدراسة¹ التي قام بها الباحثان الى محاولة تقييم تأثير التسويق الالكتروني على اداء الفنادق وذلك عبر استخدام ادوات التسويق عن طريق النت. على اعتبار ان القطاع السياحي يعد من القطاعات الاستراتيجية والحيوية والذي يتطلب النهوض به والعمل على تحسينه وتجديده مرارا وتكرارا بتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي تعمل على مواكبة التطورات العالمية.

اعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج الاستكشافي التحليلي من خلال استكشاف العلاقة بين التسويق عبر النت وتأثيره على اداء الفنادق وكذا تحليلها عبر ادوات التسويق المتخذة. و اجريت الدراسة على عينة مكونة من حوالي 48 فندق سياحي في التايوان باستخدام اسلوبي DEA و Grey relation analysis للتوصل الى النتائج المرغوبة من خلال الاعتماد على المؤشرات الاحصائية في تصنيف الفنادق وكذا المدخلات المتمثلة في عدد الغرف، عدد الموظفين الدائمين، تكاليف الاستغلال مثل رواتب الموظفين وتكاليف شراء المواد الغذائية والمشروبات بالإضافة الى تكاليف تجهيز الغرف؛ فيما تشمل المخرجات كل من ايرادات غرف الفنادق وايرادات المواد الغذائية والمشروبات المقدمة.

وخلص الباحثان من خلال دراستهما الى ان هناك:

✓ وجود تكامل بين استخدام النت والعملية التسويقية في الفنادق تماشيا مع متطلبات السوق والتكنولوجيا؛

✓ بعض المؤسسات عن ادارتها العليا تدرج التسويق الالكتروني ضمن استراتيجياتها وتعمل على تشجيع

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

¹ مقالة متوفرة على الموقع: www.elsevier.com/locate/eswa ، تاريخ الاطلاع يوم: 2017/02/09 على الساعة 06:00

✓ من بين منافع التسويق عبر النت التقليل من الوسطاء وقنوات التوزيع ناهيك عن ان معرفة اراء العمال ورغباتهم تتم عبر النت مما يساهم في زيادة الاداء بكفاءة وفعالية.

4- دراسة لـ " Iona Griniute " بعنوان:

Measurement of Marketing Communications Performance: Implications and Theory Building for B2B Organizations

رسالة ماجستير في العلوم التجارية و الاجتماعية، جامعة AARHUS UNIVERSITY، سبتمبر 2012:

هدفت الدراسة التي قام بها الباحث في رسالة الماجستير هاته الى محاولة توسيع المعرفة وتوضيح اكثر حول قيمة قياس الاداء في الاتصالات التسويقية وتأثيره على المنظمات التجارية ورجال الاعمال وفق قاعدة B2B باعتبار ان المنظمات التي تنشط في بيئة رجال الاعمال والمال تسعى دوما الى مواكبة التطورات التكنولوجية منها، كذلك سارع الباحث الى ضرورة البحث عن مؤشرات الاداء التسويقي للاتصالات انطلاقا من اهمية وقيمة كل مؤشر على حدى. وتطرق الى تحليل الظاهرة محل الدراسة.

تم استخدام منهج دراسة الحالة من خلال تقديم استبيان لمجموعة من مسؤولي الشركات والمديرين التنفيذيين لمعرفة قيمة قياس الاداء في الاتصالات التسويقية مع عقد لقاءات ومقابلات شخصية مع المسؤولين على قسم التسويق كما اعتمد على المؤشرات النوعية بشكل كبير تطابقا مع المنهج المتبع لمعرفة اراء وردود افعال كل على حدى. اجريت الدراسة على سلسلة التوريد في شركة DHL الالمانية مع المديرين التنفيذيين ورؤساء المصالح من خلال المقابلات الشخصية معهم.

وخلصت الدراسة الى النتائج الموالية:

- ✓ الميزانية المخصصة لقسم التسويق تساعد على اختيار مؤشر لقياس الاداء؛
- ✓ الانتشار الجغرافي على نطاق واسع وكذا نمط الهيكل التنظيمي هي عوامل تؤثر في قياس الاداء؛
- ✓ وجود توليفة "ميزانية-قياس الاداء-المساءلة" حيث ان الميزانية المرتفعة تمكن من اختيار ارقى مؤشرات قياس الاداء والذي يؤدي الى مساءلة مدراء التسويق من خلال المسؤولية الملقاة على عاتقهم.

5- دراسة لـ Olga Goncalves, Gabriel Guallino, H el ene Michel, Elisabeth

Robinot بعنوان:

"Flocon ou Chamois d'Or ? Mesurer la Performance Marketing d'un Service Touristique-le cas des stations de ski françaises"

هدفت الدراسة¹ الى البحث عن طريقة او كيفية قياس الاداء التسويقي في القطاع السياحي ذلك انه من القطاعات الاستراتيجية التي لها مساهمة كبيرة في رفع الناتج المحلي لأي اقتصاد ما. كما انه يتميز بمنافسة شديدة على اعتبار ان السياحة مختلفة الالوان والطبوع لذا وجب على كل مستثمر البحث عن طريقة امثل لاستقطاب عدد كبير من السياح. اذ تقترح العلاقة بين الموارد المستخدمة والنتائج المحققة والعمل على تحليلها من وجهة نظر السياحة.

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي مما يلائم طبيعة الدراسة حيث قام بوصف القطاع السياحي وابرز مكانته في فرنسا، كما استخدم اسلوب تحليل مغلف البيانات للوصول الى النتائج المرجوة بالطرق الى مؤشرات الاداء التسويقي في القطاع السياحي من حيث المدخلات وشملت (عدد العمال الدائمين، عدد العمال الموسميين، عدد أيام العمل، مجموع المسارات المنتهجة او المسالك الخاصة بالترج، عدد المقاعد التجارية، عدد مواقف السيارات) ام من حيث المخرجات فشملت (إيرادات المصاعد المشغلة، وعدد الأيام العمل وعدد العملاء الوافدين). واجريت الدراسة على عينة من محطات التزلج بفرنسا حوالي 38 محطة لبحث قياس كفاءة الاداء التسويقي في قطاع السياحة بفرنسا.

وفي الاخير توصل الباحث الى العديد من النتائج من اهمها:

❖ اضافة مستوى الكفاءة الفنية لمؤشرات قياس الاداء التسويقي؛

❖ نقص المعطيات وعدم التصريح الفعلي لبعض المؤشرات يحد من تحقيق كفاءة اداء تسويقي، كذلك يعتبر

رقم الاعمال مؤشر غير كاف لتصنيف المحطات السياحية ؛

❖ اللجوء الى اسلوب الحوكمة من شأنه ان يفعل ويحقق اداء تسويقي كفاء.

6- دراسة لـ "Dhruv Grewal & Anuj Mehrotra & Wagner A. Kamakura

Gopalkrishnan R. Iyer & Arun Sharma" بعنوان:

Evaluation of subsidiary marketing performance: combining process and outcome performance metrics

هدفت الدراسة التي قام بها الباحثين الى محاولة ابراز تقييم الاداء التسويقي في الشركات المتعددة الجنسيات عن طريق اقتراح اطار مفاهيمي لقياس الاداء التسويقي لهاته الشركات. حيث عمل الباحثين على القيام

¹ ورقة عمل رقم 03-08-2011، (An ulterior version of this article appeared in Decision Marketing, vol 20, Issue 6, October/2011-08-03)

ISSN 0779-7389، متوفر على الموقع: <http://www.editions-ems.fr/revues/decisionsmarketing> /
articlerevue/603-flocon-ou-chamois-d-or-mesurer-la-performance-marketing-d-unservice-touristique-le-cas-des-stations-de-ski-francaises.html تاريخ الاطلاع يوم 09/02/2017 على الساعة 07:00

بتقييم الاداء التسويقي لفروع شركة دولية والمقارنة بينهما على عكس الدراسات السابقة التي عملت على دراسة عدة شركات و مقارنتها . حيث تطرقوا في دراستهم الى بعض الادبيات في الاداء وبعض انواعه بالإضافة الى التركيز على الاداء التسويقي للشركات المتعددة الجنسيات .

و اعتمدوا المنهج التحليلي الوصفي الذي يناسب طبيعة الدراسة من خلال وصف الاداء ووصف الشركات المتعددة الجنسيات كما تم استخدام اسلوب تحليل مغلف البيانات لتحليل نتائج الدراسة حيث تم التقييم بالتطرق الى مدخلات ومخرجات كل شركة فرعية تابعة للشركة الام وتم التركيز في الدراسة على مؤشرات التقييم بمدخلاتها المتمثلة في : حجم العمالة، النفقات، القدرة التنافسية و التنظيم. بينما المخرجات فشملت : حجم المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح، سوق بيع بالتجزئة، العملاء الصناعيين، الزبائن المدركين للعلامة التجارية للشركة. وذلك لإجراء مقارنة بين كل الفروع التابعين للشركة الام. اجريت الدراسة على شركة **fortune 50** العالمية بالولايات المتحدة الامريكية والتركيز على 18 فرع لها عبر دول مختلفة ، كل فرع بمدخلاته ومخرجاته لتقييم كفاءة الاداء التسويقي وتصنيف الشركات الفرعية .

توصل الباحثون الى النتائج المهمة التالية:

- ❖ الميزانية والظروف الاقتصادية والسياسية لكل دولة تؤثر على تحسين الاداء التسويقي؛
- ❖ التركيز بشكل كبير على المؤشرات الكمية لتقييم كفاءة الاداء التسويقي؛
- ❖ اقتراح مصطلح "مركز التميز" و الذي يعتبر الفرع المميز اثناء التقييم والمقارنة من خلال تحقيقه لأداء تسويقي كفاء وكذا الاستراتيجية المنتهجة الناجحة؛
- ❖ التنظيم يؤثر على تحسين وتفعيل الاداء التسويقي من خلال دعم الادارة العليا في الشركات المتعددة الجنسيات. كما انه توجد امكانية تقييم كفاءة الاداء التسويقي لفروع الشركة المتعددة الجنسيات؛

المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب مقارنة الدراسات السابقة والتي سنلخصها في الجدول الموالي:

جدول 1-7: اهم مؤشرات قياس كفاءة الاداء التسويقي في الدراسات السابقة

تكنولوجيا	الابداع والتجديد	المسؤولية الاجتماعية	بحوث التسويق	التكاليف التسويقية	التسويق الالكتروني	الاتصال الترويجي	الجودة	الربحية	رضا العملاء	الحصة السوقية	المبيعات	حجم الانتاج	
X	X		X	X			X	X			X	X	الدراسة 1
X	X		X	X			X	X			X	X	الدراسة 2

						x			x		x		الدراسة 3
			x						x	x			الدراسة 4
				x				x		x	x	x	الدراسة 5
		x					x	x		x	x		الدراسة 6
x	x		x		x		x			x	x		الدراسة 7
				x				x				x	الدراسة 8
x	x			x	x							x	الدراسة 9
x	x		x		x								الدراسة 10
				x								x	الدراسة 11
	x			x						x	x	x	الدراسة 12
5	6	1	5	7	3	1	4	5	2	5	10	4	التكرار
41,67%	50,00%	8,33%	41,67%	58,33%	25,00%	8,33%	33,33%	41,67%	16,67%	41,67%	83,33%	33,33%	النسبة

المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الجدول يتبين لنا ان جل الدراسات اعتمدت على حجم المبيعات كمؤشر للحكم على كفاءة الاداء التسويقي وهو ما يعكس نسبة 83%، تليها الربحية والحصة السوقية بنفس النسبة 41%، وهذا من جانب المخرجات. في حين تم الاعتماد على التكاليف التسويقية بنسبة 58%، الابداع والتجديد ب 50% ثم التكنولوجيا وبحوث التسويق ب 41%. كما ان الدراسات تمت على مستوى دول مختلفة: العراق، الاردن، الولايات المتحدة الامريكية، اليابان، تايوان، الطوغو وفرنسا بالإضافة الى الجزائر. وتمت على قطاعات مختلفة مثل: السياحة، الصناعات الغذائية، الخدمات والتجارة.

ما يميز دراستنا الحالية على الدراسات السابقة في انها:

- ❖ استخدمت اسلوب تحليل مغلف البيانات كأداة للتحليل؛
- ❖ طبقت الدراسة في الجزائر وبالضبط في مدينة غرداية التي تعتبر قطب صناعي هام في المنطقة، كما ان فترة الدراسة من 2011 الى 2016؛
- ❖ تمت الدراسة على قطاع الحليب ومشتقاته الذي يعرف تطورا كبيرا وتنافسا شديدا، كذلك تم استخدام اسلوب تحليل مغلف البيانات على القطاع وهو ما تنفرد به دراستنا على الدراسات السابقة؛
- ❖ طبيعة متغيرات الدراسة كانت كمية بجهة سواء من جانب المدخلات او المخرجات؛
- ❖ عينة الدراسة اتخذت من المؤسسات الرائدة في النشاط محليا.

خلاصة الفصل الأول:

حاولنا في هذا الفصل الإلمام بالجانب النظري حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى أهم المفاهيم المتعلقة بمصطلح الكفاءة مع الإشارة إلى الفعالية ثم العلاقة بينهما وكيفية قياس الكفاءة ، ليتم بعدها التطرق إلى الاداء التسويقي بدءا بتعريف الاداء وانواعه ،مرورا بالأداء التسويقي ومدى اهميته ثم مستوياته ومختلف مشاكله، كما تناولنا كفاءة الاداء التسويقي من خلال التعريف بالمصطلح وكذا الفعالية التسويقية ثم خلصنا إلى التطرق إلى مؤشرات قياس كفاءة الاداء التسويقي .

أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من قبل ، حيث قسمناها إلى دراسات في بيئة عربية منها ما هو في نفس بيئة دراستنا ومنها ما كان في الاردن والعراق ، أما الدراسات في البيئة الأجنبية فكانت متنوعة منها ما كان في فرنسا ، اليابان ، تايوان، الولايات المتحدة الأمريكية . هذا التنوع في الدراسات أعطانا رؤية شاملة للموضوع من أكثر من زاوية بالإضافة إلى العديد من الأفكار التي اعتمدنا عليها في الجانب الميداني للدراسة وهو ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي .

تمهيد:

بعد التطرق إلى المفاهيم النظرية الأساسية المتعلقة بتقييم كفاءة الاداء التسويقي واستعراض أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع ، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط هاته المفاهيم من خلال دراسة تقييم كفاءة الاداء التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث استهدفت دراستنا عينة من المؤسسات الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته بولاية غرداية.

لتحقيق هدف الدراسة والمتمثل في معرفة مستوى كفاءة الاداء التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم تنظيم مقابلات شخصية مع مسؤولي هاته العينة او ممثليهم وذلك لتمكيننا من الحصول على قدر كاف من المعلومات ، وتسهيل اصحاب المؤسسات فهم المطلوب .

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها

المبحث الأول: الطريقة والاجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث الى التعرف على مجتمع وعينة الدراسة ، الأدوات المستعملة في جمع البيانات و البرامج المستخدمة في معالجة هذه البيانات، بالاستعانة بمؤشرات الاحصاء الوصفي مع تحديد متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتضمن هذا المطلب لمحة عن مجتمع الدراسة المتمثل في قطاع الحليب ومشتقاته بولاية غرداية، والعينة المختارة المتمثلة في 03 مؤسسات خاصة رائدة (انظر الملحق رقم 3). لكن قبل ذلك نتطرق الى اعطاء وضع شامل للقطاع في الجزائر كون ان ولاية غرداية تعتبر جزءا من القطر الوطني.

يعتبر الحليب مصدرا اساسيا من مصادر الغذاء في الجزائر ، كما انه يعد قطاعا حساسا بالنظر الى انتاجه من طرف القطاعين العام والخاص بالإضافة الى كونه من الصناعات الغذائية ومن بين المواد المدعمة من طرف الدولة على غرار السكر والزيت؛

أولت السلطات اهتماما كبيرا بهذا القطاع في إطار المخطط الوطني للتنمية الفلاحية والريفية، حيث ساهمت الدولة بقدر كبير في تطوير فرع الحليب بدعم المزارعين وذلك من خلال منح القروض ودعم وحدات الانتاج الصغيرة الخاصة في بساترة الألبان لصغار المزارعين و الآلات الخاصة بالألبان مثل الحلابة والصحاريج، كما ساهمت الدولة أيضا في مزارع الأعلاف الخضراء بنحو 30-50% من تكلفة الاستثمار وتدعيم مشروع التلقيح الصناعي بنسبة 100%. ويتميز قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر بما يلي¹:

❖ سوق يتمتع بنمو متواصل تماشيا مع النمو الديموغرافي الذي يقدر ب 1.6 % سنويا مع طاهرة النزوح

الريفي، وتحسن القدرة الشرائية للمواطن؛

❖ تنقسم مؤسسات انتاج الحليب في الجزائر إلى أربعة أقسام:²

✓ 1/مؤسسات انتاج الحليب (المزارعون، المربون...);

✓ 2/مؤسسات تجميع ونقل الحليب؛

✓ 3/مؤسسات التحويل الصناعي للحليب؛

¹ خالد خالفي، التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في التسويق، جامعة الجزائر، 2014، ص 268

² Souki Hakima, «Les stratégies industrielles et la construction de la filière lait en Algérie : portée et limites», Revue Campus N°15, 2009, P: 03.

✓ 4/مؤسسات الاستهلاك المباشر للحليب(مؤسسات البيع).

❖ صناعة تابعة بشكل كبير من ناحية المواد الاولية للسوق العالمي حيث ان معدل ادماج الحليب الطازج يبقى

ضعيفا لا يفوق 15% ، كما ان اغلب مصانع الحليب الموجودة تعتمد على مادة الحليب المجفف والمستورد؛

❖ السوق منظم ومراقب من طرف الدولة من حيث السعر ،الاستثمار في القطاع مؤطر من طرف المخطط

الوطني للتطوير الفلاحي والريفي؛

❖ سوق يتجه نحو المزيد من الانفتاح واكبر دليل على ذلك مختلف القوانين واتفاقيات التعاون التي تبرم مع

الاتحاد الاوربي في اطار الشراكة الاورو متوسطة؛

❖ منافسة شديدة بين المؤسسات سواء العام أو الخاص؛

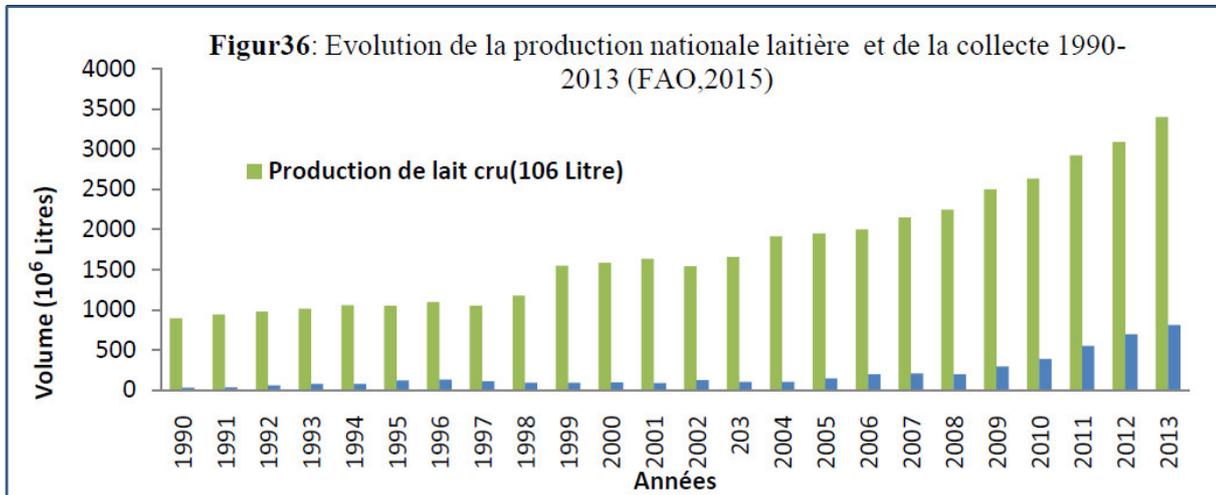
❖ واردات الحليب في الجزائر تفوق صادراته.

يشهد القطاع تطور ملحوظ في انتاج الحليب بالموازاة مع زيادة الطلب على هاته المادة الاساسية نظرا لزيادة النمو

الديموغرافي حيث بلغ الى عدد الملبنات في الجزائر الى غاية سنة 2013 حوالي 167 ملبنة، ووصل انتاج الحليب الى

حوالي 2.5 مليار لتر سنة 2013 ،وهو ما يوضحه الشكل والجدول الآتيين:

شكل 1-2: تطور انتاج الحليب على المستوى الوطني من 1990-2013



Source : Si-Tayeb Hachemi, « les transformations de l’agriculture algérienne dans la perspective d’adhésion à l’OMC »,these doctorat en sciences agronomiques,option economie rural,université MOULOUD MAAMERI-Tizi Ouezou,2015,P 224

من خلال الرسم البياني نلاحظ انه ياخذ منحى تصاعدي مما يثبت ان هناك تطور متزايد في الانتاج.

جدول 1-2: تطور عدد الملبنات في الجزائر

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
عدد الملبنات المختصة بجمع الحليب	88	95	135	153	167

source: Si-Tayeb Hachemi, Ibid , P 225

في حين ان انتاج الحليب شهد تزايدا طفيف نسبيا بين 2013 الى 2015، وذلك بسبب تراجع القدرة

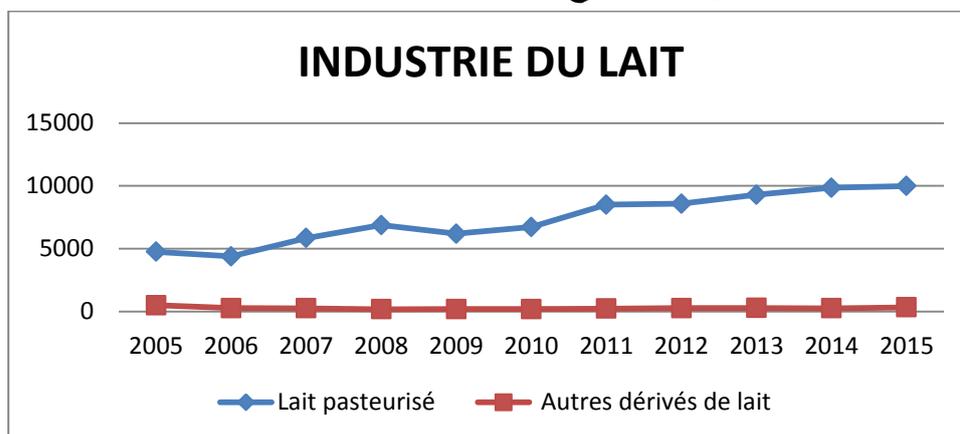
الشرائية للمواطن وتذبذب اسعار السوق العالمي، وفق الجدول والشكل الاتيين:

جدول 2-2: انتاج الحليب بين 2005-2015

Industrie du lait	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Lait pasteurize (10 ³ HL)	4754	4382,8	5847,8	6872,4	6191,7	6721,8	8498,9	8581,2	9294,8	9852,9	9992,5
Autres dérivés de lait (10 ³ HL)	486,6	266,9	251,7	174,9	191,1	189,9	225,3	264,3	274,2	254,8	321,4

المصدر: تقرير الديوان الوطني للإحصاء الجزائري - نوفمبر 2016، ص 35

شكل 2-2: انتاج الحليب بين 2005-2015



المصدر: من اعداد الطالب

كما ان مشتقات الحليب والمتمثلة في صناعة الاجبان والزبدة تعرف تذبذبا في الانتاج وفق الجدول

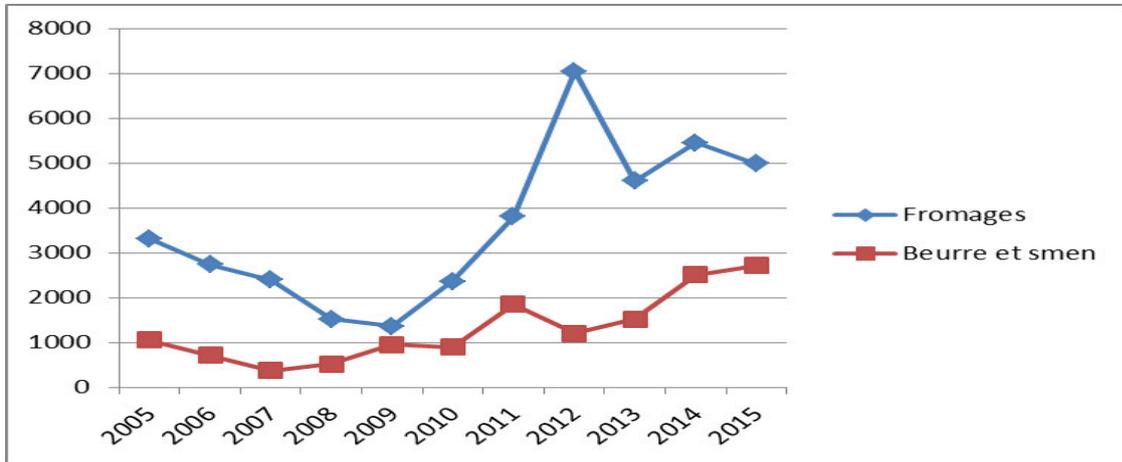
والشكل المواليين:

جدول 2-3: انتاج مشتقات الحليب بين 2005-2015

Industrie du lait	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Fromages (tonne)	3321,8	2738,6	2393,7	1527,6	1361,8	2366,4	3809,3	7044,7	4603,7	5451,4	4991,9
Berree et Semen (tonne)	1054,6	716,5	381,9	521	955,8	902,3	1850,6	1201,7	1522	2510,8	2718,4

المصدر: تقرير الديوان الوطني للإحصاء الجزائري، نفس المرجع، نفس الصفحة

شكل 2-3: انتاج مشتقات بين 2005-2015



المصدر: من اعداد الطالب

الفرع الاول: مجتمع الدراسة

تتمثل عينة الدراسة في قطاع الحليب ومشتقاته بولاية غرداية. اذ تعتبر ولاية غرداية من الولايات الرائدة في انتاج الحليب ومشتقاته، فهي تصدر الولايات الجنوبية في هذا القطاع، وتصنف هذه المؤسسات ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة على مستوى الولاية وهذا لحدائثة القطاع في المنطقة.

وتتوفر الولاية على حوالي 14 ملبنة متنوعة بين المنتجة للحليب فقط، المنتجة للحليب و الياغورت، المنتجة للكمارية وهي المادة التي تميز المنتجين بالمنطقة عن باقي منافسيهم في الوطن، والمنتجة للحليب و الكمارية معا. ولتوضيح وضعية القطاع ارتأينا ان نلخص ذلك في الجدول التالي:

جدول 2-4: يوضح عدد الملبنات المتواجدة في ولاية غرداية (احصائيات 2016)

اسم المؤسسة	تاريخ انشاءها*	رقم الاعتماد	المقر الاجتماعي	الطاقة الانتاجية (ل/اليوم)	راس المال (دج)	المنتج
الواحة	2004	07-8-47	القرارة	1000	8991873.00	الحليب، الياوورت
الشيحية	2000	01-8-47		5000	35042374.00	الحليب، الياوورت
الأصيل	2001	02-8-47		5000	1911432.00	الحليب
ملكينا	2011	09-8-47		10000	77499448.00	الحليب
حنينو	/	14-8-47	العطف	1500	/	الجزن، الكمارية
الجاوة	/	13-8-47		2500	/	الحليب، الكمارية
الإحسان	/	15-8-47		1800	/	الكمارية
الشفاء	/	18-8-47	بنورة	300	/	الكمارية
Paturage du M'zab	/	12-8-47		1000	/	الحليب
Paturage d'azuil	/	10-8-47		1200	/	الحليب
صاندلي	2015	17-8-47	الضايية بن ضحوة	7000	30087517.00	الحليب
علواني	2001	05-8-47	بلغنم-غرداية	30000	78614674.00	الحليب بجميع مشتقاته
ملبنة النور	2014	16-8-47	متليلي	3100	25247757.00	الحليب
حجاج	/	19-8-47	المنيعية	3500	/	الحليب

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على معطيات مكتب البيطرة بمديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية

نشير الى انه خلال بحثنا عن واقع القطاع في الولاية الى انشاء ملبنة جديدة في منطقة زلفانة.

يسعى اصحاب المؤسسات الناشطة في هذا القطاع الى تحقيق الاكتفاء الذاتي في الولاية خصوصا وفي المنطقة

عموما، وهو ما يثبت ان منتج الولاية يسوق الى ولايات ورقلة، تمنراست، الاغواط، الوادي وفي الافق ولايات ادرار

والجزائر العاصمة حسب ما افاد به السيد ممثل ملبنة علواني¹

* تشير العلامة (/) الى عدم توفر المعلومات مثل تاريخ الانشاء وراس المال لبعض الملبنات

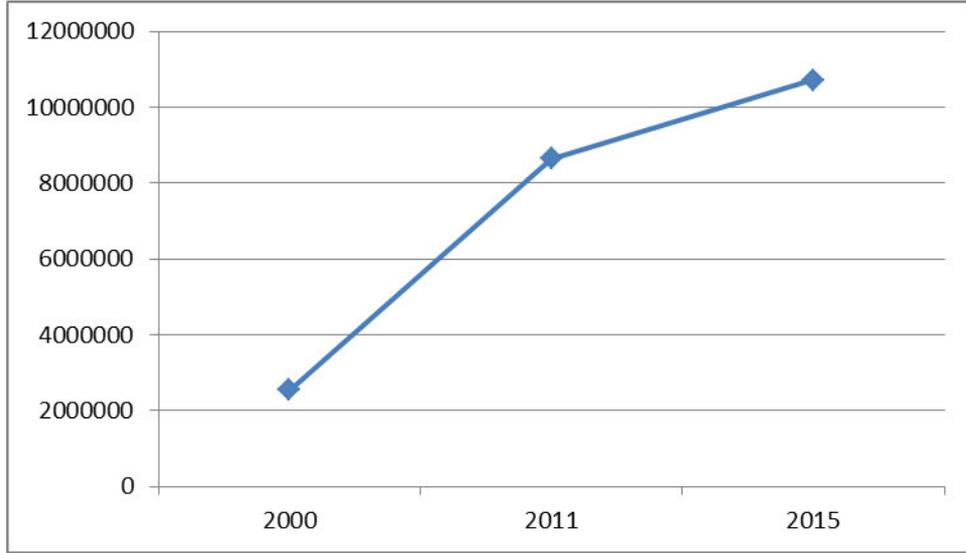
¹ مقابلة شخصية مع السيد علواني ابراهيم، رئيس قسم المالية والادارة بملبنة علواني، مقر المؤسسة، حي بلغنم، غرداية يوم 2017/03/04 على الساعة 10:30

جدول 2-5: تطور كمية انتاج الحليب ولاية غرداية

السنوات	2000	2011	2015
كمية الانتاج (ل)	2 535 312	8 634 762	10 718 523

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على تقرير منتدى رؤساء المؤسسات (معرض الصحافة)، الثلاثاء 13/12/2016، ص 5

شكل 2-4: تطور انتاج الحليب 2015-2000



المصدر: من اعداد الطالب

ان تطبيق مختلف تدابير الدعم والاستفادة من برامج الدعم الحكومية، ناهيك عن استيراد الات حديثة وتقنيات متطورة. فضلا عن جلب الابقار والمواشي ذات النوعية الجيدة سواءا محلية او اجنبية، مكن الولاية من ان تصبح قطبا صناعيا بامتياز في المجال الزراعي الذي فتح مجال تربية المواشي والاهتمام بالإسطبلات، وساعد على تحقيق طفرة اقتصادية محلية تسعى لتحقيق الاكتفاء الذاتي. حيث ان الانتاج ارتفع بمعدل 500 % من سنة 2000 الى سنة 2015.

يتنوع انتاج الحليب في الولاية حسب نوع الماشية (ماعز، ابقار، ناقة)، ونوضح ذلك فيما يلي حسب

احصائيات سنة 2013*

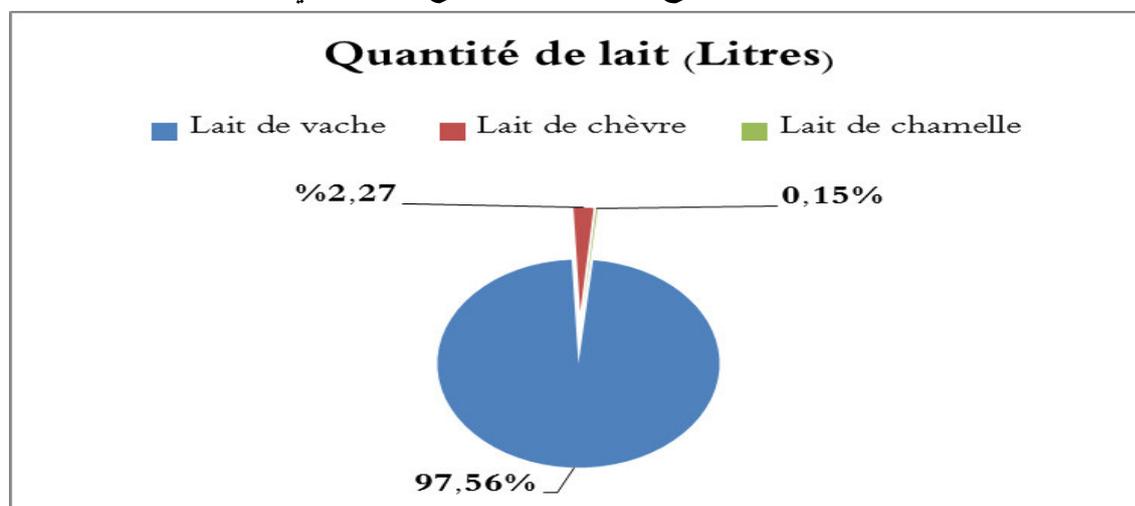
* خلال القيام ببحثنا في منطقة غرداية لم نتمكن من جمع المعلومات المطلوبة بشكل كبير بسبب رفض اصحاب بعض المؤسسات الادلاء بمعطيات حول مؤسساتهم رغم الحاحنا الشديد والمتكرر

جدول 2-6: انتاج الحليب حسب نوع الماشية في غرداية

نوع الماشية	كمية الحليب المنتجة (التر)
البقرة	11886235
الماعز	277271
الناقة	19230

Source: Berrouba Mohamed, «Analyse des besoin en formation de la filière lait à Ghardaïa», coopération allemande, 2013

شكل 2-5: انتاج الحليب حسب نوع الماشية في غرداية

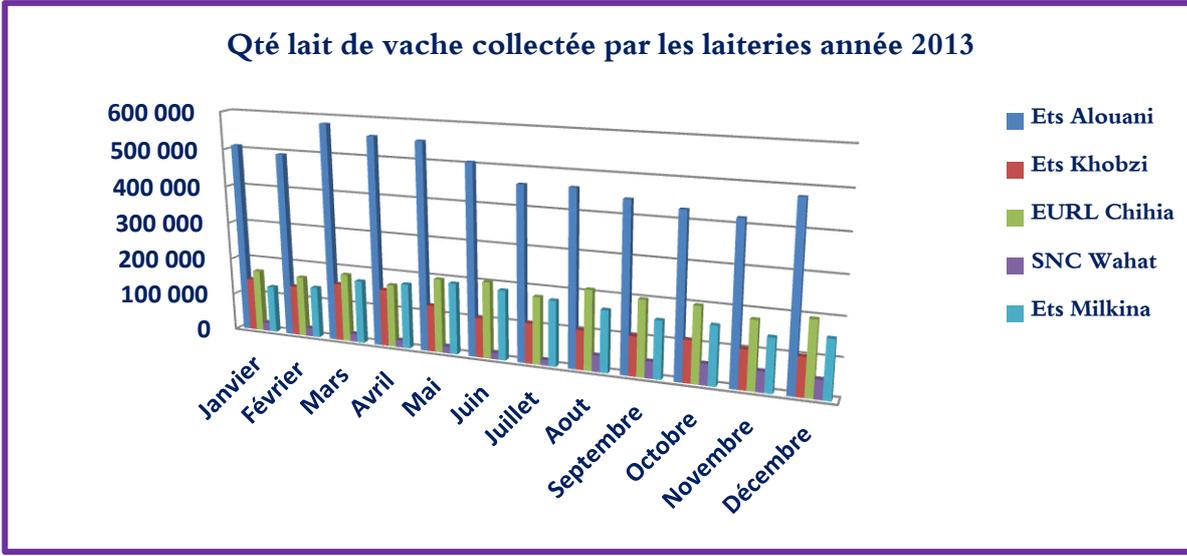


المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الجدول والشكل السابقين نستنتج ان حليب الابقار يحتل المرتبة الاولى في الانتاج وهذا بفضل الاستراتيجية المنتهجة في تربية الابقار والاستعانة بخبراء في المجال في حين ان انتاج حليب الماعز بكميات كبيرة يعتبر كتجربة حصرية من قبل بعض المؤسسات والذي يترب ان يكون له مستقبل واعد في الانتاج، نظرا لمؤامة الطبيعة مع هذ النوع من الماشية.

هذا التنوع في الانتاج مكن العديد من رجال الاعمال الاستثمار في هذا المجال وهو ما خلق منافسة بين المؤسسات. حيث نجد في سنة 2013 وجود بعض الاحصائيات التي تبين لنا مجموعة من الملبنات التي تنتج حليب الابقار، الماعز والناقة. وهو ما سنوضحه في الاشكال البيانية التالية:

الشكل 2-6: كمية حليب الابقار المنتجة من طرف الملبنات في غرداية سنة 2013



Source: Berrouba Mohamed ,Ibid,P18

نشير الى ان الشكلين 2-7 و 2-8 يمثلان كمية حليب ماعز وحلي الناقة على التوالي في الملحق رقم 4 من خلال الاشكال السابقة تلاحظ ان ملبنة علواني "صافي" هي الرائدة في انتاج الحليب بشتى انواعه ، حيث يمثل 49.56% من اجمالي المنتجين لحليب البقر، 66.66% من منتجي حليب الماعز و كذا 65.66% من منتجي حليب الناقة. وبالنظر الى ان انتاج حليب الابقار هو الرائد في الولاية فان ملبنة علواني لها حصة الاسد والقيادة في السوق. وهذا ما يفسر على ان هاته المؤسسة تملك موردين ذات نوعية وجودة عاليتين من ابقار، ماعز و ابل، مما اوصلها الى حصة سوقية اكبر.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تمثل عينة الدراسة في 03 ملبنات خاصة بولاية غرداية نذكرها في الجدول الموالي:

جدول 2-7: لمحة عن عينة الدراسة

تأسست سنة 2001، انطلق نشاطها سنة 2003، مقرها الاجتماعي بلغنم بلدية غرداية، بما حوالي 50 عامل، تنتج حليب البقر، حليب الماعز وحليب الناقة، بالإضافة الى جميع مشتقاته (الكمارية*، ياوورت علب وقارورة، لبن، القشدة، سمن و زبدة)	ملبنة علواني "صافي"
تأسست سنة 2000، بداية نشاطها سنة 2004، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة، مقرها الاجتماعي القرارة، عدد الموظفين بما 15 عامل، تنتج الحليب، القشدة، ياوورت، جبن وزبدة. لكن انتاجها الحالي منحصر فقط في حليب البقر، الماعز و الياوورت في	ملبنة الشيعية

* الكمارية وتسمى كذلك بالجين الابيض، وهي منتج محلي ناتج عن تخثر الحليب

شكل قارورات صغيرة وكبيرة	
ملبنة ملكينا	تأسست الملبنة سنة 2009 وكان بداية نشاطها سنة 2011، شركة ذات مسؤولية محدودة، مقرها الاجتماعي منطقة القرارة، عدد الموظفين بها حوالي 16 عامل، تنتج مادة الحليب فقط

المصدر: من اعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها من مديريات التجارة والمصالح الفلاحية لولاية غرداية، المقابلات الشخصية مع ممثلي المؤسسات

خلال اعدادنا للدراسة الميدانية حاولنا الاتصال ب 06 مؤسسات لكن في الاخير تمكنا من اخذ الموافقة الا من 03 مؤسسات لتزويدنا ببعض المعطيات رغم استعمالنا لكل الطرق والوسائل والحاحنا الشديد.

المطلب الثاني: بيانات الدراسة وطرق جمعها

سنتناول في هذا المطلب عرض للبيانات المتعلقة بالدراسة و كيفية الحصول عليها.

الفرع الاول: طرق جمع البيانات:

اثناء اعدادنا للدراسة الميدانية حول قطاع الحليب ومشتقاته بولاية غرداية تم الاعتماد على:

- ❖ المقابلة الشخصية مع ممثلي المؤسسات محل الدراسة في مقراتهم الاجتماعية، بحيث ان هؤلاء الممثلين:
 - محاسبين ورئيس لمصلحة الإدارة والمالية؛
- ❖ مختلف الدراسات الميدانية السابقة المتمثلة اساسا في دراسة قام بها:
 - ✓ "محمد بوروية" عبارة عن تقرير في اطار برنامج التكوين بالتعاون مع دولة المانيا سنة 2013؛
 - ✓ الطالبة "بلي سهيلة" في اطار التحضير لنيل شهادة مهندس دولة تخصص الفلاحة الصحراوية من جامعة ورقلة سنة 2012؛
- ❖ المعلومات المتحصل عليها من المديريات التالية:
 - ✓ مديرية التجارة لولاية غرداية؛
 - ✓ مكتب البيطرة بمديرية المصالح الفلاحية؛
 - ✓ المديرية الجهوية للتجارة بورقلة.

الفرع الثاني: بيانات الدراسة

بناء على الادبيات النظرية والدراسات السابقة التي تناولناها في الفصل الاول تم التعرف على عدة متغيرات تساعدنا في اعداد الدراسة الميدانية ،وهو ما اوردناه في جدول 1-6 في المطلب الثالث من المبحث الثاني. الا اننا اثناء اعدادنا للدراسة تمكنا من الحصول على بعض المعطيات التي صنفناها الى مدخلات ومخرجات وفقا للأداة الرئيسية المستعملة في الدراسة و التي نذكرها في الجدول التالي:

جدول 2-8:مدخلات ومخرجات الدراسة

المدخلات	المخرجات
عدد الموظفين المكلفين بمهمة التسويق	الحصة السوقية
عدد الوكلاء الموزعين	الربحية

المصدر: من اعداد الطالب

المطلب الثالث: الادوات المعتمدة في الدراسة

في هذا المطلب سنتناول التعريف بأسلوب تحليل مغلف البيانات، مع الاشارة الى اهم نماذجه وشروط استخدامه.

الفرع الاول: التعريف بتحليل مغلف البيانات Data Enveloppement Analysis

يعرف اسلوب تحليل مغلف البيانات على انه¹ :

هو أداة تستند إلى البرمجة الخطية في قياس الكفاءة النسبية لمجموعة من وحدات اتخاذ القرار (**Decision Making Units**) القابلة للمقارنة فيما بينها، أي الوحدات التي تشتغل بشكل متجانس، وتستخدم نفس المدخلات وتنتج نفس المخرجات (مع الاختلاف في الكميات بطبيعة الحال). ويمكن أن تكون هذه الوحدات فروع بنكية، وكالات حكومية، أو مستشفيات أو معاهد تكوينية...الخ.

طور هذه الطريقة كل من **Cooper، Charnes،Rhodes** سنة 1978 ،ثم توسعت في الاستعمال والتطبيق في مختلف الوحدات ، في مختلف الأنشطة وفي مختلف الدول .ويرى بعض المحللين أن أحد الأسباب التي جعلت أسلوب تحليل مغلف البيانات يلقي هذا الانتشار الواسع في السنوات الأخيرة، أنه فتح إمكانيات استعماله في الحالات التي قاومت الطرق التقديرية الأخرى، أي لم تقدم لها حلا بسبب طبيعة العلاقة المعقدة بين

¹ محمد جموعي قريشي، الحاج عرابة، "قياس كفاءة الخدمات الصحية في المستشفيات الجزائرية"، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص 13

المدخلات المتعددة والمخرجات المتعددة لتلك الحالة أو ذلك النشاط، والتي عادة ما تسجل على أنها حالة أو وحدة غير قابلة للقياس (**non-commeasurable Unit**). ويرى هؤلاء المحللون أن تطبيقات تحليل مغلف البيانات لم تقتصر على وحدات اتخاذ القرار فحسب، بل توسعت لتمتد إلى تقييم أداء المدن والمناطق والدول. تحسب درجة الكفاءة لكل وحدة قرار، حسب أسلوب تحليل مغلف البيانات وفق النسبة التالية:

(مجموع المخرجات المرجحة بالأوزان) / (مجموع المدخلات المرجحة بالأوزان)

وبالتالي تنحصر درجة الكفاءة بين الصفر و الواحد (0.1) والوحدة الأقل استهلاكاً للمدخلات والأكثر إنتاجاً للمخرجات تكون الوحدة الأكثر كفاءة. ثم الوحدات التي تحقق درجة الكفاءة (1)، تشكل فضاء رياضياً يعرف بـ " الحدود الكفؤة " (**Efficient Frontier**) الذي يغلف نقاط الوحدات الأخرى التي لم تحقق الدرجة (1) من الكفاءة، ومن هنا جاءت تسمية تحليل مغلف البيانات.

الفرع الثاني: نماذج وشروط استخدام DEA

أولاً: نماذج أسلوب تحليل مغلف البيانات

يمكن تصنيف نماذج تحليل مغلف البيانات إلى كل من ¹:

1- التوجيه الإخراجي: (Output-Oriente)

ويقصد بالتوجيه الإخراجي أن يكون هدف وحدات اتخاذ القرار هو تعظيم مستويات المخرجات في ظل مستويات استهلاك المدخلات الحالية. ويمكن تحقيق هذا الهدف بتطبيق نموذج **CCR** الذي يعتبر النموذج الأساسي في تحليل مغلف البيانات والذي يرمز للحروف الأولى لكل من **Rhodes, Cooper, Charnes** الذين قدموا هذا النموذج سنة 1978، و يستند هذا النموذج إلى فرضية ثبات غلة الحجم عند الحدود الكفؤة، أي أن وحدات اتخاذ القرار المراد قياس كفاءتها يفترض أنها تشتغل عند مستوى غلة حجم ثابتة، والتي تعني الزيادة في وحدات المدخلات بنسبة معينة يترتب عنها زيادة بنفس النسبة في مستويات المخرجات، ومستوى غلة الحجم الثابتة هو المستوى الكفء أو الأمثل؛

ويمكن تحقيق نفس الهدف للتوجيه الإخراجي أيضاً بتطبيق نموذج **BCC** والذي يرمز للحروف الأولى لكل من **Backer, Cooper, Charnes** ويختلف هذا النموذج عن نموذج **CCR** في أنه يستند إلى فرضية غلة الحجم المتغيرة أي أن المعطيات التشغيلية لوحدات اتخاذ القرار يمكن أن تكون عند مستوى غلة حجم متزايدة

¹المرجع السابق، ص 14

أو متناقصة، وبذلك يتميز نموذج **BCC** بمخرجاته عن **CCR** ويعطينا نوعين من درجات الكفاءة هما الكفاءة الفنية والكفاءة الحجمية لوحدة اتخاذ القرار.

2- التوجيه الإدخالي (Input-Oriented) :

يوضح هذا التوجيه أن هدف وحدات اتخاذ القرار هو تقليص أو تخفيض عدد وحدات المدخلات إلى أقصى ما يمكن، مع الإبقاء على الأقل، على مستويات المخرجات الحالية لديها. ويتحقق هذا الهدف بتطبيق النموذجين السابقين وفق التوجيه الإدخالي ويرمز لهما بـ **(BCC-I)** و **(CCR-I)** ويتسنى ذلك بحل المسائل الثنائية للبرنامجين الخطيين في التوجيه الإخراجي.

وتعتبر نتائج نموذج **(CCR-I)** هي نفس نتائج نموذج **(CCR-O)** بينما قد تختلف نتائج نموذج (

BCC-I) عن نتائج **(BCC-O)** لتمييز نموذج **BCC** بفرضية غلة الحجم المتغيرة.

إضافة إلى النموذجين السابقين يوجد كذلك نموذجين اثنين¹ :

3- النموذج اللوغاريتمي (Multiplicative model):

وينسب هذا النموذج إلى تشارنر، وكوبر، وسيفورد وستنز، ويقوم أساساً على اللوغاريتم الخطي وتفسير

الإنتاجية على طريقة كوب دوغلاس **(Cobb-Douglas)** ؛

4- النموذج التجميعي (Additive model)

وينسب إلى تشارنر، كوبر، جولاني، سيفورد وستنز، ويفسر نتائج الكفاءة بموجب النظرية

الاقتصادية المعروفة بأمثليه باريتو² كما شُرحت من قبل كومانز ؛

ثانياً: شروط استخدام أسلوب DEA

لتحقيق استخدام ناجح للأسلوب يتعين³ :

1- إختيار الوحدات المتماثلة: يجب على عملية قياس الكفاءة أن تشمل مجموعة من البنوك التجارية فيما بينها أو

مجموعة من بنوك التنمية فيما بينها، أو مجموعة من المؤسسات المالية المختصة فيما بينها، و أساس هذا الشرط أن

¹ طلال بن عايد الاحمدى، "تقييم كفاءة أداء الخدمات الصحية"، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الادارة العامة، ايام 1-4 نوفمبر 2009، المملكة العربية السعودية، ص 14

² تنص امثلية باريتو على ان كل وحدة اتخاذ قرار DMU تكون غير كفؤة اذا استطاعت وحدة اخرى او مزيج من الوحدات الادارية الاخرى انتاج نفس الكمية من المخرجات بكمية مدخلات اقل وبدون زيادة في اي مورد اخر. وتكون الوحدة ذات كفاءة اذا تحققت العكس.

³ عبد الكريم منصورى، رزين عكاشة، " قياس الكفاءة النسبية للبنوك الجزائرية باستخدام النموذج المتعدد المعايير (DEA)، مداخلة في المنتدى الوطني الأول حول الطرق المتعددة المعايير (الأهداف) لإتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية (دراسة نظرية و تطبيقية) مغنية-تلمسان-الجزائر 8 و 9 ديسمبر 2010؛ ص 6

للبنوك التجارية على سبيل المثال شروط و قوانين تحكم نشاطها و موارد متساوية يمكن الحصول عليها و مخرجات متساوية كذلك يمكن الاختيار في إنتاجها، و هو ما لا يتوفر لغيرها من المؤسسات؛

2-العلاقة الخطية بين المدخلات و المخرجات :أي توفر العلاقة الطردية بين المدخلات و المخرجات، أي نظريا يجب أن تساهم زيادة المدخلات إلى زيادة في المخرجات، و العكس صحيح، أي أن انخفاض المخرجات يجب أن يكون نتيجة لانخفاض المدخلات؛

3-علاقة المتغيرات بحجم العينة :حيث يجب أن يكون عدد المتغيرات أقل من عدد الوحدات المقيمة، و تشير دراسة جرت سنة 2006 على أنه لنجاح استعمال أسلوب **DEA** يجب تحقق إحدى القواعد الثلاث التالية :
القاعدة الأولى : يجب أن يكون حجم العينة أكبر من حاصل ضرب عدد المدخلات في عدد المخرجات، و إلا سيفقد النموذج قوته التمييزية بين الوحدات الكفؤة و الوحدات غير الكفؤة:

$$S_s \geq I \times O$$

المخرجات: O	المدخلات: I	Ss : (DMU) وحدات اتخاذ القرار
-------------	-------------	-------------------------------

القاعدة الثانية : يجب أن يكون حجم العينة أكبر من حاصل ضرب المدخلات مع المخرجات في العدد 3

$$S_s \geq 3 (I+O)$$

القاعدة الثالثة : تسمى قاعدة الثلث، حيث يتم التأكد من جودة النموذج في النتائج المحصلة، بحيث لا يجب أن يفوق عدد الوحدات ذات الكفاءة الكاملة (100 %) ثلث العينة المدروسة:

$$DMU \ 100\% \ Efficient \geq 1/3 \times S_s$$

المبحث الثاني : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها

سنستعرض نتائج الدراسة الميدانية المتوصل اليها لنتمكن بعدها من اختبار فرضيات الدراسة و مناقشتها .

المطلب الاول: النتائج المتوصل اليها

سيتم عرض وصف احصائي للمتغيرات الخاصة بالدراسة وبكل ملبنة وقياس الكفاءة للوحدات كما يلي:

جدول 2-9: وصف احصائي لعينات الدراسة

المخرجات		المدخلات		الوحدات	العينة
الربحية	الحصة السوقية	عدد الوكلاء الموزعين	عدد الموظفين المكلفين بمهمة التسويق		
0,18	0,80	8	4	الوحدة 01	علواني
0,18	0,85	9	4	الوحدة 02	
0,18	0,85	9	4	الوحدة 03	
0,18	0,65	10	4	الوحدة 04	
0,18	0,60	10	4	الوحدة 05	
0,18	0,60	10	6	الوحدة 06	
0,10	0,25	2	3	الوحدة 07	الشيحية
0,10	0,25	3	3	الوحدة 08	
0,11	0,30	4	3	الوحدة 09	
0,10	0,30	5	3	الوحدة 10	
0,12	0,30	5	3	الوحدة 11	
0,12	0,30	5	3	الوحدة 12	
0,04	0,20	1	2	الوحدة 13	ملكينا
0,04	0,35	2	2	الوحدة 14	
0,04	0,40	3	1	الوحدة 15	
0,05	0,42	4	1	الوحدة 16	
0,05	0,45	5	1	الوحدة 17	
0,05	0,48	5	1	الوحدة 18	
0,11	0,46	5,55	2,88		المتوسط الحسابي
0,18	0,85	10	6		اعلى قيمة
0,05	0,20	1	1		اقل قيمة
0,0033	0,04	9,08	1,87		التباين

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على اجابات مسؤولي الملبنات خلال المقابلات الشخصية

الفرع الاول: وصف احصائي لمتغيرات الدراسة

نتناول وصف احصائي لعينات الدراسة في شكل جداول:

اولا: ملبنة علواني

جدول 2-10: وصف احصائي لملبنة علواني

المخرجات		المدخلات		الوحدات	العينة
الربحية	الحصة السوقية	عدد الوكلاء الموزعين	عدد الموظفين المكلفين بمهمة التسويق		
0,18	0,80	8	4	الوحدة 01	علواني
0,18	0,85	9	4	الوحدة 02	
0,18	0,85	9	4	الوحدة 03	
0,18	0,65	10	4	الوحدة 04	
0,18	0,60	10	4	الوحدة 05	
0,18	0,60	10	6	الوحدة 06	
0,18	0,73	9,33	4,33		المتوسط الحسابي
0,18	0,85	10	6		اعلى قيمة
0,18	0,6	8	4		اقل قيمة
0	0,01	0,66	0,66		التباين

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على المقابلة الشخصية مع مسؤول الملبنة

نلاحظ في الجدول اعلاه :

بالنسبة للمدخلات :

❖ عدد الموظفين بمهمة التسويق خلال فترة الدراسة بين 2011 الى 2016 قدر بمتوسط 4.33، حيث ان

اعلى قيمة 6 سجلت في الوحدة 06، بينما اقل قيمة 4 سجلت في الوحدات الاولى 04؛

❖ عدد الوكلاء الموزعين بين 2011 و 2016 حدد بمتوسط قدره 9.33، وسجلت اعلى قيمة 10 في

الوحدات 04، 05 و 06 في حين ان اقل قيمة 8 كانت في الوحدة 01.

بالنسبة للمخرجات:

❖ نسبة الحصة السوقية قدرت بمتوسط نسبته 72.5%، اذ ان ملبنة علواني حققت نسبة عالية خلال فترة

الدراسة وصلت الى 85% والمسجل في الوحدتين 02 و 03، بينما اقل نسبة سجلت في الوحدتين 05

و 06 بنسبة 60%

❖ الربحية بقيت نسبتها ثابتة خلال فترة الدراسة بقيمة 18%.

ثانيا: ملبنة الشحيحة

جدول 2-11: وصف احصائي لملبنة الشحيحة

المخرجات		المدخلات		الوحدات	العينة
الربحية	الحصة السوقية	عدد الوكلاء الموزعين	عدد الموظفين المكلفين بمهمة التسويق		
0,10	0,25	2	3	الوحدة 07	الشحيحة
0,10	0,25	3	3	الوحدة 08	
0,11	0,30	4	3	الوحدة 09	
0,10	0,30	5	3	الوحدة 10	
0,12	0,30	5	3	الوحدة 11	
0,12	0,30	5	3	الوحدة 12	
0,10	0,28	4	3		المتوسط الحسابي
0,12	0,3	5	3		اعلى قيمة
0,1	0,25	2	3		اقل قيمة
0,000096666	0,0006667	1,6	0		التباين

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على المقابلة الشخصية مع مسؤول الملبنة¹

نلاحظ في الجدول اعلاه :

بالنسبة للمدخلات :

❖ عدد الموظفين بمهمة التسويق خلال فترة الدراسة بين 2011 الى 2016 كان ثابتا؛

❖ عدد الوكلاء الموزعين بين 2011 و 2016 حدد بمتوسط قدره 4، وسجلت اعلى قيمة 5 في الوحدات

10،11،12 في حين ان اقل قيمة 2 كانت في الوحدة 07.

بالنسبة للمخرجات:

❖ نسبة الحصة السوقية قدرت بمتوسط نسبته 28%، اذ ان ملبنة الشحيحة حققت نسبة عالية خلال فترة

الدراسة وصلت الى 30% وهو ما نلاحظه في الوحدات 09،10،11،12، بينما اقل نسبة سجلت في

الوحدتين 07 و 08 بنسبة 25%.

¹ مقابلة شخصية مع السيد محاسب ملبنة الشحيحة ،يوم 2017/03/18،المقر الاجتماعي بالقرارة، على الساعة 10:30

❖ حققت الملبنة ربحية حددت نسبتها بمتوسط 10.83% خلال فترة الدراسة، حيث اعلى نسبة كانت في

الوحدتين 11، 12 ب12%، بينما اقل نسبة 10% في الوحدات 07، 08، 10.

ثالثا: ملبنة ملكينا

جدول 2-12: وصف احصائي لملبنة ملكينا

المخرجات	المدخلات			الوحدات	العينة
	الربحية	الحصة السوقية	عدد الوكلاء الموزعين		
0,04	0,20	1	2	الوحدة 13	ملكينا
0,04	0,35	2	2	الوحدة 14	
0,04	0,40	3	1	الوحدة 15	
0,05	0,42	4	1	الوحدة 16	
0,05	0,45	5	1	الوحدة 17	
0,05	0,48	5	1	الوحدة 18	
0,05	0,38	3,33	1,33		المتوسط الحسابي
0,05	0,48	5	2		اعلى قيمة
0,04	0,2	1	1		اقل قيمة
0,00003	0,01	2,66	0,26		التباين

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على استمارة معلومات من طرف محاسب الملبنة*

من خلال الجدول اعلاه :

بالنسبة للمدخلات :

❖ عدد الموظفين بمهمة التسويق خلال فترة الدراسة بين 2011 الى 2016 قدر بمتوسط 1.33، حيث ان

اعلى قيمة 2 سجلت في الوحدتين 13 و14، بينما اقل قيمة 1 سجلت في الوحدات 15 و16 و17

و18؛

❖ عدد الوكلاء الموزعين بين 2011 و 2016 حدد بمتوسط قدره 3.33، وسجلت اعلى قيمة 5 في

الوحدتين 17 و18 في حين ان اقل قيمة 1 كانت في الوحدة 13.

بالنسبة للمخرجات:

* استمارة المعلومات تشمل جدول يملا من طرف محاسب ملبنة ملكينا

❖ نسبة الحصة السوقية قدرت بمتوسط نسبته 38 % ، اذ ان ملبنة ملكينا حققت نسبة عالية خلال فترة الدراسة وصلت الى 48% وهو ما نلاحظه في الوحدة 18 بينما اقل نسبة سجلت في الوحدة 13 بنسبة 20 %.

❖ حققت الملبنة ربحية حددت نسبتها بمتوسط 4.5% خلال فترة الدراسة ، حيث اعلى نسبة كانت في الوحدات 16 و 17 و 18 ب 5%، بينما اقل نسبة 4% في الوحدات 13 و 14 و 15.

الفرع الثاني: تحليل مؤشرات الكفاءة للتوجيه الإخراجي لعينات الدراسة

يتم تحليل مؤشرات الكفاءة للتوجيه الإخراجي وفق ما يلي:

اولا: ملبنة علواني

جدول 2-13: مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإخراجي (الوحدة 01)

الكفاءة الحجمية	عوائد الحجم المتغيرة	عوائد الحجم الثابتة		ملبنة علواني
1	1	1	درجة الكفاءة	الوحدة الاولى
غلة الحجم	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة	القيم الحقيقية	المتغيرات
ثابتة	4	4	4	عدد الموظفين المكلفين بمهمة التسويق
ثابتة	8	8	8	عدد الوكلاء الموزعين
ثابتة	0.8	0.8	0.8	الحصة السوقية
ثابتة	0.18	0.18	0.18	الربحية
	الوحدة 01	الوحدة 01	/	الوحدات المرجعية
	0	0	/	النسبة المتاحة لزيادة المخرجات

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات OXDEA

يشير مؤشر كفاءة الوحدة الثانية الى ان هذه الوحدة تعتبر كفؤة في كل من عوائد الحجم الثابتة وعوائد الحجم المتغيرة، بحيث حصل مؤشر الكفاءة على نسبة 100% مما يوحي بان هاته الوحدة استهلكت كامل مدخلاتها في تقديم القدر الكافي لمخرجاتها بمعنى انه لا يوجد فائض في المخرجات ولا تشتكي من نقص في مدخلاتها . كذلك فان الوحدة وصلت الى حجمها الامثل وهو ما يترجمه مؤشر الكفاءة الحجمية. وعلية يمكن اتخاذها كوحدة مرجعية في كلا النموذجين لباقي الوحدات.

جدول 2-14: مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 02)

ملبنة علواني	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
الوحدة الثانية	درجة الكفاءة	0.98	1
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	غلة الحجم
عدد الموظفين المكلفين بمهمة التسويق	4	4	ثابتة
عدد الوكلاء الموزعين	9	9	ثابتة
الحصة السوقية	0.85	0.91	متزايدة
الربحية	0.18	0.1825	ثابتة
الوحدات المرجعية	/	الوحدة 01 ، الوحدة 16	الوحدة 02
النسبة المتاحة لزيادة المخرجات	/	0.0137	0

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات OXDEA

من خلال الجدول نلاحظ ان النتائج تشير الى عدم كفاءة الوحدة 02 في نموذج عوائد الحجم الثابتة على عكس نموذج عوائد الحجم المتغيرة، وعليه يمكن زيادة المخرجات المتوفرة لدى المؤسسة في نموذج الحجم الثابت ب 1.37% و تحقيق الكفاءة التامة بالوحدتين المرجعيتين 01 و 16، مع ابقاء نموذج الحجم المتغير على حاله والذي يعتبر الوحدة الحالية هي المرجع. وتبين الكفاءة الحجمية ان نسبة استخدام الموارد المتاحة للوحدة 02 هي 98% مع امكانية توسع قدرها 2%.

جدول 2-15: مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 03)

ملبنة علواني	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
الوحدة الثالثة	درجة الكفاءة	0.98	1
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	غلة الحجم
عدد الموظفين المكلفين بمهمة التسويق	4	4	ثابتة
عدد الوكلاء الموزعين	9	9	ثابتة
الحصة السوقية	0.85	0.91	متزايدة
الربحية	0.18	0.1825	متزايدة
الوحدات المرجعية	/	الوحدة 01 ، الوحدة 16	الوحدة 02
النسبة المتاحة لزيادة المخرجات	/	0.0137	0

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات OXDEA

تشير نتائج الجدول اعلاه الى عدم كفاءة نموذج عوائد الحجم الثابت وكفاءة النموذج الاخر ، وبالتالي فانه يمكن زيادة المخرجات لنموذج عوائد الحجم الثابت ب 1.37% مع تحقيق الكفاءة التامة بالوحدتين 01 و 16. في حين انه يتطلب الابقاء على نموذج عوائد الحجم المتغير نظرا لكفاءته التامة فمدخلاته مستخدمة استخدام امثل في سبيل تحقيق مخرجات ومنه فهو يعتبرها كوحدة مرجعية .اضافة الى ان الكفاءة الحجمية غير مستخدمة بالشكل الكافي ب 98% اذ انه يمكن توسيعها بنسبة 2%.

جدول 2-16: مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 04)

ملبنة علواني	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
الوحدة الرابعة	0.97	1	0.97
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	غلة الحجم
عدد الموظفين المكلفين بمهمة التسويق	4	4	ثابتة
عدد الوكلاء الموزعين	10	8	متناقصة
الحصة السوقية	0.65	0.8	متزايدة
الربحية	0.18	0.185	ثابتة
الوحدات المرجعية	/	الوحدة 01، الوحدة 16	الوحدة 01
النسبة المتاحة لزيادة المخرجات	/	0.02	0

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات OXDEA

ان الوحدة الرابعة لا يمكن اعتبارها كفؤة في نموذج عوائد الحجم الثابتة والذي يستلزم زيادة المخرجات بنسبة 27% مع الاخذ بعين الاعتبار الوحدتين 01 و 16 كمرجع لتحقيق الكفاءة التامة. في حين ان نموذج عوائد الحجم المتغيرة مستخدمة مدخلاتها لتحقيق مخرجاتها بشكل فعال وهو ما يعكس نسبة الكفاءة 100% باعتبار ان الوحدة الاولى هي المرجع .كذلك فان نسبه استخدام الموارد المتاحة للوحدة الحالية تمثل 97 % ما يعطي امكانية توسعها الى الامثل بنسبة 3%.

جدول 2-17: مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 05)

ملبنة علواني	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
الوحدة الخامسة	0.97	1	0.97
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	غلة الحجم
عدد الموظفين المكلفين بمهمة التسويق	4	4	ثابتة
عدد الوكلاء الموزعين	10	8	متناقصة
الحصة السوقية	0.6	0.8	متزايدة
الربحية	0.18	0.18	ثابتة
الوحدات المرجعية	/	الوحدة 01، الوحدة 16	الوحدة 01
النسبة المتاحة لزيادة المخرجات	/	0.0271	0

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات OXDEA

يمثل الجدول 17-02 للوحدة الخامسة، نفس نتائج الجدول السابق.

جدول 2-18: مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 06)

ملبنة علواني	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
الوحدة السادسة	0.71	1	0.71
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	غلة الحجم
عدد الموظفين المكلفين بمهمة التسويق	3	6	متزايدة
عدد الوكلاء الموزعين	5	10	متزايدة
الحصة السوقية	0.3	0.8	متزايدة
الربحية	0.12	0.18	متزايدة
الوحدات المرجعية	/	الوحدة 01، الوحدة 07	الوحدة 01
النسبة المتاحة لزيادة المخرجات	/	0.28	0

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات OXDEA

تبين لنا نتائج الجدول ان الوحدة السادسة غير كفؤة في نموذج عوائد الحجم الثابت وكفؤة في عوائد الحجم المتغيرة، ومنه فزيادة المخرجات تكون ب 28% مع اعتبار الوحدتين الاولى والسابعة هي المرجع في تحقيق الكفاءة التامة وهذا في نموذج عوائد الحجم الثابتة، بينما تبقى عوائد الحجم المتغيرة كفؤة 100% والابقاء على المدخلات

والمخرجات، مع اعتبار ان وحدته المرجعية هي الوحدة الاولى . كذلك تعتبر الوحدة غير كفؤة وهو ما يعكس نسبة 71% في مؤشر الكفاءة الحجمية .

ثانيا: ملبنة الشبيحية

جدول 2-19: مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 07)

الكفاءة الحجمية	عوائد الحجم المتغيرة	عوائد الحجم الثابتة		ملبنة الشبيحية
1	1	1	درجة الكفاءة	الوحدة السابعة
غلة الحجم	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة	القيم الحقيقية	المتغيرات
ثابتة	3	3	3	عدد الموظفين المكلفين بمهمة التسويق
ثابتة	2	2	2	عدد الوكلاء الموزعين
ثابتة	0.25	0.25	0.25	الحصة السوقية
ثابتة	0.1	0.1	0.1	الربحية
	الوحدة 07	الوحدة 07	/	الوحدات المرجعية
	0	0	/	النسبة المتاحة لزيادة المخرجات

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات OXDEA

في الجدول اعلاه، تعتبر الوحدة السابعة كفؤة بنسبة 100 % في كلا النموذجين وعليه يمكن اتخاذها كوحدة مرجعية لباقي الوحدات الاخرى.

جدول 2-20: مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 08)

الكفاءة الحجمية	عوائد الحجم المتغيرة	عوائد الحجم الثابتة		ملبنة الشبيحية
0.99	0.92	0.91	درجة الكفاءة	الوحدة الثامنة
غلة الحجم	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة	القيم الحقيقية	المتغيرات
ثابتة	3	3	3	عدد الموظفين المكلفين بمهمة التسويق
ثابتة	3	3	3	عدد الوكلاء الموزعين
متزايدة	0.34	0.33	0.25	الحصة السوقية
ثابتة	0.10	0.10	0.1	الربحية
	الوحدة 01، الوحدة 07، الوحدة 16	الوحدة 01، الوحدة 07	/	الوحدات المرجعية
	0.07	0.08	/	النسبة المتاحة لزيادة المخرجات

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات OXDEA

لكي تكون الوحدة الثامنة كفؤة لا بد من زيادة كمية المخرجات في نموذج عوائد الحجم المتغيرة بنسبة 8% و بنسبة 7% في نموذج عوائد الحجم المتغيرة، مع اعتبار كل من الوحدتين 01 و 07 كمرجع في النموذج الاول، وكذا الوحدات 01، 07، و 16 في النموذج الثاني كمرجع وهذا لتحقيق الكفاءة التامة في كلا النموذجين. وتبين الكفاءة الحجمية نسبة استخدام الموارد المتاحة للوحدة ب 99% وامكانية التوسع 1%.

جدول 2-21: مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 09)

الكفاءة الحجمية	عوائد الحجم المتغيرة	عوائد الحجم الثابتة		ملبنة الشبيحة
0.98	0.95	0.93	درجة الكفاءة	الوحدة التاسعة
غلة الحجم	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة	القيم الحقيقية	المتغيرات
ثابتة	3	3	3	عدد الموظفين المكلفين بمهمة التسويق
ثابتة	4	4	4	عدد الوكلاء الموزعين
متزايدة	0.43	0.42	0.3	الحصة السوقية
ثابتة	0.11	0.11	0.11	الربحية
	الوحدة 01، الوحدة 07، الوحدة 16	الوحدة 01، الوحدة 07	/	الوحدات المرجعية
	0.05	0.06	/	النسبة المتاحة لزيادة المخرجات

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات OXDEA

تشير النتائج الى ان الوحدة التاسعة غير كفؤة وهذا في كلا النموذجين حيث يمكن زيادة المخرجات في نموذج عوائد الحجم الثابتة ب 6%، مع تحقيق الكفاءة التامة بالوحدتين المرجعيتين 01 و 07. بينما الزيادة تكون ب 5% في نموذج عوائد الحجم المتغيرة، مع تحقيق الكفاءة التامة بالوحدات المرجعية 01، 07 و 16. كما ان نسبة استخدام موارد المؤسسة تقدر ب 98% مع امكانية توسع 2% وهو ما يظهر في الكفاءة الحجمية.

جدول 2-22: مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 10)

الكفاءة الحجمية	عوائد الحجم المتغيرة	عوائد الحجم الثابتة		ملبنة الشبيحة
0.97	0.80	0.79	درجة الكفاءة	الوحدة العاشرة
غلة الحجم	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة	القيم الحقيقية	المتغيرات
ثابتة	3	3	3	عدد الموظفين المكلفين بمهمة التسويق
ثابتة	5	5	5	عدد الوكلاء الموزعين
متزايدة	0.52	0.51	0.3	الحصة السوقية

ثابتة	0.12	0.12	0.1	الربحية
	الوحدة 01، الوحدة 07، الوحدة 16	الوحدة 01، الوحدة 07	/	الوحدات المرجعية
	0.19	0.20	/	النسبة المتاحة لزيادة المخرجات

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات OXDEA

تشير النتائج الى ان الوحدة العاشرة غير كفؤة وهذا في كلا النموذجين حيث يمكن زيادة المخرجات في نموذج عوائد الحجم الثابتة ب 20%، مع تحقيق الكفاءة التامة بالوحدتين المرجعيتين 01 و 07. بينما الزيادة تكون ب 19% في نموذج عوائد الحجم المتغيرة، مع تحقيق الكفاءة التامة بالوحدات المرجعية 01 ، 07 و 16. كما ان نسبة استخدام موارد المؤسسة تقدر ب 97% مع امكانية توسع 3% وهو ما يظهر في الكفاءة الحجمية.

جدول 2-23: مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 11)

الكفاءة الحجمية	عوائد الحجم المتغيرة	عوائد الحجم الثابتة		ملبنة الشبيحة
0.97	0.97	0.95	درجة الكفاءة	الوحدة 11
غلة الحجم	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة	القيم الحقيقية	المتغيرات
ثابتة	3	3	3	عدد الموظفين المكلفين بمهمة التسويق
ثابتة	5	5	5	عدد الوكلاء الموزعين
متزايدة	0.52	0.51	0.3	الحصة السوقية
ثابتة	0.12	0.12	0.12	الربحية
	الوحدة 01، الوحدة 07، الوحدة 16	الوحدة 01، الوحدة 07	/	الوحدات المرجعية
	0.03	0.05	/	النسبة المتاحة لزيادة المخرجات

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات OXDEA

تعتبر الوحدة 11 غير كفؤة وهذا ما نلاحظه في الجدول اعلاه من خلال كلا النموذجين ،وعليه يمكن زيادة المخرجات المتوفرة لديها ب 5% في نموذج عوائد الحجم الثابتة وتحقيق كفاءة تامة بالوحدتين المرجعيتين 01 و 07. في حين يمكن زيادة المخرجات ب 3% في نموذج عوائد الحجم المتغيرة وتحقيق الكفاءة التامة بالوحدات المرجعية 01، 07 و 16. بينما تشير الكفاءة الحجمية الى ان نسبة استخدام مدخلاتها المتاحة تقدر ب 97% وامكانية توسعها ب 3%.

جدول 2-24: مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 12)

الكفاءة الحجمية	عوائد الحجم المتغيرة	عوائد الحجم الثابتة		ملبنة الشبيحة
0.97	0.97	0.95	درجة الكفاءة	الوحدة 12
غلة الحجم	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة	القيم الحقيقية	المتغيرات
ثابتة	3	3	3	عدد الموظفين المكلفين بمهمة التسويق
ثابتة	5	5	5	عدد الوكلاء الموزعين
متزايدة	0.52	0.51	0.3	الحصة السوقية
ثابتة	0.12	0.12	0.12	الربحية
	الوحدة 01، الوحدة 16	الوحدة 01، الوحدة 07	/	الوحدات المرجعية
	0.03	0.05	/	النسبة المتاحة لزيادة المخرجات

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات OXDEA

تشير نتائج الجدول اعلاه الى نفس نتائج الجدول السابق 2-23.

ثالثا: ملبنة ملكينا

جدول 2-25: مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 13)

الكفاءة الحجمية	عوائد الحجم المتغيرة	عوائد الحجم الثابتة		ملبنة ملكينا
1	1	1	درجة الكفاءة	الوحدة 13
غلة الحجم	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة	القيم الحقيقية	المتغيرات
ثابتة	2	2	2	عدد الموظفين المكلفين بمهمة التسويق
ثابتة	1	1	1	عدد الوكلاء الموزعين
ثابتة	0.2	0.2	0.2	الحصة السوقية
ثابتة	0.04	0.04	0.04	الربحية
	الوحدة 13	الوحدة 13	/	الوحدات المرجعية
	0	0	/	النسبة المتاحة لزيادة المخرجات

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات OXDEA

يمكن اتخاذ الوحدة 13 كوحدة مرجعية لباقي الوحدات طالما انها حققت كفاءة تامة بنسبة 100% في كلا

النموذجين.

جدول 2-26: مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 14)

الكفاءة الحجمية	عوائد الحجم المتغيرة	عوائد الحجم الثابتة		ملبنة ملكينا
1	1	1	درجة الكفاءة	الوحدة 14
غلة الحجم	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة	القيم الحقيقية	المتغيرات
ثابتة	2	2	2	عدد الموظفين المكلفين بمهمة التسويق
ثابتة	2	2	2	عدد الوكلاء الموزعين
ثابتة	0.35	0.35	0.35	الحصة السوقية
ثابتة	0.04	0.04	0.04	الربحية
	الوحدة 14	الوحدة 14	/	الوحدات المرجعية
	0	0	/	النسبة المتاحة لزيادة المخرجات

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات OXDEA

يشير مؤشر كفاءة الوحدة 14 الى انها كفؤة في كل من نموذج عوائد الحجم الثابتة ونموذج عوائد الحجم المتغيرة، حيث حصل مؤشر الكفاءة بنسبة 100%، كما ان هاته الوحدة لا يوجد لديها فائض في المخرجات ولا نقصان في المدخلات بمعنى انها وصلت الى حجمها الامثل من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة مثلى وهو ما يشير اليه مؤشر الكفاءة الحجمية، مما يؤهلها الى ان تكون وحدة مرجعية لباقي الوحدات.

جدول 2-27: مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 15)

الكفاءة الحجمية	عوائد الحجم المتغيرة	عوائد الحجم الثابتة		ملبنة ملكينا
1	1	1	درجة الكفاءة	الوحدة 15
غلة الحجم	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة	القيم الحقيقية	المتغيرات
ثابتة	1	1	1	عدد الموظفين المكلفين بمهمة التسويق
ثابتة	3	3	3	عدد الوكلاء الموزعين
ثابتة	0.4	0.4	0.4	الحصة السوقية
ثابتة	0.04	0.04	0.04	الربحية
	الوحدة 15	الوحدة 15	/	الوحدات المرجعية
	0	0	/	النسبة المتاحة لزيادة المخرجات

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات OXDEA

يمكن اتخاذ الوحدة 15 كوحدة مرجعية لباقي الوحدات، ذلك انها حققت مؤشر كفاءة 100 % وهذا في كل من النموذجين. بمعنى انها وحدة كفؤة استخدمت كامل مدخلاتها في تقديم القدر الكافي لمخرجاتها، كما انها وصلت الى حجم امثل وهو ما يشير اليه مؤشر الكفاءة الحجمية.

جدول 2-28: مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 16)

الكفاءة الحجمية	عوائد الحجم المتغيرة	عوائد الحجم الثابتة		ملبنة ملكينا
1	1	1	درجة الكفاءة	الوحدة 16
غلة الحجم	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة	القيم الحقيقية	المتغيرات
ثابتة	1	1	1	عدد الموظفين المكلفين بمهمة التسويق
ثابتة	4	4	4	عدد الوكلاء الموزعين
ثابتة	0.42	0.42	0.42	الحصة السوقية
ثابتة	0.05	0.05	0.05	الربحية
	الوحدة 16	الوحدة 16	/	الوحدات المرجعية
	0	0	/	النسبة المتاحة لزيادة المخرجات

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات OXDEA

تشير نتائج الجدول اعلاه الى كفاءة الوحدة 16 بسبب تحقيقها لمؤشر كفاءة 100% في كلا النموذجين، كذلك بالنسبة لمؤشر الكفاءة الحجمية وعليه يمكن اتخاذها كوحدة مرجعية لباقي الوحدات.

جدول 2-29: مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 17)

الكفاءة الحجمية	عوائد الحجم المتغيرة	عوائد الحجم الثابتة		ملبنة ملكينا
1	1	1	درجة الكفاءة	الوحدة 17
غلة الحجم	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة	القيم الحقيقية	المتغيرات
ثابتة	1	1	1	عدد الموظفين المكلفين بمهمة التسويق
ثابتة	4.5	4.5	5	عدد الوكلاء الموزعين
ثابتة	0.45	0.45	0.45	الحصة السوقية
ثابتة	0.05	0.05	0.05	الربحية
	الوحدة 16، الوحدة 18	الوحدة 16، الوحدة 18	/	الوحدات المرجعية
	0	0	/	النسبة المتاحة لزيادة المخرجات

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات OXDEA

وجدت الوحدة 17 كفاءة وهذا في نموذج عوائد الحجم الثابتة وفي نموذج عوائد الحجم المتغيرة وبنسبة 100%، ما يدل على ان كل الموارد المتاحة استخدمت بشكل امثل لتحقيق المخرجات وهو ما يشتهه مؤشر الكفاءة الحجمية بنسبة 100%، وعليه تعتبر الوحدتان 16 و 18 كمرجع لها.

جدول 2-30: مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الاخراجي (الوحدة 18)

الكفاءة الحجمية	عوائد الحجم المتغيرة	عوائد الحجم الثابتة		ملبنة ملكينا
1	1	1	درجة الكفاءة	الوحدة 18
غلة الحجم	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة	القيم الحقيقية	المتغيرات
ثابتة	1	1	1	عدد الموظفين المكلفين بمهمة التسويق
ثابتة	5	5	5	عدد الوكلاء الموزعين
ثابتة	0.48	0.48	0.48	الحصة السوقية
ثابتة	0.05	0.05	0.05	الربحية
	الوحدة 18	الوحدة 18	/	الوحدات المرجعية
	0	0	/	النسبة المتاحة لزيادة المخرجات

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات OXDEA

تعتبر الوحدة 18 كوحدة مرجعية لباقي الوحدات على اعتبار انها كفؤة بسبب تحقيقها لمؤشر كفاءة 100 % في نموذج عوائد الحجم المتغير ونموذج عوائد الحجم الثابتة، بمعنى ان المدخلات ساهمت في تحقيق مخرجات بشكل امثل دون فائض في المخرجات ولا ركود في المدخلات وهو ما يشير اليه مؤشر الكفاءة الحجمية.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل اليها

سيتم في هذا المطلب عرض النتائج ومناقشتها من خلال تحليل كفاءة الوحدات وفي الاخير التطرق الى كميات ونسب التحسين للوحدات الغير كفؤة.

الفرع الاول: معدل الكفاءة لعينات الدراسة

سيتم تحليل كفاءة الوحدات التابعة لكل ملبنة على حد سواء:

اولا: تحليل كفاءة الوحدات بالنسبة لكل مؤسسة

1-ملبنة علواني

جدول 2-31: معدل الكفاءة للوحدات التابعة لملبنة علواني

غلة الحجم	الكفاءة بالنموذجين	الكفاءة الحجمية	عوائد الحجم المتغيرة	عوائد الحجم الثابتة	ملبنة علواني
ثابتة	1	1	1	1	الوحدة 01
متزايدة	0.99	0.98	1	0.98	الوحدة 02

الوحدة 03	0.98	0.98	1	0.99	متزايدة
الوحدة 04	0.97	0.97	1	0.98	متزايدة
الوحدة 05	0.97	0.97	1	0.98	متزايدة
الوحدة 06	0.71	0.71	1	0.85	متزايدة
متوسط الكفاءة	0.94	0.94	1	0.97	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات OXDEA

من الجدول اعلاه نلاحظ بالنسبة لنموذج عوائد الحجم الثابتة ان الوحدة الاولى حققت كفاءة بنسبة 100% بينما الوحدات الاخرى لم تكن كفؤة وتراوحت نسبتها بين 71% الى 98%، في حين ان عوائد الحجم المتغيرة حققت جميع الوحدات كفاءة بنسبة 100%. بينما تشير الكفاءة الحجمية في الوحدة الى عدم وجود طاقات غير مستغلة بمعنى محققة للاكتفاء اما باقي الوحدات فهناك طاقات غير مستغلة بنسب مختلفة مجالها بين 85% و 99%.

وعلى العموم في ملبنة علواني لا بد من زيادة كمية المخرجات بمتوسط قدره 6% تماشي مع استخدام المدخلات الغير مستغلة بنفس النسبة. بمعنى انه يجب استخدام العمال المكلفين بمهمة التسويق و زيادة الموزعين لتحقيق نسبة ربحية وحصص سوقية مناسبة حتى تحقق المؤسسة كفاءة عالية.

2- ملبنة الشبيحية

جدول 2-32: معدل الكفاءة للوحدات التابعة لملبنة الشبيحية

ملبنة الشبيحية	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية	الكفاءة بالنموذجين	غلة الحجم
الوحدة 07	1	1	1	1	ثابتة
الوحدة 08	0.91	0.92	0.99	0.92	متزايدة
الوحدة 09	0.93	0.95	0.98	0.94	متزايدة
الوحدة 10	0.79	0.80	0.97	0.80	متزايدة
الوحدة 11	0.95	0.97	0.97	0.96	متزايدة
الوحدة 12	0.95	0.97	0.97	0.96	متزايدة
متوسط الكفاءة	0.92	0.94	0.98	0.93	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات OXDEA

نلاحظ في الجدول ان الوحدة السابعة حققت كفاءة سواء في النموذجين وكذلك في الكفاءة الحجمية ،اما باقي الوحدات فلم تكن كفؤة على جميع الاصعدة وتراوحت النسب بين 79% الى 99% مما يوحي بانه يمكن

زيادة المخرجات بنسبة 6 % و 7% على التوالي في كلا النموذجين بالترتيب بالنظر الى وجود طاقات غير مستغلة في هاته الوحدات بمتوسط نسبته 1.5% ؛

ومنه فان ملبنة الشحيحة يجب عليها توسيع استخدام طاقاتها المقدرة بمتوسط نسبته 1.5% المتمثلة في مواردها البشرية المكلفة بالتسويق والوكلاء الموزعين للرفع من حصتها السوقية وزيادة الربحية بمتوسط قدره 6.5% .

3- ملبنة ملكينا

جدول 2-33: معدل الكفاءة للوحدات التابعة لملبنة ملكينا

غلة الحجم	الكفاءة بالنموذجين	الكفاءة الحجمية	عوائد الحجم المتغيرة	عوائد الحجم الثابتة	ملبنة ملكينا
ثابتة	1	1	1	1	الوحدة 13
ثابتة	1	1	1	1	الوحدة 14
ثابتة	1	1	1	1	الوحدة 15
ثابتة	1	1	1	1	الوحدة 16
ثابتة	1	1	1	1	الوحدة 17
ثابتة	1	1	1	1	الوحدة 18
	1	1	1	1	متوسط الكفاءة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات OXDEA

من خلال الجدول نستنتج ان جميع الوحدات تعتبر كفؤة بنسبة 100% ، كما ان جميع الطاقات مستخدمة استخداما امثلا بمعنى انه لا يوجد فائض في المخرجات ولا تعاني المؤسسة من نقص في المدخلات؛ وعليه فان ملبنة ملكينا حققت كفاءة تامة بنسبة 100% مما يدل على هاته الملبنة تستخدم موظفيها استخداما امثلا في مهمة التسويق والتي حققت بفضلها ربحية ونسبة سوقية ملائميين بمعنى ان هناك توازن بين مدخلات المؤسسة ومخرجاتها.

ثانيا: تحليل كفاءة الوحدات بالنسبة لسنوات الدراسة

يتم تحليل كفاءة الوحدات حسب سنوات الدراسة وفق الجداول الآتية:

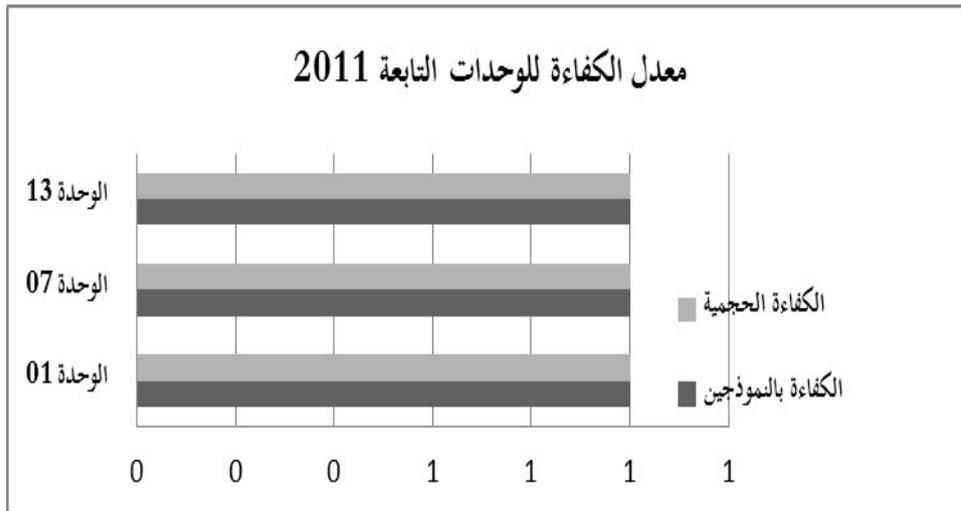
جدول 2-34: معدل الكفاءة للوحدات التابعة 2011

2011	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية	الكفاءة بالنموذجين	غلة الحجم
الوحدة 01	1	1	1	1	ثابتة
الوحدة 07	1	1	1	1	ثابتة
الوحدة 13	1	1	1	1	ثابتة
متوسط الكفاءة	1	1	1	1	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات OXDEA

في سنة 2011 حققت جميع الملبينات كفاءة بنسبة 100 % حسب الوحدات الموجودة في الجدول اعلاه، بمعنى ان كل الموارد المتاحة تم استخدامها استخداما امثلا من خلال الموظفين المكلفين بالمهمة وكذا الوكلاء الموزعين والذي حقق لها ربحية وحصة سوقية ملائمين . كذلك فان ملبنة ملكينا انطلق نشاطها سنة 2011 وحققت كفاءة مع عينات الدراسة الاخرى مما يوحي بان منتج الملبنة ذو سمعة عالية رغم ان تسويقه يتم محليا. والشكل الموالي يوضح ما تناولناه سابقا :

الشكل 2-9: معدل الكفاءة للوحدات التابعة سنة 2011



المصدر: من اعداد الطالب

جدول 2-35: معدل الكفاءة للوحدات التابعة 2012

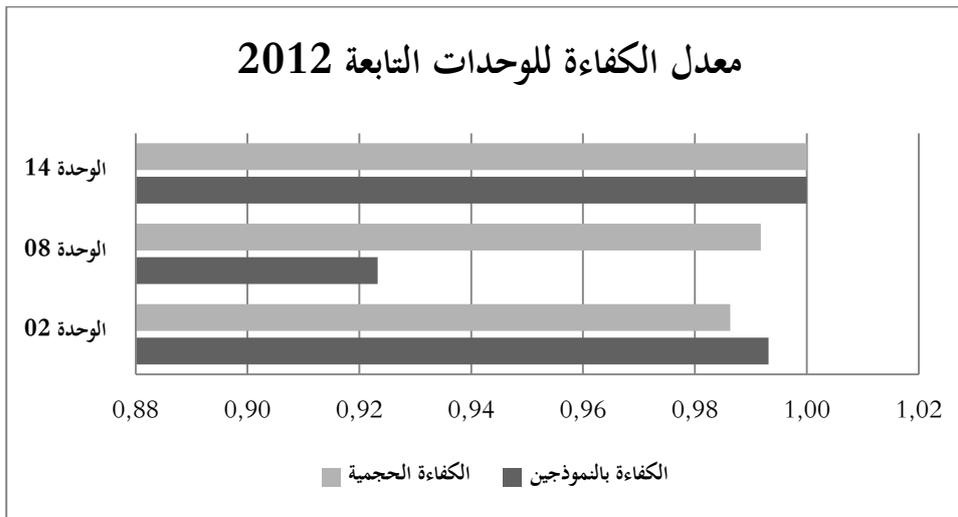
غلة الحجم	الكفاءة بالنموذجين	الكفاءة الحجمية	عوائد الحجم المتغيرة	عوائد الحجم الثابتة	2012
متزايدة	0,99	0,98	1	0,98	الوحدة 02
متزايدة	0,92	0,99	0,92	0,91	الوحدة 08
ثابتة	1	1	1	1	الوحدة 14
	0,97	0,99	0,97	0,96	متوسط الكفاءة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات OXDEA

من الجدول اعلاه نلاحظ بانه في سنة 2012 حققت الوحدة الثانية كفاءة تامة في نموذج عوائد الحجم المتغيرة بنسبة 100%، كما ان الوحدة 14 كانت كفاءة بنسبة 100 % في نفس السنة ،وعليه فانه يمكن زيادة المخرجات في الودعتين 02 و 03 بنسب تتراوح بين 1% و 9% بالإضافة الى عدم استخدام طاقات هاته الاخيرة والمقدرة ب 1%؛

وعليه فان ملبنة ملكينا تستخدم مواردها المتاحة استخداما امثلا طالما انها تركز على منتج واحد وهو الحليب ويسوق حاليا محليا. في حين ان باقي العينتين لها خطوط انتاج اخرى ممثلة في البياوورت وصناعة الاجبان وكذلك ان منتوجاتهم تسوق خارج الولاية مما يتوجب على اصحاب هاته الملبنات تشغيل طاقاتهم الداخلية لتحقيق كفاءة عالية. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 2-10: معدل الكفاءة للوحدات التابعة سنة 2012



المصدر: من اعداد الطالب

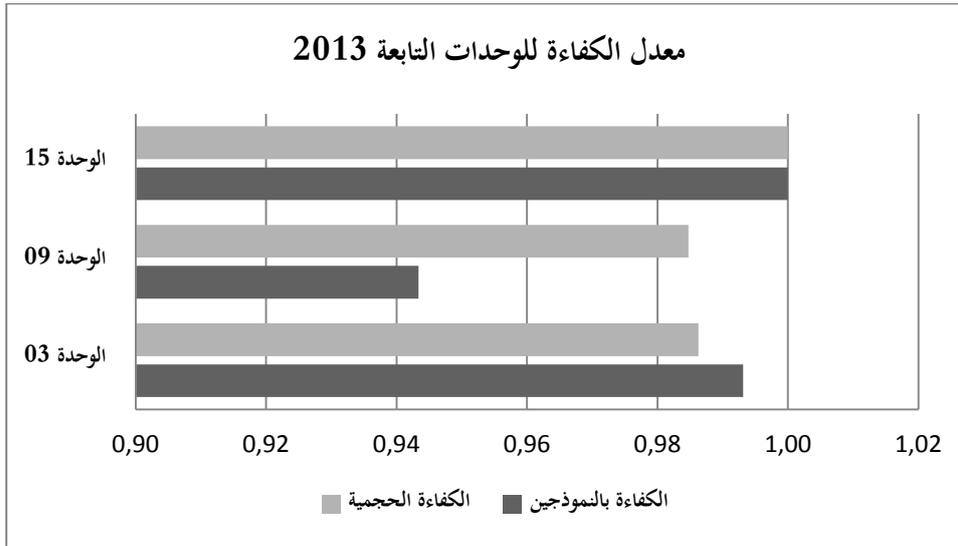
جدول 2-36: معدل الكفاءة للوحدات التابعة 2013

غلة الحجم	الكفاءة بالنموذجين	الكفاءة الحجمية	عوائد الحجم المتغيرة	عوائد الحجم الثابتة	2013
متزايدة	0,99	0,98	1	0,98	الوحدة 03
متزايدة	0,94	0,98	0,95	0,93	الوحدة 09
ثابتة	1	1	1	1	الوحدة 15
	0,97	0,99	0,98	0,97	متوسط الكفاءة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات OXDEA

في سنة 2013 احتفظت ملبنة ملكينا على كفاءتها المحققة بنسبة 100% وبالمثل ملبنة علواني ،الا اننا نسجل زيادة عنصر من وكلاء التوزيع في ملبنة الشحيحة المقابلة للوحدة 09 وهو ما يعكس تقليص التوسع من 99% الى 98% في الكفاءة الحجمية ما يعني ان هناك تحسن في استخدام المدخلات ينتج عنه تحسن في زيادة المخرجات من 92% الى 94% في كفاءة النموذجين. و هو ماي وضحه الشكل الاتي:

الشكل 2-11: معدل الكفاءة للوحدات التابعة سنة 2013



المصدر: من اعداد الطالب

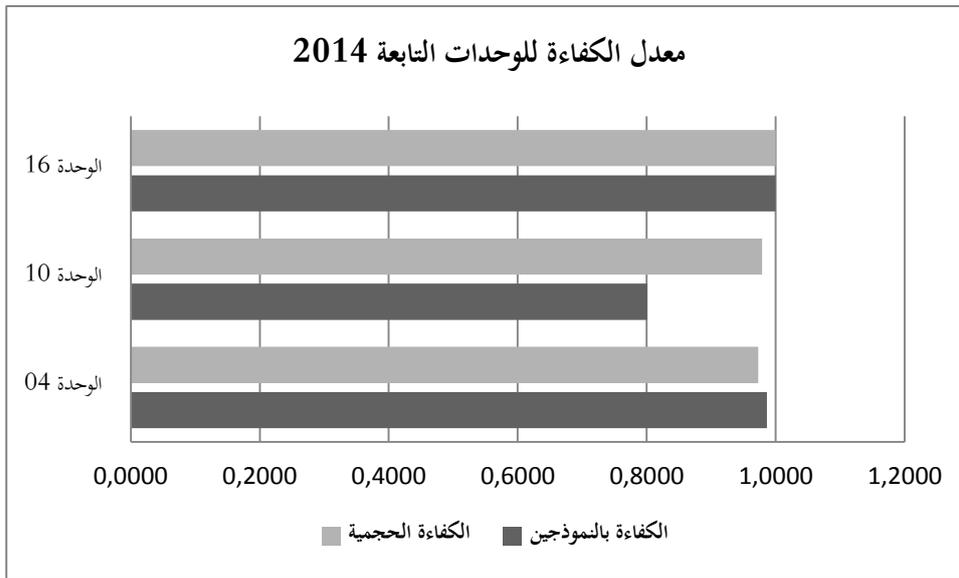
جدول 2-37: معدل الكفاءة للوحدات التابعة 2014

غلة الحجم	الكفاءة بالنموذجين	الكفاءة الحجمية	عوائد الحجم المتغيرة	عوائد الحجم الثابتة	2014
متزايدة	0,98	0,97	1	0,97	الوحدة 04
متزايدة	0,80	0,97	0,80	0,79	الوحدة 10
ثابتة	1	1	1	1	الوحدة 16
	0,92	0,98	0,93	0,92	متوسط الكفاءة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات OXDEA

من الجدول اعلاه نلاحظ انه في سنة 2014 تم احتفاظ ملبنة ملكينا لنفس معدل الكفاءة المحققة خلال سنوات الدراسة السابقة، الا اننا نلمس تحسنا ملحوظا في معدل كفاءة كل من ملبنة علواني وملبنة الشحيحة وذلك من خلال زيادة عناصر المدخلات المتمثلة في العمالة و وكلاء التوزيع ناتج عنه زيادة في حجم الانتاج يعكس توسع المؤسسات، وبالتالي نقول عن ملبنة علواني وملبنة الشحيحة انه هناك استخدام في الطاقات المستغلة (الكفاءة الحجمية) مكن من زيادة المخرجات (كفاءة النموذجين)، وفق ما يمليه الشكل الموالي:

الشكل 2-12: معدل الكفاءة للوحدات التابعة سنة 2014



المصدر: من اعداد الطالب

جدول 2-38: معدل الكفاءة للوحدات التابعة سنة 2015

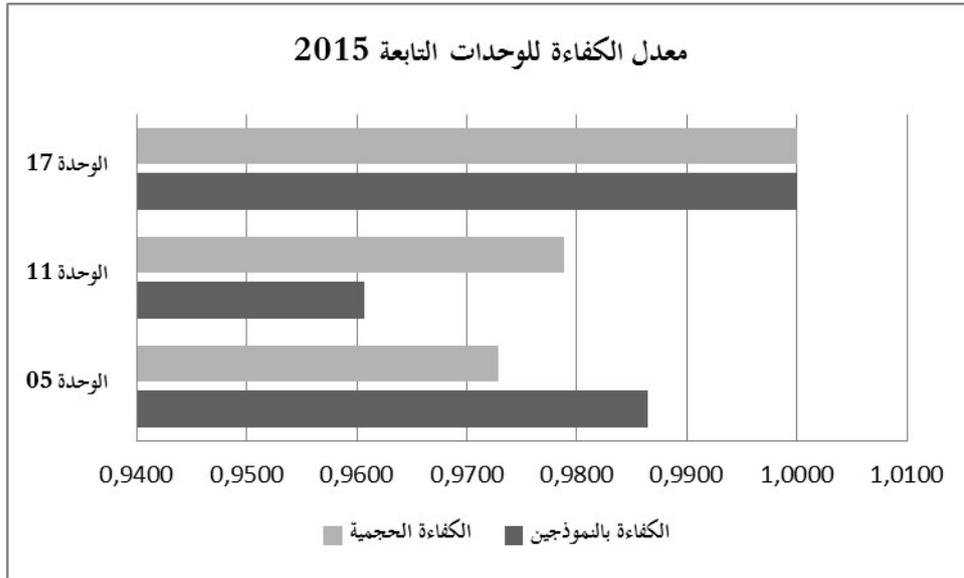
علة الحجم	الكفاءة بالنموذجين	الكفاءة الحجمية	عوائد الحجم المتغيرة	عوائد الحجم الثابتة	2015
متزايدة	0,98	0,97	1	0,97	الوحدة 05
متزايدة	0,96	0,97	0,97	0,95	الوحدة 11
ثابتة	1	1	1	1	الوحدة 17
	0,98	0,98	0,99	0,97	متوسط الكفاءة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات OXDEA

سجلت سنة 2015 تراجعاً في مستوى الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل ادناه (2-12) مع احتفاظ ملبنة ملكينا لمستوى كفاءتها بسبب تخصصها في المنتج وعدم توسعها في خطوط الانتاج مع زيادة ولاء ورضى الزبون المحلي ومدى تبنيه للمنتج، اما بالنسبة لكلتا العينتين فمرد ذلك الى الاحداث التي عاشتها المنطقة بين سنتي 2014 و 2015 مما نتج عنه نقصا في نقاط البيع المعتمدة ووكلاء التوزيع لان منتج الحليب يعتبر اساسي و لا

يمكن الاستغناء عنه اما باقي المشتقات فتعد كمالية مما ادى بأصحاب ملبنة علواني وملبنة الشحيحة بتخفيض وتيرة انتاج مشتقات الحليب، وبالتالي فان هناك تراجعاً في مستوى كفاءة النموذجين وكذا مستوى الكفاءة الحجمية في الوحداتين 05 و 11.

الشكل 2-13: معدل الكفاءة للوحدات التابعة 2015



المصدر: من اعداد الطالب

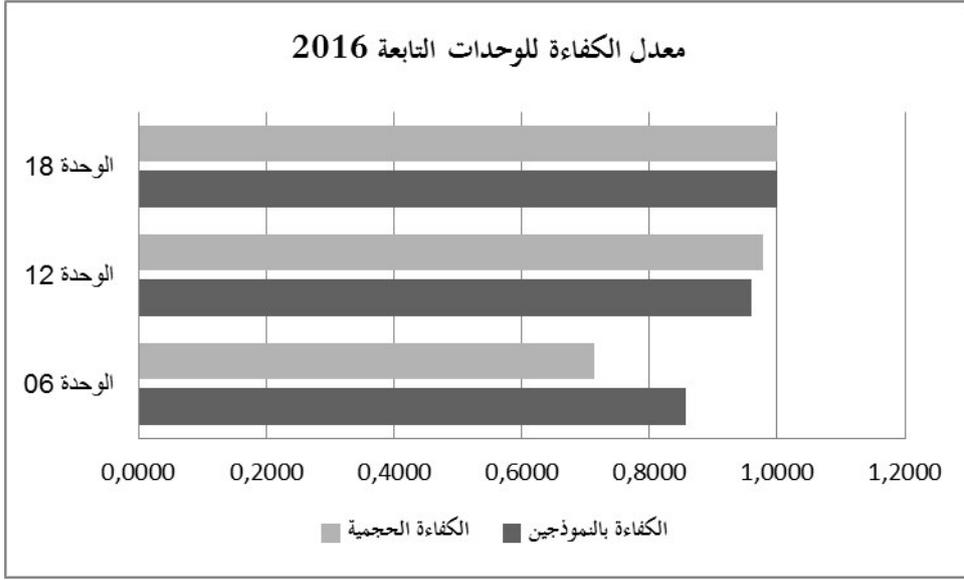
جدول 2-39: معدل الكفاءة للوحدات التابعة 2016

علة الحجم	الكفاءة بالنموذجين	الكفاءة الحجمية	عوائد الحجم المتغيرة	عوائد الحجم الثابتة	2016
متزايدة	0,85	0,71	1	0,71	الوحدة 06
متزايدة	0,96	0,97	0,97	0,95	الوحدة 12
ثابتة	1	1	1	1	الوحدة 18
	0,94	0,89	0,99	0,88	متوسط الكفاءة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات OXDEA

حافظت الوحدة 18 على مستوى كفاءتها في سنة 2016، مع تسجيل تحسن طفيف مستوى الكفاءة للوحدتين 06 و 12 وهذا تماشياً مع عودة الاوضاع الامنية الى نصابها، بمعنى انه تم استخدام الطاقات الغير مستغلة (الكفاءة الحجمية) مع تحسين في حجم الانتاج والذي مكن الوحدتين من تحسين نسبة الربحية والحصة السوقية (كفاءة النموذجين) مع العلم انه ثمة منافسة من قبل المنتجين الاخرين وفي نفس الولاية. و هو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 2-14: معدل الكفاءة للوحدات التابعة 2016



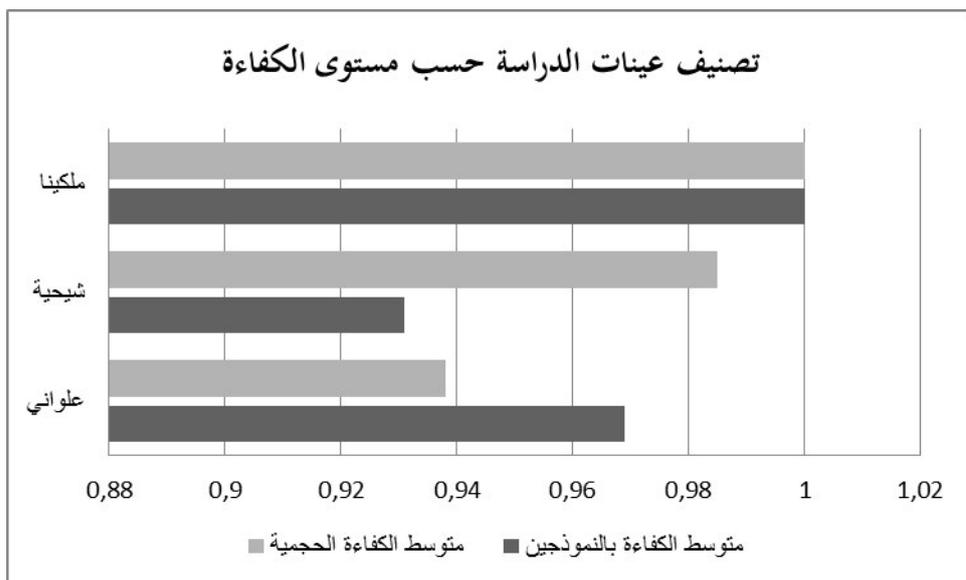
المصدر: من اعداد الطالب

مما سبق تعتبر سنة 2011 هي السنة الوحيدة التي حققت فيها عينات الدراسة الثلاثة كفاءة تامة بنسبة 100%، بحيث تم تحقيق توازن بين كل من مدخلات المؤسسات ومخرجاتها، بينما في باقي السنوات اللاحقة عرفت تذبذبا في مستوى الكفاءة ماعدا ملبنة ملكينا التي تعتبر مؤسسة رائدة في انتاج الحليب بالرغم ان نشاطها انطلق سنة 2011 وتتميز في انتاجها وتسويقها محليا . بينما ملبنة الشيعية فمرد ذلك التذبذب في تقليص خطوط الانتاج مثل ياوورت العلب ، صناعة الجبن والقشدة بسبب شروعاتها في تحديث الآلات وتغيير طريقة الانتاج (الانتاج حسب الطلب). اما بالنسبة لمبنة علواني فإنها تحقق مستوى مقبول في الانتاج مع العلم انها مستحوذة لحصة سوقية أكبر و ان لها خطوط انتاج واسعة تمكنها من تقليل المخاطر ، كما انها تعمل على التفكير في زيادة عدد الوكلاء والموزعين تماشيا مع حجم الطلب على منتوجاتها.

تعتبر ملبنة ملكينا المؤسسة الأكثر كفاءة بالنسبة لعينات الدراسة وفي سنوات الدراسة وذلك بعد قيامها بتقليص نسبة المدخلات والمتمثلة اساسا في التخلي عن عامل من بين المكلفين بمهمة التسويق والاعتماد على وكلاء التوزيع والذين هم المكلفون بطريقة غير مباشرة بمهاته المهمة على سبيل المثال من سبر للآراء والاستماع الى رغبات العملاء.

الشكلين المواليين يوضحان لنا تصنيف الملبنات وفق مستوى الكفاءة :

الشكل 2-15: تصنيف عينات الدراسة حسب مستوى الكفاءة



المصدر: من اعداد الطالب

الشكل 2-16: تصنيف الوحدات حسب مستوى الكفاءة



المصدر: من اعداد الطالب

الفرع الثاني: كميات ونسب التحسين المستمر

أولاً: ملبنة علواني

جدول 2-40: كميات ونسب التحسين المستمر لملبنة علواني

الوحدات	ملبنة علواني	عدد الموظفين المكلفين بمهمة التسويق	عدد الوكلاء الموزعين	الحصة السوقية	الربحية
الوحدة 01 (2011)	القيم الحقيقية	4	8	0,8	0,18
	القيم المستهدفة	4	8	0,8	0,18
	التحسين المطلوب	0	0	0	0
	نسبة التحسين	0	0	0	0
الوحدة 02 (2012)	القيم الحقيقية	4	9	0,85	0,18
	القيم المستهدفة	4	9	0,85	0,18
	التحسين المطلوب	0	0	0	0
	نسبة التحسين	0	0	0	0
الوحدة 03 (2013)	القيم الحقيقية	4	9	0,85	0,18
	القيم المستهدفة	4	9	0,85	0,18
	التحسين المطلوب	0	0	0	0
	نسبة التحسين	0	0	0	0
الوحدة 04 (2014)	القيم الحقيقية	4	10	0,65	0,18
	القيم المستهدفة	4	8	0,8	0,18
	التحسين المطلوب	0	-2	0,15	0
	نسبة التحسين	0	-0,2	0,23	0
الوحدة 05 (2015)	القيم الحقيقية	4	10	0,6	0,18
	القيم المستهدفة	4	8	0,8	0,18
	التحسين المطلوب	0	-2	0,2	0
	نسبة التحسين	0	-0,2	0,33	0
الوحدة 06 (2016)	القيم الحقيقية	4	10	0,6	0,18
	القيم المستهدفة	4	8	0,8	0,18
	التحسين المطلوب	0	-2	0,2	0
	نسبة التحسين	0	-0,2	0,33	0
التحسينات	القيم الحقيقية الكلية	24	56	4,35	1,08
	اجمالي التحسينات	0	-6	0,55	0
	النسبة الكلية للتحسينات	0	-0,10	0,12	0

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات OXDEA

من الجدول اعلاه يتبين لنا ان :

- ❖ بلغ اجمالي التحسينات نسبة سالبة قدرت ب (-10%) في مدخلات المؤسسة المتمثلة في وكلاء التوزيع، ونسبة موجبة في مخرجات المؤسسة ممثلة في الحصة السوقية ب 12% ؛
- ❖ سجلت اعلى نسبة تحسين في الوحدتين 05 و 06 والمقدرة ب 33% تليها نسبة 23% في الوحدة 04 وهذا في مخرجات المؤسسة المتمثلة في حصتها السوقية .بمعنى ان هناك عدم كفاءة في الحصة السوقية وهذا راجع للأحداث التي المت بالولاية سنة 2014 اين انخفض حجم انتاج المؤسسة ونقص تمويل الوكلاء بالمنتوج وكذا عزوفهم عن التنقل الى الولاية بسبب اللأمن والذي لم يتغير عددهم رغم نقص حجم الانتاج والمقدرين ب 10 على اعتبار ان منتوج ملبنة علواني يسوق محليا وخارج الولاية بدرجة اكبر في كل من ولايات ورقلة، تمنراست ،وادي سوف، الاغواط اين يكون من الصعب الدخول والخروج من و الى الولاية، ناهيك عن تخريب و غلق محل كبير تابع للملبنة يعتبر كنقطة توزيع رئيسية في غرداية والمعروف بمحل "خيرات بلادي" والذي يعرض فيه جميع منتجاتها وكذا الاخذ بآراء العملاء وتقبل انتقادهم الايجابي وهو ما يميز هاته المؤسسة . بالإضافة الى دخول المنافسين لهاته السوق الخاصة بهذا المنتوج الاساسي بسبب تحسن الظروف الامنية واعادة فتح السوق (فتح حدود الولاية) مجددا و الذي قلص من حصتها السوقية ؛
- ❖ سجلت نسبة تحسين سالبة في المدخلات في كل من الوحدات 04،05 و06، بنسبة قدرت ب 20%، وهذا ما يوحي بان عدد الوكلاء الموزعين الذين تم اعتمادهم قد فاق التقديرات، وعليه فان على المؤسسة تقليص عنصرين من الوكلاء تماشيا مع انخفاض حجم الانتاج .وهذا ما يدل على عدم كفاءة هاته الوحدات ؛
- ❖ في حين ان الملبنة قد حققت كفاءة تامة في الوحدات 01، 02 و 03 في كل من مدخلاتها ومخرجاتها، بالإضافة الى عدد الموظفين المكلفين بمهمة التسويق وكذا ربحية المؤسسة في باقي الوحدات الأخرى هذا ما يقودنا الى القول بان ملبنة علواني كانت توظف العمال وتعتمد الوكلاء والموزعين بالموازاة مع حجم الانتاج الذي كان في تزايد مستمر خلال السنوات 2011 ، 2012 و 2013، مما مكنها من التفكير في توسيع حقلها الجغرافي في التعريف بمنتوجها خارج منطقة نشاطها .

ثانيا: ملبنة الشبيحية

جدول 2-41: كميات ونسب التحسين المستمر لملبنة الشبيحية

الوحدات	ملبنة الشبيحية	عدد الموظفين المكلفين بمهمة التسويق	عدد الوكلاء الموزعين	الحصة السوقية	الربحية
الوحدة 07 (2011)	القيم الحقيقية	3	2	0,25	0,1
	القيم المستهدفة	3	2	0,25	0,1
	التحسين المطلوب	0	0	0	0
	نسبة التحسين	0	0	0	0
الوحدة 08 (2012)	القيم الحقيقية	3	3	0,25	0,1
	القيم المستهدفة	3	3	0,34	0,10
	التحسين المطلوب	0	0	0,09	0,007
	نسبة التحسين	0	0	0,36	0,078
الوحدة 09 (2013)	القيم الحقيقية	3	4	0,3	0,11
	القيم المستهدفة	3	4	0,43	0,11
	التحسين المطلوب	0	0	0,13	0,005
	نسبة التحسين	0	0	0,43	0,05
الوحدة 10 (2014)	القيم الحقيقية	3	5	0,3	0,1
	القيم المستهدفة	3	5	0,52	0,12
	التحسين المطلوب	0	0	0,22	0,02
	نسبة التحسين	0	0	0,74	0,23
الوحدة 11 (2015)	القيم الحقيقية	3	5	0,3	0,12
	القيم المستهدفة	3	5	0,52	0,12
	التحسين المطلوب	0	0	0,22	0,0035
	نسبة التحسين	0	0	0,74	0,03
الوحدة 12 (2016)	القيم الحقيقية	3	5	0,3	0,12
	القيم المستهدفة	3	5	0,52	0,12
	التحسين المطلوب	0	0	0,22	0,0035
	نسبة التحسين	0	0	0,74	0,03
التحسينات	القيم الحقيقية الكلية	18	24	1,7	0,65
	اجمالي التحسينات	0	0	0,88	0,04
	النسبة الكلية للتحسينات	0	0	0,52	0,06

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات OXDEA

نلاحظ من الجدول ما يلي:

- ❖ بلغ اجمالي التحسينات نسب 06% و 52% في كل من مخرجات المؤسسة ومدخلاتها على الترتيب؛
- ❖ سجلت اعلى نسبة تحسين في كل من الوحدات 10 و 11 و 12 ب 74% متبوعة بالوحدات 09 و 08 في الحصة السوقية للملبنة الشيعية، ويفسر هذا بان هاته المؤسسة لم تكن كفؤة في مخرجاتها تماما وفي كلا المتغيرين سوءا: الحصة السوقية او الربحية في هاته الوحدات المذكورة سابقا . بحيث لم تحقق المستوى المرغوب الذي كان في تطلعاتها ، وذلك بسبب طريقة انتاجها المنتهجة وهي الانتاج حسب الطلب الا انه لا يتماشى طردا مع المدخلات التي هي ثابتة في كل الوحدات. بمعنى ان الزيادة في عدد المدخلات لا يؤدي الى الزيادة في حجم المخرجات. وهذا ما يجعل المؤسسة غير كفؤة في اداءها ،وعليه فانه يتوجب على اصحاب هاته الملبنة تقليص في عدد الوكلاء الموزعين او عدد العمال المكلفين بمهمة التسويق والذين لم يؤدي دورهم في الترويج بالمنتجات وكذا عدم دراسة حاجات ورغبات العملاء سوءا محليا او خارج منطقة النشاط كون ان هذا الاسلوب في التسيير لا يحقق المستوى المطلوب، مما يقلص الحصة السوقية للمؤسسة وكذا ربحيتها. بالإضافة الى بروز مؤسسات جديدة وبمعدات حديثة متطورة تنافس هاته الملبنة ؛
- ❖ وحققت الملبنة كفاءة تامة بنسبة 100% على غرار باقي عينات الدراسة في الوحدة السابعة ما يعني ان كل الاساليب التسويقية المستعملة من ترويج وتوزيع وخصائص المنتج (المتمثلة في الحليب اساسا ومشتقاته من ياوورت بجميع اصنافه، زبدة وقشدة) كانت مثلى ملبية جميع رغبات المستهلكين لضمان ولاءهم بالإضافة الى السعر كونه محدد باعتبار ان الحليب مدعم من طرف الدولة ساهمت الى حد بعيد في تحقيق ربحية وحصة سوقية معتبرة؛
- ❖ ومنه فانه على ملبنة الشيعية اعادة النظر في حجم مدخلاتها من موارد بشرية مكلفة بالتسويق، وكذا الوكلاء الموزعين تماشيا مع حجم الانتاج المشهود، او اعادة تنشيط و رسكلة هؤلاء العمال من دراسة للسوق معمقة وتكثيف الحملات الترويجية وكذا التفكير في توسيع نشاطها الى خارج الولاية لتحقيق كفاءة عالية ونتائج مثلى .

ثالثا: ملبنة ملكينا

جدول 2-42: كميات ونسب التحسين المستمر لملبنة ملكينا

الوحدات	ملبنة ملكينا	عدد الموظفين المكلفين بمهمة التسويق	عدد الوكلاء الموزعين	الحصة السوقية	الربحية
الوحدة 13 (2011)	القيم الحقيقية	2	1	0,2	0,04
	القيم المستهدفة	2	1	0,2	0,04
	التحسين المطلوب	0	0	0	0
	نسبة التحسين	0	0	0	0
الوحدة 14 (2012)	القيم الحقيقية	2	2	0,35	0,04
	القيم المستهدفة	2	2	0,35	0,04
	التحسين المطلوب	0	0	0	0
	نسبة التحسين	0	0	0	0
الوحدة 15 (2013)	القيم الحقيقية	1	3	0,4	0,04
	القيم المستهدفة	1	3	0,4	0,04
	التحسين المطلوب	0	0	0	0
	نسبة التحسين	0	0	0	0
الوحدة 16 (2014)	القيم الحقيقية	1	4	0,42	0,05
	القيم المستهدفة	1	4	0,42	0,05
	التحسين المطلوب	0	0	0	0
	نسبة التحسين	0	0	0	0
الوحدة 17 (2015)	القيم الحقيقية	1	5	0,45	0,05
	القيم المستهدفة	1	4,5	0,45	0,05
	التحسين المطلوب	0	-0,5	0	0
	نسبة التحسين	0	-0,1	0	0
الوحدة 18 (2016)	القيم الحقيقية	1	5	0,48	0,05
	القيم المستهدفة	1	5	0,48	0,05
	التحسين المطلوب	0	0	0	0
	نسبة التحسين	0	0	0	0
التحسينات	القيم الحقيقية الكلية	8	20	2,3	0,27
	اجمالي التحسينات	0	-0,5	0	0
	النسبة الكلية للتحسينات	0	-0,025	0	0

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات OXDEA

في الجدول اعلاه نستنتج مايلي:

- ❖ بلغ اجمالي التحسينات نسبة سالبة ب(2.5%) ؛
- ❖ سجلت نسبة التحسين السالبة في الوحدة 17 ب 10%، وبالضبط في عدد الوكلاء الموزعين. اما باقي الوحدات فسجلت الملبنة كفاءة تامة على جميع الاصعدة وفي شتى الوحدات الاخرى ؛
- ❖ تعود عدم كفاءة الوحدة 17 في ان المؤسسة كانت في منحى تصاعدي في زيادة حجم انتاجها تماشيا مع مواردها، الا انه خلال هاته الوحدة تمت اضافة وحدة توزيع جديدة بعدما كانت ملبنة ملكينا تعتمد 04 موزعين اصبحت 05 بالنظر الى تطور انتاجها وهو ما لم يكن في تقديراتها لسنة 2015؛
- ❖ اما باقي الوحدات فنجد ان المؤسسة حققت كفاءة تامة بنسبة 100% وهذا يوحي بان ملبنة ملكينا في الطريق الصحيح من خلال استراتيجيتها التسويقية وهذا بعد تقليص عدد الموظفين المكلفين بمهمة التسويق كتكلفة واستثمارها في عدد الوكلاء الموزعين على اعتبارهم هم من يقومون بدراسة رغبات العملاء ويروجون لمنتوج الحليب والذي يسوق محليا وذو جودة عالية ؛
- ❖ عموما فان التحسينات التي قامت بها ملبنة ملكينا المتمثلة في التخلي عن عنصر من عمال التسويق بالمؤسسة كانت لها الاثر الايجابي في تحقيق كفاءة تامة للوحدات الاخرى.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل التطبيقي توصلنا لعدة نتائج نذكرها كالآتي:

- ❖ استخراج اعلى قيمة واقل قيمة ممكنة للحصة السوقية و الربحية (85%،60%) و (18%،18%) على التوالي والتي تمثل مخرجات ملبنة علواني؛
- ❖ استخراج اعلى قيمة واقل قيمة ممكنة للحصة السوقية و الربحية (30%،25%) و (12%،10%) على التوالي والتي تمثل مخرجات ملبنة الشيعية؛
- ❖ استخراج اعلى قيمة واقل قيمة ممكنة للحصة السوقية و الربحية (48%،20%) و (5%،4%) على التوالي والتي تمثل مخرجات ملبنة ملكينا؛
- ❖ حساب معدل الكفاءة للوحدات بالتفصيل حسب المؤسسات وحسب السنوات؛
- ❖ استخراج النسب المتاحة لزيادة المخرجات حيث بلغت النسب الكلية للتحسينات لمبنة علواني في كل من عدد الوكلاء الموزعين (-10%) و الحصة السوقية ب 12%؛
- ❖ استخراج النسب المتاحة لزيادة المخرجات حيث بلغت النسب الكلية للتحسينات لمبنة الشيعية في كل من الحصة السوقية 52% و الربحية ب 6%؛
- ❖ استخراج النسب المتاحة لزيادة المخرجات حيث بلغت النسب الكلية للتحسينات لمبنة ملكينا في عدد الوكلاء الموزعين 2.5% ؛
- ❖ بلغ متوسط الكفاءة لمبنة علواني 97% ،ملبنة الشيعية 93% و 100% ملبنة ملكينا؛
- ❖ حققت ملبنة ملكينا الكفاءة التامة بنسبة 100% مقارنة مع العينات الاخرى؛
- ❖ تعتبر سنة 2011 السنة الوحيدة التي حققت فيها العينات الثلاث كفاءة تامة؛
- ❖ الاستخدام الامثل للمدخلات يمكن من تحقيق كفاءة تامة لمخرجات.

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة الاشكالية المتمثلة في : ما مستوى كفاءة الاداء التسويقي في مؤسسات قطاع الحليب ومشتقاته بولاية غرداية؟ باستخدام اسلوب تحليل مغلف البيانات . حيث المدخلات تتمثل في عدد الموظفين المكلفين بمهمة التسويق و عدد الوكلاء الموزعين بينما المخرجات تتمثل في الحصة السوقية والربحية .

حيث تمت دراستنا على عينة مكونة من 03 مؤسسات منتجة للحليب ومشتقاته ، فحلصنا لجملة من النتائج والتوصيات.

نتائج اختبار الفرضيات

1- بالنسبة للفرضية الاولى والتي تنص على ان المؤسسة الكفؤة هي تلك التي توظف العمال وتعتمد الوكلاء حسب حجم الانتاج سعيا لتحقيق ربحية ،تحصلنا على ما يلي:

- ❖ الوحدة الاكثر كفاءة في ملبنة علواني هي الوحدة الاولى بنسبة 100% ؛
- ❖ الوحدة الاكثر كفاءة في ملبنة الشحيحة هي الوحدة السابعة بنسبة 100%؛
- ❖ جميع وحدات ملبنة ملكينا كفؤة تماما بنسبة 100 %؛
- ❖ تعتبر سنة 2011 السنة المشتركة بين جميع الوحدات التابعة لعينات الدراسة والتي حققت كفاءة تامة؛
- ❖ تعتبر ملبنة ملكينا المؤسسة الكفؤة بين المؤسسات لأنها تعمل على احداث التوازن بين مدخلاتها والمتمثلة في تقليص عنصر من الموارد البشرية المكلفة بالتسويق (تكلفة) واعتماد موزع جديد للمساهمة في تحقيق ربحية وحصة سوقية معتبرة.

وهو ما يثبت صحة الفرضية الاولى، والتي تتوافق مع دراسة بوكريطة نوال، بعنوان " أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية" 2011 الاستثمار في الراس مال البشري يساهم في رفع الكفاءة والفعالية للأداء التسويقي؛

2- بالنسبة للفرضية الثانية والتي تنص على ان المقدار الذي يجب تخفيضه من عدد الوكلاء الموزعين يتناسب في المؤسسة التي لم تحقق كفاءة في حصتها السوقية ،تحصلنا على ما يلي:

المقدار الذي يجب تخفيضه هو عدد وكلاء التوزيع لتحسين الحصة السوقية وهو ما نجده في السنوات 2014،2015 و2016 بحيث ان حجم الانتاج كان في انخفاض بسبب الأحداث التي شهدتها المنطقة الا ان عدد الوكلاء بقي في حدود 10 وكلاء وعليه وجب تحسين ذلك بنسبة 20% .وهو ما يثبت صحة الفرضية

الثانية. ويتوافق مع دراسة لأرسلان منوجر سان احمد بعنوان "دراسة الهوامش والتكاليف وكفاءة الاداء التسويقي لمحاصيل الخضر و الفواكه " 2005 ، تعدد الوكلاء او الوسطاء يحد من تحقيق كفاءة تسويقية ؛

3- بالنسبة للفرضية الثالثة والتي تنص على ان المقدار الذي يجب زيادته من الحصة السوقية في المؤسسة يقدر بمدى التحلي عن عامل في مهمة التسويق او وكيل موزع، توصلنا الى النتائج التالية :

تعتبر سنة 2015 الحلقة الاضعف في معدل كفاءة ملبنة ملكينا حيث سجلت نسبة سالبة تقدر ب (-) 10% وهذا راجع الى ان عدد الوكلاء المعتمدين في الوحدات السابقة كان 04 ثم ارتفع الى 05 موازاة مع حجم الطلب وحجم الانتاج الذي بدا متزايدا خلال سنوات الدراسة، بمعنى ان المحقق فاق المتوقع .بالإضافة الى التحلي عن العمالة المكلفة بالتسويق المثلثة في عامل واحد وهذا نظرا لان الوكلاء يقومون بالمهام المنوطة برجل التسويق. وهي استراتيجية انتهجتها المؤسسة في سبيل تحقيق كفاءة تامة. و هو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

التوصيات :

- على ضوء النتائج التي توصلنا إليها نقدم هاته التوصيات التي تساهم في تحقيق كفاءة اداء تسويقي فيما يلي:
- ❖ التحكم الجيد في موارد المؤسسة (مدخلاتها) يساهم في تحقيق كفاءة تامة في أداءها؛
- ❖ قيام الموظفين المكلفين بمهمة التسويق بالمهام المنوطة بهم يجنب المؤسسة التراجع عن حصتها السوقية؛
- ❖ الرغبة في التوسع الجغرافي لمنتوج معين يتطلب دراسة معمقة من شتى الجوانب؛
- ❖ اعتماد الوكلاء الموزعين في الترويج للمنتوج والاخذ بأراء العملاء هي مهام تساعد متخذي القرار على تأكيد او نفي متطلبات العميل؛
- ❖ ضرورة ان يكون التسيير مرن في سياسة الموارد البشرية للمؤسسة الانتاجية حسب حجم الانتاج ووفق الطلب، بالإضافة الى اعتماد الانترنت في تسويق المنتجات؛
- ❖ توسيع خط الانتاج يعتبر سلاح ذو حدين فيمكن ان لا تحقق المؤسسة كفاءة تامة في وحداتها مقارنة بالمؤسسة التي تركز على منتج واحد .

آفاق الدراسة : في الأخير يبقى مجال البحث مفتوح والذي يمكن ان نقترح المواضيع الآتية:

- ❖ تقييم كفاءة الاداء الانتاجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ❖ دور الوكلاء الموزعين في تحقيق كفاءة الاداء التسويقي للمؤسسة؛
- ❖ اثر المزيج التسويقي على كفاءة اداء المؤسسة الخدمية.

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية :

أ. الكتب :

1. إسماعيل السيد :التسويق ,الدار الجامعية ,الإسكندرية2003 ؛
 2. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال اليمين محمد المرسي : التسويق المعاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، ط 1، 2005؛
 3. فليب كوتلر ، ترجمة فيصل عبد الله أبو بكر : كوتلر يتحدث عن التسويق، مكتبة جرير المملكة العربية السعودية، ط 3،2004؛
 4. محفوظ جودة و آخرون ، منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، الطبعة الأولى 2008؛
 5. محمد فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر: بحوث التسويق (مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية) ،الدار الجامعة، الاسكندرية، 1998؛
 6. وائل محمد صبحي إدريس ،طاهر محسن منصور الغالي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، الجزء الأول، دار وائل للنشر، الأردن، 2009؛
- ب. البحوث الجامعية :
7. خالد خالفي، التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه غير منشورة علوم في التسويق، جامعة الجزائر،2014؛
 8. عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة جودة الشاملة، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة الجزائر،2012 ؛
 9. عبد المليك مزهودة، دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة التجارة العامة والمصنوعات الجاهزة آريس، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة باتنة، 1998؛

10. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية- حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001؛
11. فوزي عبد الرزاق، الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقتها بالقطاع الفلاحي-دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007؛
12. قريشي محمد الجموعي، "قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2006/2005؛
13. صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية"دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2000-2005، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2007/2006؛
14. صونية كيلاني، استراتيجية الجودة الشاملة و دورها في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية مقارنة بين مؤسسات في الجزائر والاردن، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير جامعة باتنة1، 2016/2015؛
15. شويحي سماعيل، دور الشراكة في تسمية أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال 2000-2004، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003؛
16. شيقارة هجيرة، علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005؛
17. ناصر شاي الدوسري، أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، مذكرة ماجستير غير منشورة في التسويق، جامعة الشرق الأوسط، 2010؛
18. نوال بوكريطة، أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة وكالة السفر و السياحة، مذكرة ماجستير غير منشورة في التسويق، جامعة الجزائر 2011؛

ت. المقالات

19. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، 2009-2010؛
20. أرسلان منوچر سان احمد دراسة الهوامش والتكاليف وكفاءة الاداء التسويقي لمحاصيل الخضر و الفواكه بمحافظة السليمانية بالعراق، مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد 57، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، العراق، 2005؛
21. حيدر عبد الواحد الشولي و سعدون حمود جثيّر الربيعاوي ، اثر المعرفة السوقية في تحسين الاداء التسويقي- دراسة تطبيقية في شركات الاتصال للهاتف المحمول في العراق، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 20، العدد 6، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد ،جمهورية العراق، 2014؛
22. عبد المليك مزهودة ، أساسيات الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول، جامعة بسكرة، نوفمبر 2001؛
23. كريمة بكوش ،رفع كفاءة الأداء التسويقي من خلال تخضير استراتيجية المؤسسة -شركة تويوتا كنموذج، جامعة خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، جامعة خميس مليانة، سبتمبر 2013؛
24. محمد جموعي قريشي، الحاج عرابة، "قياس كفاءة الخدمات الصحية في المستشفيات الجزائرية"، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012؛
25. رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي، بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة نينوي ، تنمية الرافدين، العدد 92 مجلد 32، جامعة الموصل، 2010؛

ث. الملتقيات

26. عبد الحميد برحومة، "قياس الكفاءة والفعالية في مجالات الانتاج والتصنيع"، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف، المسلية ، يومي 3 و 4 ماي 2005 ؛

27. عبد الكريم منصور، رزين عكاشة، " قياس الكفاءة النسبية للبنوك الجزائرية باستخدام النموذج المتعدد المعايير (DEA)، الملتقى الوطني الأول حول الطرق المتعددة المعايير (الأهداف) لإتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية (دراسة نظرية و تطبيقية) مغنية-تلمسان-الجزائر 8 و 9 ديسمبر 2010 ؛
28. رامز الطنبور، المشاكل والمعوقات التي تواجه النهوض بالأداء التسويقي في الوطن العربي، الملتقى العربي الثاني-التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات ، الدوحة، قطر 06-08 أكتوبر 2003؛
29. طلال بن عايد، "تقييم كفاءة اداء الخدمات الصحية" ،المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي ،معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، ايام 1-4 نوفمبر 2009؛
- ج. التقارير:
30. منتدى رؤساء المؤسسات،غرداية : تطور كبير لشعبة الحليب منح لها ميزة مرجعية (معرض الصحافة)، الجزائر، الثلاثاء 13/12/2016؛
31. الديوان الوطني للاحصاء،النشاطات الصناعية،2005-2015 ،سلسلة الاحصائيات الاقتصادية، العدد، 89نوفمبر 2016.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية :

a. Thèses :

1. Si-Tayeb Hachemi, « les transformations de l'agriculture algerienne dans la perspective d'adhesion a l'OMC »,these doctorat en sciences agronomiques,option economie rural,université MOULOU MAAMERI-Tizi Ouezou,2015 ;
2. Serge Guigonan ADJOGNON, **Efficiency and performance of rice marketing chain in Togo** , Thèse de Magister en sciences de agro-économie , Université de McGill Monteriale, Canada , 2012 ;
3. Ilona Griniute, **Measurement of Marketing Communications Performance: Implications and Theory Building for B2B Organizations**, thèse de Magister en sciences commerciale et sociale, AARHUS UNIVERSITY,Danemark 2012 ;

b. Articles

4. Souki Hakima, «**Les stratégies industrielles et la construction de la filière lait en Algérie : portée et limites**», Revue Campus N°15, 2009,
5. Berrouba Mohamed, «**Analyse des besoin en formation de la filière lait à ghardaia**», coopération allemande, 2013 ;
6. Jean-marc Lehu, **Les sources de la performance marketing chez Procter & Gamble : la fin d'un certain marketing de masse**, la revue Décisions Marketing n°37, Octobre-Décembre 2005 ;
7. Dhruv Grewal & Gopalkrishnan R. Iyer & Wagner A. Kamakura & Anuj Mehrotra & Arun Sharma ,**Evaluation of subsidiary marketing performance: combining process and outcome performance metrics**,. DOI 10.1007/s11747-008-0095-z, Journal. of the Acadimic. Marketing. Science,2008;

c. Rapports

8. Amellal R., **La filière lait en Algérie : entre l'objectif de la s écurité alimentaire et la réalité de la dépendance** , Montpellier : CIHEAM,Options Méditerranéennes : Série B. Etudes et Recherches; n°14.1995 ;
9. Journal EL WATAN, **Filière lait dans les wilayas du Sudest : Le comité régional interprofessionnel se fait attendre**, Le 17/11/2011 ;

d. Cites

10. <http://www.editions-ems.fr/revues/decisionsmarketing /articlerevue/603-flocon-ou-chamois-d-or-mesurer-la-performance-marketing-d-unservice touristique-le-cas-des-stations-de-ski-francaises.html> تاريخ الاطلاع
يوم 2017/02/09 على الساعة 07:00
11. <https://www.researchgate.net/publication/281033116>
تاريخ الاطلاع يوم 2017/01/14 على الساعة 22:00 مساء
12. www.elsevier.com/locate/eswa
تاريخ الاطلاع يوم: 2017/02/09 على الساعة 06:00

الملحق 1-1: النموذج التفصيلي لعوائد الحجم المتغيرة **Model details**

Model Name	New DEA Problem
Model Type	BCC_O
Model Orientation	OUTPUT_ORIENTED
Model Efficiency Type	TECH
Model RTS	VARIABLE
Model Description	The Banker Charnes and Cooper Model called BCC. This model was first introduced in 1984 to introduce VARIABLE Returns to Scale (the CCR model only assumed CONSTANT RTS) The only difference with the CCR model is the convexity constraint $e * \text{Lambdas} = 1$ / or u_0 in the multiplier form.

الملحق 2-1: القيم الحقيقية لمدخلات ومخرجات الدراسة **Raw Data**

DMU Name	x1	x2	y1	y2
ALOANI1	4	8	0,8	0,18
CHEHIYA1	3	2	0,25	0,1
MELKINA1	2	1	0,2	0,04
ALOANI2	4	9	0,85	0,18
CHEHIYA2	3	3	0,25	0,1
MELKINA2	2	2	0,35	0,04
ALOANI3	4	9	0,85	0,18
CHEHIYA3	3	4	0,3	0,11
MELKINA3	1	3	0,4	0,04
ALOANI4	4	10	0,65	0,18
CHEHIYA4	3	5	0,3	0,1
MELKINA4	1	4	0,42	0,05
ALOANI5	4	10	0,6	0,18
CHEHIYA5	3	5	0,3	0,12
MELKINA5	1	5	0,45	0,05
ALOANI6	6	10	0,6	0,18
CHEHIYA6	3	5	0,3	0,12
MELKINA6	1	5	0,48	0,05

الملحق 1-3: متغيرات الدراسة Variables

Variable Name	Variable Orientation	Variable Type
x1	INPUT	STANDARD
x2	INPUT	STANDARD
y1	OUTPUT	STANDARD
y2	OUTPUT	STANDARD

الملحق 1-4: Objectives مؤشرات كفاءة الوحدات

DMU Name	Objective Value	Efficient
ALOANI1	1	Yes
CHEHIYA1	1	Yes
MELKINA1	1	Yes
ALOANI2	1	Yes
CHEHIYA2	0,927152318	
MELKINA2	1	Yes
ALOANI3	1	Yes
CHEHIYA3	0,950617284	
MELKINA3	1	Yes
ALOANI4	1	
CHEHIYA4	0,809248555	
MELKINA4	1	Yes
ALOANI5	1	
CHEHIYA5	0,971098266	
MELKINA5	1	
ALOANI6	1	
CHEHIYA6	0,971098266	
MELKINA6	1	Yes

الملحق 1-5: القيم المستهدفة Projections

DMU Name	x1	x2	y1	y2
ALOANI1	4	8	0,8	0,18
CHEHIYA1	3	2	0,25	0,1
MELKINA1	2	1	0,2	0,04
ALOANI2	4	9	0,85	0,18
CHEHIYA2	3	3	0,340714286	0,107857143
MELKINA2	2	2	0,35	0,04
ALOANI3	4	9	0,85	0,18
CHEHIYA3	3	4	0,431428571	0,115714286
MELKINA3	1	3	0,4	0,04
ALOANI4	4	8	0,8	0,18
CHEHIYA4	3	5	0,522142857	0,123571429
MELKINA4	1	4	0,42	0,05
ALOANI5	4	8	0,8	0,18
CHEHIYA5	3	5	0,522142857	0,123571429
MELKINA5	1	4,5	0,45	0,05
ALOANI6	4	8	0,8	0,18
CHEHIYA6	3	5	0,522142857	0,123571429
MELKINA6	1	5	0,48	0,05

الملحق 1-6: القيم المرجعية Peer Group

DMU Name	Peer Group
ALOANI1	ALOANI1.
CHEHIYA1	CHEHIYA1.
MELKINA1	MELKINA1.
ALOANI2	ALOANI2.
CHEHIYA2	ALOANI1, CHEHIYA1, MELKINA4.
MELKINA2	MELKINA2.
ALOANI3	ALOANI2.
CHEHIYA3	ALOANI1, CHEHIYA1, MELKINA4.
MELKINA3	MELKINA3.
ALOANI4	ALOANI1.
CHEHIYA4	ALOANI1, CHEHIYA1, MELKINA4.
MELKINA4	MELKINA4.
ALOANI5	ALOANI1.
CHEHIYA5	ALOANI1, CHEHIYA1, MELKINA4.
MELKINA5	MELKINA4, MELKINA6.
ALOANI6	ALOANI1.
CHEHIYA6	ALOANI1, CHEHIYA1, MELKINA4.
MELKINA6	MELKINA6.

الملحق 2-1: النموذج التفصيلي لعوائد الحجم الثابتة **Model details**

Model Name	New DEA Problem
Model Type	CCR_O
Model Orientation	OUTPUT_ORIENTED
Model Efficiency Type	TECH
Model RTS	CONSTANT
Model Description	The Charnes Cooper and Rhodes Model called CCR. This model was first introduced in 1978 and assumes CONSTANT RTS.

الملحق 2-2: مؤشرات كفاءة الوحدات **Objectives**

DMU Name	Objective Value	Efficient
ALOANI1	1	Yes
CHEHIYA1	1	Yes
MELKINA1	1	Yes
ALOANI2	0,98630137	
CHEHIYA2	0,91954023	
MELKINA2	1	Yes
ALOANI3	0,98630137	
CHEHIYA3	0,936170213	
MELKINA3	1	Yes
ALOANI4	0,972972973	
CHEHIYA4	0,792079208	
MELKINA4	1	Yes
ALOANI5	0,972972973	
CHEHIYA5	0,95049505	
MELKINA5	1	
ALOANI6	0,712871287	
CHEHIYA6	0,95049505	
MELKINA6	1	Yes

الملحق 2-3: القيم المستهدفة Projections

DMU Name	x1	x2	y1	y2
ALOANI1	4	8	0,8	0,18
CHEHIYA1	3	2	0,25	0,1
MELKINA1	2	1	0,2	0,04
ALOANI2	4	9	0,91	0,1825
CHEHIYA2	3	3	0,3375	0,10875
MELKINA2	2	2	0,35	0,04
ALOANI3	4	9	0,91	0,1825
CHEHIYA3	3	4	0,425	0,1175
MELKINA3	1	3	0,4	0,04
ALOANI4	4	10	1,02	0,185
CHEHIYA4	3	5	0,5125	0,12625
MELKINA4	1	4	0,42	0,05
ALOANI5	4	10	1,02	0,185
CHEHIYA5	3	5	0,5125	0,12625
MELKINA5	1	4,5	0,45	0,05
ALOANI6	6	10	1,025	0,2525
CHEHIYA6	3	5	0,5125	0,12625
MELKINA6	1	5	0,48	0,05

الملحق 2-4: القيم المرجعية Peer Group

DMU Name	Peer Group
ALOANI1	ALOANI1.
CHEHIYA1	CHEHIYA1.
MELKINA1	MELKINA1.
ALOANI2	ALOANI1, MELKINA4.
CHEHIYA2	ALOANI1, CHEHIYA1.
MELKINA2	MELKINA2.
ALOANI3	ALOANI1, MELKINA4.
CHEHIYA3	ALOANI1, CHEHIYA1.
MELKINA3	MELKINA3.
ALOANI4	ALOANI1, MELKINA4.
CHEHIYA4	ALOANI1, CHEHIYA1.
MELKINA4	MELKINA4.
ALOANI5	ALOANI1, MELKINA4.
CHEHIYA5	ALOANI1, CHEHIYA1.
MELKINA5	MELKINA4, MELKINA6.
ALOANI6	ALOANI1, CHEHIYA1.
CHEHIYA6	ALOANI1, CHEHIYA1.
MELKINA6	MELKINA6.

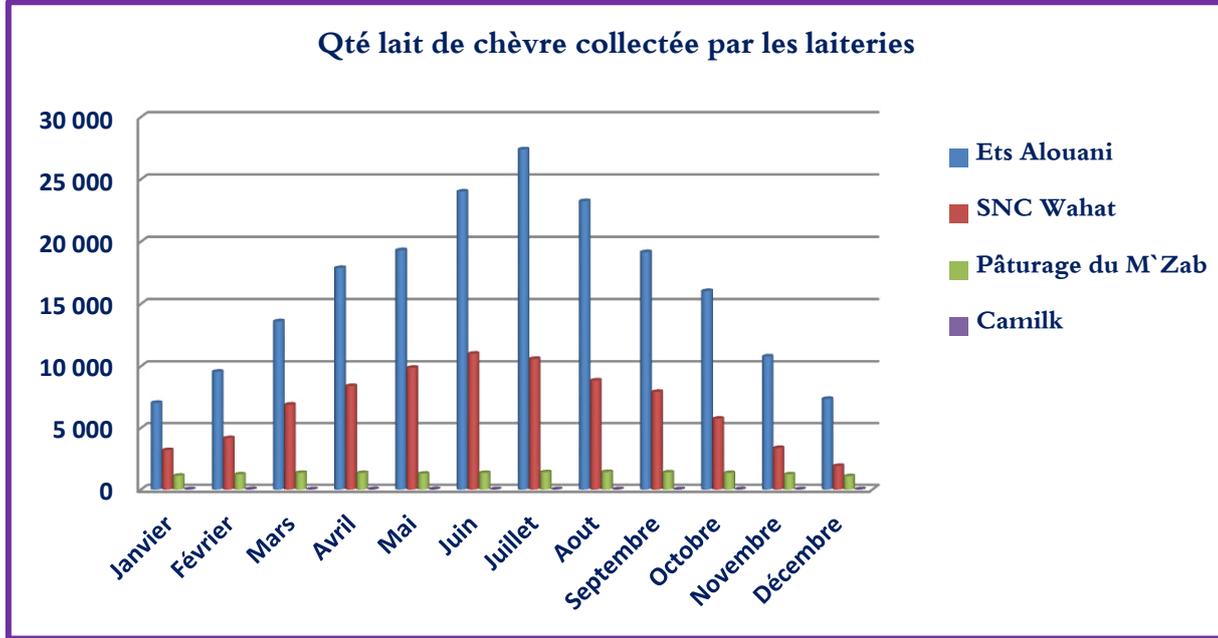
الملحق 3-البطاقة الفنية للمؤسسات الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته بغرداية

QUANTITE DISTRIBUE						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
EL ASSIL	1 455 567,00	1 548 375,00	1 446 928,00	1 572 701,00	1 420 290,00	378 831,00
CHEHIA	1 716 039,00	1 762 970,00	2 243 897,00	1 648 143,00	1 830 462,00	1 591 848,00
MILKINA	382 168,00	1 214 187,00	1 919 987,00	2 376 207,00	2 711 990,00	3 124 675,00
EL WAHA	426 782,00	316 676,00	383 952,00	572 250,00	605 392,00	441 955,00
SAFI	4 659 047,00	5 656 370,00	5 891 471,00	3 825 608,00	3 514 017,00	3 586 852,00
SANDIL	-	-	-	-	756 739,00	1 499 893,00
EL NOUR	-	-	-	167 559,00	684 611,00	1 016 644,00
KSAR EL KADIM	-	-	-	-	-	-
	تاريخ انشاء المليئة	الطاقة الانتاجية	رقم الاعتماد	المقر الاجتماعي	راس المال	
EL ASSIL	2001	5000 L / J	47-8-02	القرارة	1 911 432,00	
CHEHIA	2000	5000 L / J	47-8-01	القرارة	35 042 374,00	
MILKINA	2011	10000 L / J	47-8-09	القرارة	77 499 448,00	
EL WAHA	2004	1000 L / J	47-8-07	القرارة	8 991 873,00	
SAFI	2001	30000 L / J	47-8-05	بلغنم - غرداية	78 614 674,00	
SANDIL	2013	7000 L / J	47-8-17	الضاية	30 087 517,00	
EL NOUR	2014	3100 L / J	47-8-16	متليلي	25 247 757,00	
KSAR EL KADIM	2016	3500 L / J	47-8-17	المنيعة	-	

المصدر: مكتب البيطرة لمديرية المصالح الفلاحية، مديرية التجارة لولاية غرداية

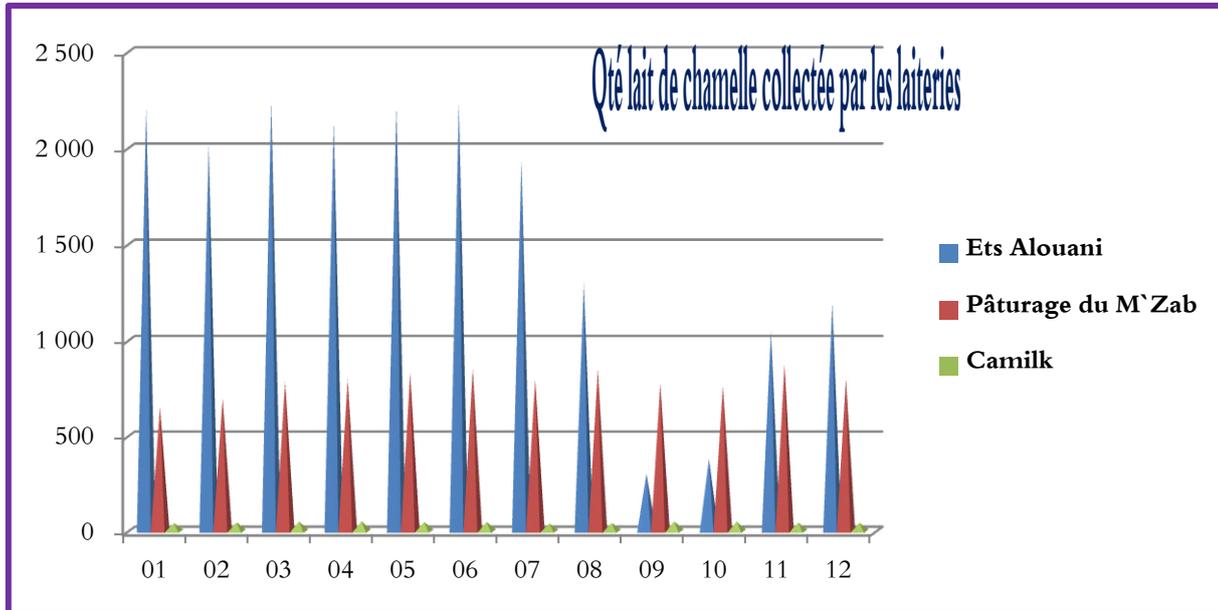
الملحق 4: كمية حليب الماعز وكمية حليب النافاة المنتجة من طرف ملبنات غرداية 2013

الشكل 2-7: كمية حليب الماعز المنتجة من طرف الملبنات في غرداية سنة 2013



Source: Berrouba Mohamed ,Ibid,P20

الشكل 2-8: كمية حليب النافاة المنتجة من طرف الملبنات في غرداية سنة 2013



Source: Berrouba Mohamed ,Ibid,P22

الملحق 5- نموذج المقابلة الشخصية مع ممثلي عينات الدراسة

المؤسسة:.....
التوقيت:.....

وظيفة الموظف المناقش:.....

- ❖ ما هو تقييمكم الشخصي لقطاع الحليب ومشتقاته على المستوى المحلي والمستوى الوطني؟
- ❖ كم عدد العمال المكلفين بمهمة التسويق؟
- ❖ كم تخصصون لميزانية تكوين العمال المكلفين بالمهمة كنسبة؟
- ❖ نسبة التكاليف التسويقية الى التكاليف الكلية؟
- ❖ هل يقوم موظفو القسم التجاري بالحملات الترويجية؟
- ❖ كم عدد الوكلاء الموزعين المعتمدين لدى مؤسساتكم؟
- ❖ هل يوجد اهتمام ببحوث التسويق لدى مصالحكم؟
- ❖ ماهي المجالات التي تركزون عليها خلال العملية الانتاجية؟
- ❖ ماهي الفئة المستهدفة لمنتجاتكم؟
- ❖ ماهي الامكانيات المسخرة لديكم لدراسة رغبات الزبائن واحتياجاتهم؟
- ❖ مختلف العراقيل التي تواجهكم؟ و العوامل المحفزة لنشاطكم؟
- ❖ هل تفكرون في تغيير هذا النشاط لو وجدتم البديل الافضل؟

الصفحة	الفهرس
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم كفاءة الاداء التسويقي
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية لتقييم كفاءة الاداء التسويقي
3	المطلب الأول : مدخل الى الكفاءة
3	الفرع الأول: مفهوم الكفاءة
4	الفرع الثاني: مفهوم الفعالية
7	الفرع الثالث: مؤشرات قياس الكفاءة
8	المطلب الثاني : مفهوم الاداء التسويقي
6	الفرع الأول : مدخل الى "الاداء
10	الفرع الثاني : مدخل الى الاداء التسويقي
14	المطلب الثالث : كفاءة الاداء التسويقي
14	الفرع الأول : التعريف بكفاءة الاداء التسويقي
15	الفرع الثاني : مؤشرات قياس كفاءة الاداء التسويقي
17	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لتقييم كفاءة الاداء التسويقي
17	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
22	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
27	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
29	خلاصة الفصل الأول

30	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمؤسسات ناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته بولاية غرداية
31	تمهيد
32	المبحث الأول : الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية
32	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
35	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
39	الفرع الثاني: عينة الدراسة
40	المطلب الثاني: بيانات الدراسة وطرق جمعها
40	الفرع الأول: طرق جمع البيانات
41	الفرع الثاني: بيانات الدراسة
41	المطلب الثالث : الادوات المعتمدة في الدراسة
41	الفرع الأول: التعريف بتحليل مغلف البيانات
42	الفرع الثاني: نماذج وشروط استخدام DEA
45	المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها
45	المطلب الأول : النتائج المتوصل اليها
46	الفرع الأول : وصف احصائي لمتغيرات الدراسة
49	الفرع الثاني: تحليل مؤشرات الكفاءة للتوجيه الإخراجي لعينات الدراسة
59	المطلب الثاني : مناقشة النتائج المتوصل اليها
59	الفرع الأول: معدل الكفاءة لعينات الدراسة
69	الفرع الثاني: كميات ونسب التحسين المستمر
75	خلاصة الفصل الثاني
77	الخاتمة
80	قائمة المراجع و المصادر
86	قائمة الملاحق
94	الفهرس