

## محددات العلة بين المشتري والمورد فى الشركات الصناعية ودورها فى تحديد أنماط العلات بينهما

إعداد

د. عمرو مصطفى محمد حسين

مدرس إدارة الأعمال - معهد المدينة العالى للإدارة والتكنولوجيا

### Abstract:

Organizations cannot succeed in business without creating relationships. , some people do not trust others. There are many ways to encourage and help others to believe and trust the other. We can explain to them the reasons for there poor performance. Each of us has a huge effect on others if we understand how fruitful product relationship works in. The aim of this research is investigating the role of Relationship Determinants between buyer and supplier to determine relationship dimensions and relationship type this research determine the differences between every relation every organization can choose better relation up to this organization .researcher test the research problem in Egyptian organizations in October city by using descriptive method through sample tool which distributed (٣١٣) responses from organizations management to find research results & recommendation

**Key words** : Relationship determinants –Relationship dimensions –Market dynamic –Material complex- Material importance –Operational Links –Legal Links –Personal Links –Adaptation –Cooperate –Exchange of information -Partnership - Relational contracting - Transaction cost analysis

#### ملخص البحث:

تواجه المنظمات فى العصر الحالى منافسة شرسة ولكى تستطيع أن تتميز وتحقق رغبات وحاجات عملائها فلا بد أن تقيم علاقات متميزة مع مورديها وأن تطور هذه العلاقات بإستمرار وأن تقوم هذه العلاقات على التعاون المشترك وتبادل المعلومات وتحقيق المصالح المشتركة وليس على إستغلال القوة والمساومة وسعى كل طرف لتحقيق مصلحته الذاتية على حساب خسارة الطرف الأخر .

وفى هذا البحث يتناول الباحث أثر محددات العلاقة بين المشتري والمورد (ديناميكية السوق – تعقيد المادة – طول فترة التعامل بين الطرفين – مدى توفر بدائل للتوريد – أهمية المادة ) على أبعاد العلاقة بين المشتري والمورد كمتغير وسيط وأبعاد هذا المتغير هى ( روابط قانونية – روابط تشغيلية – روابط شخصية وإجتماعية-تبادل المعلومات – التكيف – التعاون ) وأيضاً أثر محددات العلاقة على المتغير التابع وهو أنماط العلاقة بين المشتري والمورد ومن أمثلة هذه الأنماط ( علاقة اليد الطولى –العلاقة التعاونية –علاقة التحالف التعاقدى – علاقة المشاركة فى المخاطر – العلاقة مع المورد المؤهل ) . كما يوضح البحث الفرق بين أنماط العلاقات حتى تدرك كل منظمة النمط المناسب لها وما هى متطلبات تطبيقه .

تم إجراء البحث على الشركات العاملة بمدينة السادس من أكتوبر على عدد (٣١٣) مفردة وزعت عليهم قوائم الإستقصاء وتم تحليل النتائج إستخدام التحليل الإحصائى الوصفى للتوصل إلى نتائج البحث والتي كان من أهمها تحديد محددات العلاقة بين المشتري والمورد وكذلك أبعاد العلاقة وأنماطها كما تم التوصل إلى معنوية تأثير كل من محددات وأبعاد العلاقة على نمط العلاقة وبناء عليه تم وضع التوصيات والتي كان من أهمها ضرورة سعى المنظمات للتعرف على محددات وأبعاد وأنماط العلاقات مع الموردين وتأسيس أبعاد العلاقة مع المورد وإختيار النمط الأفضل والأنسب لإمكانات وأهداف المنظمة.

**الكلمات المفتاحية :** محددات العلاقة -أبعاد العلاقة - ديناميكية السوق -تعقد السوق-أهمية المادة -الروابط التشغيلية -الروابط القانونية -الروابط الشخصية -التعاون -التكيف -تبادل المعلومات -المشاركة -العلاقة التعاقدية -تحليل التكلفة .

### مقدمة :

أهتم كثير من الباحثين بموضوع العلاقات فى كثير من المجالات ووضع بعضهم نظريات ومناهج مختلفة فى هذا السبيل ومن هنا أفادت هذه النظريات والمناهج دارسى العلاقات التجارية ومنها العلاقة بين المشتري والمورد .

ونظراً لما يمثله المورد من أهمية بالغة للمشتري وأعماله حتى أن بعض الباحثين صنّفوا المورد على أنه أحد أصول المشتري وعلى ذلك مثلت دراسة العلاقة بينهما أهمية كبرى للباحثين والدارسين .

وقد جاء الإهتمام بالعلاقة بين المشتري والمورد نتيجة لملاحظة بعض الباحثين أن إقامة علاقة ناجحة يمنح المنظمتين ميزة تنافسية ويساهم فى تعظيم القيمة وأن إستمرار

المنظمات ونجاحها يأتى نتيجة لمجموعة من العلاقات الناجحة والمثمرة مع أطراف أخرى أهمها الموردون .

ويرى الباحث أن نموذج العلاقة بين المشتري والمورد يجب ألا يكون نموذج عدائى يعتمد فيه المشتري على عدد كبير من الموردين يثير التنافس بينهم ليحصل على أكبر مزايا سعرية وضمان إستمرارية التوريد دون توقف وعدم التأثر بأى مشكلات تحدث عند أحد الموردين ولكن يجب أن تكون علاقة تعاون ومشاركة .

وفى هذا البحث يحاول الباحث تحديد دور محددات العلاقة بين المشتري والمورد فى الشركات الصناعية فى تحديد أنماط العلاقات بينهما ويبحث مدى تأثير محددات العلاقة بين المشتري والمورد مثل ديناميكية السوق وتعقيد السلعة وأهمية السلعة ومدى توافر مصادر للتوريد وطول الفترة الزمنية للتعامل على نمط العلاقة .

#### أولاً: الدراسة النظرية :-

##### ١- النظريات والمناهج المختلفة التى درست العلاقات :

إستفاد الباحثون المهتمون بدراسة العلاقة بين المشتري والمورد من النظريات والمناهج المختلفة لدراسة العلاقات وهو ما أوضحه (Cannon, ١٩٩٢) ويوضحه الجدول التالى:

### جدول رقم (١)

#### المناهج المختلفة لدراسة العلاقات

الحدود	المساعي	المجال	النظرية
مفاهيم غير محددة	إهتتم بعدم التأكد البيئى	علم اجتماع	نظرية النظم
-تركز على العلاقات الثنائية وتهمل الأطراف المتداخلة فى العلاقة . -لم تتناول الجوانب الإقتصادية والمالية . -	-الجوانب النفسية محفز للعلاقات . -الروابط الإجماعية تؤثر فى بناء العلاقات . -أهمية الجانب السلوكى فى العلاقة .	علم نفس اجتماعى	التبادل الإجماعى Tnibaut and Kelley, ١٩٥٩
-لم تتناول المحددات والجوانب الأخرى للعلاقة .	-تناولت دور أهمية المادة فى العلاقة . -تناولت دور عدد مصادر التوريد المتاحة فى العلاقة .	سياسى	القوة والإعتمادية Emerson, ١٩٦٢
-التداخل بين مفاهيم القواعد والأعراف . -لم تتناول محددات العلاقة . -لم تتناول أثر القوة على العلاقة .	-تناولت دور القواعد والأعراف فى العلاقات . -أكدت على سابقة العلاقات للتعاقد .	قانونى اجتماعى	التعاقد نتيجة العلاقات Relational contracting (Mocneil, ١٩٨٠)
-لم تهتم بقوة أحد الطرفين . -لم تتناول أثر العلاقات الشخصية . -الأصول محددة للعلاقة .	-البحث فى طرق خفض التكلفة . -تناولت دور الأصول فى بناء العلاقة . -تناولت دور إنتهازية أحد أطراف العلاقة .	إقتصادى	تحليل تكاليف المعاملات Transaction cost analysis (Williamson, ١٩٨٥)

## ٢-محددات العلاقة بين المشتري والمورد :

أشارت كثير من الدراسات ومنها ( Brito,PLS , Miguel,٢٠١٧), أن محدّدات العلاقة بين المشتري والمورد هي :

- عدم التأكد البيئى (ديناميكية السوق - تعقيد المادة ) .
  - الإعتمادية (عدد مصادر التوريد المتاحة - أهمية المادة ) .
  - طول فترة التعامل بين المشتري والمورد .
- ويشير (Cannon,١٩٩٢) أن هناك أوجه كثيرة لعدم التأكد البيئى ولكن ما يرتبط منها بالعلاقة بين المشتري والمورد هو ديناميكية السوق وتعقيد السلعة .
- ويؤكد ( Brito,PLS , Miguel, ٢٠١٧ ) أن الإعتمادية يقصد بها قدرة أحد الأطراف على التحكم فى موارد هامة ونادرة وكلما زادت أهمية ونُدرة هذه الموارد كلما زادت إعتمادية المنظمة على الطرف المالك لها والمتحكم فيها وتؤدى زيادة الإعتمادية إلى عدم توازن العلاقة بين الطرفين وهناك أربع حالات تزداد فيها إعتمادية المشتري على المورد وهي :

- عندما تكون نتائج العلاقة بين المشتري والمورد هامة وتقدم قيمة كبيرة .
  - عندما تقدم هذه العلاقة فوائد أكثر للمشتري مقارنة بأى علاقة مماثلة مع مورد آخر .
  - فى حالة وجود بدائل قليلة للتوريد .
  - عندما يكون التعامل مع مورد آخر بديل صعباً ومكلفاً .
- وبناء على ما سبق يتناول الباحث محدّدات العلاقة بين المشتري والمورد فيما يلى :

## أ- دينامكية السوق :

يقصد بدينامكية السوق (Cannon, ١٩٩٢) التغيرات الهامة التى تحدث فى سوق التوريد مثل التغيرات فى مواصفات المنتج والتغيرات فى الأسعار ومدى توافر الخامات والتكنولوجيا وسعر صرف العملات .

وأوضح ( krift and Weele, ٢٠١٧ ) عدد من التغيرات التى تحدث فى سوق التوريد وتؤثر على العلاقة بين المشتري والمورد ومنها التغير التكنولوجى وظهور مصادر جديدة للتوريد والقرارات السياسية وتغير إتجاهات المستهلك .

ويرى ( Cannon, ١٩٩٢ ) أنه فى ظل بيئة أعمال تتميز بالدينامكية تدير المنظمات عدم التأكد من خلال الروابط الرسمية مع الموردين كما أن نظرية تحليل تكاليف الصفقات ( Transaction Cost analysis TCA ) ترى أنه فى ظل عدم التأكد البيئى فإن تكاليف الأعمال تتزايد مما يستلزم روابط رسمية عند مراحل معينة لخفض التكاليف المرتبطة بمجابهة التقلبات .

ويرى ( Duong and Pache, ٢٠١٦ ) أنه فى ظل عدم التأكد تبحث المنظمات عن معلومات إضافية وأهم مصادر هذه المعلومات هو الروابط الشخصية مع الموردين مما يدفع المشتري لتقوية الروابط الشخصية مع المورد .

## ب- تعقيد المادة :

المنتجات الأكثر تعقيداً تحتاج لمعلومات إضافية لما يعترضها من غموض وتحمل مخاطر أكبر للمشتري والمورد كما يصعب تقييم بدائل الشراء أو التأكد من خدمة المورد بعد التوريد ( Cannon and Perreault, ١٩٩٩ ) .

ويرى ( Jokela and Soderman, ٢٠١٧ ) أن هناك عدة أشكال لتعقيدات المنتج مثل تعقيد المنتج ذاته عندما يزيد عدد المكونات والأجزاء الداخلة فى تكوين المنتج

ويطلق عليها التعقيد الوظيفى وهناك تعقيد التصنيع ويرتبط بالصعوبات المتعلقة بإنتاج المنتج وأيضاً تعقيد المواصفات عندما يحتاج المنتج لفترة تجريبية طويلة وهناك تعقيدات التطبيق وتعنى الإحتياجات التدريبية للمشتري ليتمكن من إستخدام المنتج والتعقيد التجارى ويرتبط بالترتيبات التجارية المتعلقة بالمنتج والتعقيدات السياسية .  
ولتخفيض المخاطر وعدم التأكد يلجأ المشتري إلى الإتفاقيات المكتوبة التفصيلية الرسمية ومن خلال معرفة المورد الوطيدة بمنتجه فإن علاقة المشتري القوية تتيح له التغلب على عدم التأكد ( Cannon, ١٩٩٩ ) .

### ج- مدى توافر مصادر بديلة للتوريد :

كما ذكر ( Cannon, ١٩٩٢ ) أن مدى توافر مصادر بديلة للتوريد يتوقف على عدد الموردين المتاح والتمايز والتنوع بين الموردين فى السوق فعندما تكون الأسواق أكثر تمايزاً وتنوعاً تكون تكلفة إستبدال مورد بأخر أكبر وأكثر إستهلاكاً للوقت لأن البدائل ليست متماثلة .

ولذلك لايفى تواجد عدد من الموردين بل يجب أن تكون المواد المقدمة منهم مقاربة وذات جودة مقبولة وعندما يتوافر العديد من الموردين الذين يقدمون سلع متجانسة يسهل الحصول على البيانات الخاصة بالجودة والأسعار وعندما تتمايز وتنوع السلع أو يقل عدد الموردين يؤدي ذلك إلى زيادة المعلومات التى يتحكم فيها المورد ويتعذر على المشتري الحصول عليها ( Makkonen, Vuori and Puranen, ٢٠١٦ ) .  
إن عدم توافر مصادر عديدة للتوريد أو غير متماثلة يجعل المشتري يتحول للصنع داخل مصانعه بدلاً من الشراء أو الجمع بين الشراء والصنع وذلك لكى يبق نفسه من السلوك الإنتهازي للموردين مما يحمله تكاليف إضافية باهظة نتيجة إستثماره فى أصول غير مرنة وهو ما يمكن تجاوزه من خلال إقامة علاقة تعاون مع المورد ومنح المورد



مزايا تشجيعية لتنمية الروابط بينهما وتعزيز الإعتماد المتبادل والقضاء على السلوك الإنتهازي ويلجأ المشتري فى أحيان كثيرة لتخفيض عدد مورديه لكى يستطيع إقامة علاقات أقوى معهم ( Schleper, ٢٠١٧ ).

#### د- أهمية السلعة أو المادة المشتراه :

يعرف ( Cannon, ١٩٩٩ ) أهمية السلعة أو المادة المشتراه بإدراك المشتري للأهمية الوظيفية والاستراتيجية للمادة لتحقيق أهداف المنظمة فالمكونات والمواد الخام أكثر أهمية للمنظمة وتأثيراً على نجاحها من مواد الصيانة والإصلاح .  
وكلما زادت أهمية المادة أو السلعة المشتراه كلما زادت إعتمادية المشتري على المورد وحاز المورد على قوة وسيطرة أكبر ويصبح المورد غير مهتم بإقامة علاقة وطيدة مع المشتري ( Cannon, ١٩٩٢ ) .

والقوة تعنى قدرة أحد الطرفين على تحقيق مزايا أو فائدة أكثر من الآخر مما يسمح للطرف الأقوى أن يجبر الطرف الآخر على قبول أشياء لايمكن قبولها فى ظروف أخرى ( Wang, ٢٠١٦ ) وقد تكون القوة ضارة بالعلاقة لأن الطرف الأضعف وهو المجبر لن يستمر بالعلاقة إذا وجد البديل ( Birasnav, ٢٠١٩ ) .  
أن أهمية المادة أو السلعة المشتراه تمنح المورد قوة تزداد هذه القوة كلما زادت الأهمية خاصة فى مرحلة بداية نشأة العلاقة بين المشتري والمورد ويستمر ذلك حتى يتم وضع حدود للعلاقة وإجراء تقييم لها أو ظهور بديل أفضل للطرف الأضعف فى العلاقة ( Murfield, ٢٠١٧ ) .

#### هـ- طول الفترة الزمنية للتعامل بين المشتري والمورد :

أكد ( Meyer, ٢٠١٩ ) أن التعامل لفترة طويلة بين المشتري والمورد يؤدى إلى قوة ومثانة العلاقة بينهما ويزيد الإلتزام بين الطرفين ويجعل الطرفين يجريان التعديلات

الضرورية لإستمرار العلاقة ويترتب على طول فترة التعامل الإستثمار فى أصول متخصصة ومعرفة كل طرف من طرفى العلاقة لتصرفات وإجراءات الطرف الأخر مما يؤدى إلى التكيف .

كما أكد (HJ WU, ٢٠١٩) أن طول فترة التعاون يزيد الثقة بين المشتري والمورد إذ أنها تؤكد أن سلوك كل طرف فى المستقبل هو إستمرار لسلوكه فى الماضى ويعتبر أفضل ضمان للطرفين .

وقال (Murphy, ٢٠١٨) أن طول فترة التعامل بين المشتري والمورد أحد محددات العمل المشترك بينهما وإعتبر الإهتمامات المشتركة للطرفين بمثابة مؤشر على إستمرارية العلاقة بينهما فى المستقبل .

وقصد (Murphy, ٢٠١٨) بالعمل المشترك درجة تجاوز كل من المنظمتين لحدودها التنظيمية والعمل مع المنظمة الأخرى وفى حالة بناء علاقة وطيدة بين المشتري والمورد فإن الأنشطة الأساسية للمنظمتين سوف تودى بالتنسيق والتعاون بين المنظمتين وبهذا يكون قد حدث تجاوز للحدود التنظيمية حيث يصبح المورد مشاركاً فى الأنشطة التى كانت من إختصاص المشتري مثل أنشطة الشراء وتخطيط المشتريات وإدارة سلسلة التوريد وحل المشكلات وتصميم العمليات والتخطيط الداخلى .

### ٣- أبعاد العلاقة بين المشتري والمورد :-

أكد (Canon, ١٩٩٢) أن توصيف العلاقة بين المشتري والمورد يحتاج لأبعاد وقد أعد قائمة بأهم هذه الأبعاد وكانت كما يلى :-

## جدول رقم (٢)

## أبعاد العلاقة بين المشتري والمورد (Canon)

أهمية المادة	غموض الأداء	التشابه أو التماثل
المركزية	هيكل القوة	الإعتمادية
الرسمية	الروابط المعرفية	تبادل المعلومات
الإنتهازية	التنسيق	تكامل الأدوار
الأصول المتخصصة	تكاليف التحول	الإستمرارية
إنسجام الأهداف	قيمة وحجم عملية التبادل	التنبؤ التكنولوجى
النفوذ	الروابط القانونية	الإكراه
البدائل	إجراءات التشغيل	تطبيق التخطيط
الإتصال	التضامن	النزاع الوظيفى
تكرار الصفقات	الإستثمارات	الرضا
القوة الناعمة	أنماط الإتصال	تاريخ العلاقة
مخرجات البناء	الثقة	عدم التأكد البيئى
التخطيط	التبادلية	خبرة المورد
المرونة	التكيف	التدرج
الروابط الفنية	الإلتزام	رقابة السلوك
إمكانية التحول		

وعلى الرغم من وضع Cannon لتلك الأبعاد إقتصرته دراسته على ستة أبعاد فقط إذ أنه أوضح ضرورة ألا يكون عدد الأبعاد قليلاً فتفقد الدراسة بعض خصائص أو جوانب العلاقة ولاكتيرة فنتجه عملية توصيف العلاقة نحو التعقيد .  
 وحدد (Makkonen, ٢٠١٩) ثلاثة عشر بعداً للعلاقة بين المشتري والمورد وهى كما يلى :-

جدول رقم (٣)

أبعاد العلاقة بين المشتري والمورد (Makkonen)

الإعتمادية	السمعة	الروابط الإجتماعية
التكيف	البدايل المتاحة	الثقة
الروابط الهيكلية	الأهداف المشتركة	الأداء المرضى
التعاون	الإستثمارات	المشاركة فى التكنولوجيا
		الإلتزام

وسوف يتناول الباحث الأبعاد الستة التى تناولتها معظم الدراسات التى تناولت أبعاد العلاقة بين المشتري والمورد وهى :-

**أ- الروابط التشغيلية :**

ويقصد بها وفقاً ل (Cannon and Perreault, ١٩٩٩) درجة الترابط بين الإجراءات والروتين والنظم لدى كل من المشتري والمورد والتى تدير عمليات التشغيل وأداء الأعمال .

وأوضح ( Scott, ٢٠١٩) أن المشتري قد يعمل بإجراءات ونظم مختلفة عن تلك المستخدمة لدى المورد وقد تكون النظم والإجراءات مترابطة ومتفق عليها بين الطرفين .

وأكد ( Chicksand, ٢٠١٨) أن الإجراءات والنظم قد تشمل وضع إجراءات لتلقى أوامر التوريد أو التوريد عند الإنتاج أو نظام لمراقبة المخزون أو نظام لمراقبة الجودة أو نظم لخدمة العملاء .

## ب- الروابط القانونية :

ويقصد بها وجود عقود قانونية ملزمة للطرفين تفصيلية تحدد أدوار والتزامات كل من المشتري والمورد وهى كما ذكرها (Cannon, ١٩٩٢) قد تكون على أعلى مستوى كالعقود طويلة الأجل ويكون التبادل بين الطرفين إلزامياً وتتحدد أدوار ومسئوليات كل طرف بصورة رسمية .

وأكد (Cannon and Perreault, ١٩٩٩) أن الروابط القانونية والعقود الرسمية تحقق ميزتين لطرفى التعاقد أولهما أنها تقدم الحماية القانونية للطرفين عند حدوث إخلال من أحد الطرفين وما هى التبعات القانونية لهذا الإخلال وما يجب عليه فعله وثانيهما أنها تنظم العلاقة بين الطرفين من خلال وضع خطط مستقبلية بما يحقق المصالح المشتركة للطرفين.

ويضيف (S Bag, ٢٠١٧) أن الروابط القانونية قد تصبح عائقاً إذا عانت العلاقة من غياب المرونة ولذلك يجب أن تتضمن العلاقة قدراً كبيراً من المرونة بأن يقوم طرفا العلاقة بالموافقة على إجراء التعديلات الضرورية إذا كان التعاقد يلقى بأعباء على أحد الأطراف لم يعد يمكنه تحملها بسبب ظروف قاهرة ليس له دخل فيها . وفى مثل هذه الظروف يستجيب أحد الطرفين لدعوة الطرف الثانى للنقاش والتفاوض حول تعديلات الأسعار أو المواصفات أو الخدمة أو شروط التسليم أو النقاش حول الفرص المتوقعة والمشكلات المشتركة وسبل حلها بما يحقق مصالح الطرفين (Axelsson, ٢٠١٨) .

### ج- الروابط الشخصية والإجتماعية :

يقصد بالروابط الشخصية والإجتماعية التفاعل والتواصل بين رجال البيع لدى المورد ورجال الشراء لدى منظمة المشتري .

ويؤكد (Cannon, ١٩٩٢) أن قوة الروابط الشخصية والإجتماعية تتمثل فى مدى تكرار وإتساع التفاعل والتواصل بين ممثلى الطرفين ويقصد بالإتساع عدد الأفراد المشاركين فى التعامل من منظمى المشتري والمورد أما التكرار يقصد به عدد مرات التواصل والتعامل .

إن الروابط الشخصية والإجتماعية تعبر عن درجة الصداقة والمشاركة بين المشتري والمورد ( Sende, ٢٠١٩) وتحقق الترابط بينهما ( Dalvi, ٢٠١٨) وهى أكبر من المودة فهى نشاط تسويقى يتضمن عملية التبادل والتفاوض وحل المشكلات والنزاعات وإستخدام القوة ووحدة الهدف والتوجهات بين منظمى المشتري والمورد (Chae, ٢٠١٧) .

أن الروابط الشخصية والإجتماعية تتمثل فى قواعد وتقاليد وأعراف تحدد السلوك المناسب فى العلاقة بين المشتري والمورد وما يجب عمله فى المواقف المختلفة وكيف يمكن تجاوز الخلافات وبعض هذه القواعد والأعراف مثل المفاوضات والمساومة يكون فى مرحلة تكوين العلاقة وبعضها يكون فى مرحلة تحديد العلاقة ووضع أطر لها والأخر يعتبر محفزاً لإستمرار العلاقة والعمل على تنميتها وتطورها (Leenders, ٢٠٠٢) .

#### د- تبادل المعلومات :

تعنى المشاركة المتبادلة بين الطرفين فى المعلومات والمشاركة الغير محدودة فى المعلومات بما يعود بألفائدة على الطرفين (Cannon and Perreault, ١٩٩٩) وقد تشمل هذه المعلومات مواصفات المادة وتوقيت الإنتاج والتسليم بالإضافة إلى أسعار الأصناف الموردة وقد تمتد لتشمل بيانات التكاليف والنواحي المالية وما يخص المعدات والآلات والمصنع وخطط تطوير المنتجات والتنبؤ بالطلب (Cannon and Perreault, ٢٠١٦), (Makkonen, ١٩٩٩) .

ونصح (Cannon and Perreault, ١٩٩٩) بإجراء عملية موازنة بين كل من المخاطر والمزايا لعملية المشاركة فى المعلومات وذلك لأن تبادل المعلومات يحمل مخاطر إنتقال المعلومات الهامة جداً والحيوية من أحد الطرفين لمنافسى الطرف الأخر

#### هـ- التكيف :

يذكر (Wang, ٢٠١٦) أن التكيف يتحقق عندما يقوم أحد طرفى العلاقة بتعديل أو تغيير فى إجراءاته أو نظم عمله أو منتج أو عملياته بما يتناسب مع إمكانيات وإحتياجات ورغبات الطرف الأخر .

فقد يقوم المورد بعمل إسطمبات بناء على طلب عميله لاتستخدم إلا لطلباته هو فقط وقد يغير فى جدأول إنتاجه الرئيسية بما يتفق مع إحتياجات المشتري وقد يغير المشتري من أساليب ومعدات وأوعية التخزين لدية لتتناسب مع عبوات المورد وقد يشمل التكيف تغيير مواصفات الإنتاج وتحسين الجودة للوفاء بإحتياجات العميل مما يؤدى لتحقيق رضا العميل (Birasnav, ٢٠١٩) .

وذكر (Cannon and Perreault, ١٩٩٩) أن التكيف قد يحقق ميزة للطرفين أو لأحدهما ممثلة فى زيادة المبيعات أو خفض التكلفة أو زيادة اعتمادية طرف على الآخر .

وأضاف (Cannon, ١٩٩٢) أن التكيف يتطلب ضخ إستثمارات فى المعرفة أو أصول رأسمالية قد تكون مخصصة للعلاقة ولا تكون لها قيمة فى علاقة أخرى والإستثمار فى المعرفة قد تكون أكثر أهمية وتأثيراً على الطرف الآخر من الإستثمار فى الأصول الرأسمالية (Murfield, ٢٠١٧) .

وذكر (Meyer, ٢٠١٩) أن التكيف يتطلب الكثير من الوقت والموارد ولذلك لا يحدث فى بداية العلاقة ولكن بمرور الوقت تلجأ أطراف العلاقة لإجراء تغييرات لتتوافق مع إحتياجات وأعمال الطرف الآخر .

#### و- التعاون :

عرف (Murphy, ٢٠١٨) التعاون على أنه عمل يتم بالتنسيق بين منظمين أو جهتين بينهما إعتاد متبادل لتحقيق أهداف مشتركة ويتطلب ذلك تنسيق للجهود وسعى وعطاء من الطرفين لتحقيق النتائج المرجوة والتي ستكون أفضل من السعى المنفرد لكل منهما .

يرشد التعاون بين المشتري والمورد فى أداء العمليات المشتركة لكيفية عملها معاً وما يمكن أن يحصل عليه كل طرف من الآخر وما يتوقع أن يحصل عليه مثل المساهمة فى حل المشكلات حتى وإن كانت تخص أحدهما فقط أو تغيير الأسعار إذا تغيرت الظروف (Hooshangi, ٢٠١٦) .



يقوم التعاون على العطاء المتبادل والسعى للمصلحة المشتركة مما يؤدي لزيادة قوة التعاون وتنمية وإستمرار العلاقة وعلى العكس لو سعى كل طرف لتحقيق مصلحته المنفردة ساءت العلاقة (Cannon and Perreault, ١٩٩٩) .  
وكما أكد (Scott, ٢٠١٩) أن التعاون ينشأ فى ظل علاقة قائمة وموجودة ويعمل على تنميتها وإستمراريتها ودعمها .

#### ٤ - أنماط العلاقات بين المشتري والمورد :

ناقش ( S Bag, ٢٠١٧ ) عدة أنماط للعلاقة بين المشتري والمورد بداية من علاقة اليد الطولى وعلاقة المشاركة وعلاقة الإستثمار المشترك وعلاقة التكامل الرأسى بين الطرفين .

بينما رأى (Axelsson, ٢٠١٨) أن العلاقات بين المشتري والمورد تنشأ فقط مع مورد معتمد وذكر أن للعلاقة خمسة أنواع هى :

(أ) علاقة اليد الطولى وتعتمد على قوة الطرفين ووضعهما فى السوق وغالباً ما تكون لإصناف قليلة الأهمية والقيمة للمشتري أو لأصناف متوفرة ولاتحتاج لعلاقة أكثر عمقاً.

(ب) العلاقة التعاونية وهى محكومة بظروف المنافسة وتتطلب التواصل المستمر مع الأسواق وفهم عروض الموردين بعمق حتى يتمكن من المفاضلة بينها عندما يقرر الشراء ويتوقف تكرار الصفقات مع المورد أو عدم تكرارها على التكاليف وظروف السوق.

(ت) علاقة التحالف التعاقدى وتقوم على الثقة والإنتفاح والتواصل المستمر للوصول لمستوى فعال للتكاليف ويزيد الإرتباط التشغيلى بين الطرفين لأهمية الأصناف المشتراه للمشتري .

(ث) علاقة المشاركة فى المخاطر أهم مشكلات العلاقات طويلة الأجل أن المشتري يفقد مزايا المنافسة ولذلك تعمل علاقة المشاركة فى المخاطر للتغلب على الخوف من إنعدام المنافسة من خلال فحص وإعتماد تكاليف المورد .

(ج) علاقة المشاركة مع المورد المؤهل وفى هذا النمط من العلاقات يكون للمشتري الحق فى مراجعة وفحص كل ما لدى منظمة المورد لتأثير ذلك على عملية التوريد وقد تكون شروط الإلتزام لفترات قصيرة ولكن إلتزام الطرفين قد يمد العلاقة لفترات أطول .

ويرى (Leednders et al., ٢٠٠٢) أن العلاقة بين المشتري والمورد ذات بعد متصل بدايته علاقة تقليدية ونهايته تكامل تام ويتوقف ذلك على إلتزام المورد والتي تأخذ أحد الأشكال الآتية:

أ- الموردون غير المقبولين : وهم لا يحظون برضا المشتري ولا يحققون إحتياجاته التشغيلية والإستراتيجية ومن ثم لا يتعامل معهم المشتري ويبحث عن مصادر توريد أفضل .

ب- الموردون المقبولون : وهم الذين يحققون إحتياجات المشتري التشغيلية والتعاقدية مما يجعل المشتري على نفس مستوى منافسيه من المشتريين الآخرين فى السوق ولكن لا يميز عنهم ولا يضيف له المورد ميزة تنافسية .

ت- الموردون الجيدون : وهم يقدمون خدمات تحقق للمشتري قيمة مضافة بالإضافة إلى ما يقدمونه من منتجات وعلى ذلك هم أفضل من الموردون المقبولون .

ث- الموردون المفضلون : بالإضافة إلى أنهم يحققون الإحتياجات التشغيلية للمشتري كما يحققون بعض الإحتياجات الإستراتيجية حيث يتعاون المشتري مع المورد

لإجراء تحسينات وإستبعاد الأنشطة غير الضرورية بما يؤدى لخفض التكلفة وعمل قيمة مضافة .

ج- الموردون الممتازون : وهم الذين يتوقعون الإحتياجات التشغيلية والاستراتيجية للمشتري ويملكون القدرة على إشباعها بل وتجاوزها لمستويات أعلى كما أنهم يملكون معرفة و قدرات فنية وتكنولوجية تمنح المشتري ميزة تنافسية .

وقسم ( Steenstra, ٢٠٢٠ ) العلاقات بين المشتري والمورد إلى ثلاثة أنواع :

أ- علاقات السوق : وهى تشبه إلى حد كبير علاقة اليد الطولى حيث التفاعل محدود وقد لا تتكرر الصفقات وتكون الثقة بين الطرفين مفقودة وكل طرف يعمل من أجل تحقيق مصلحته الشخصية فقط والعمل على تحقيق المكاسب ولو أدى ذلك لحدوث خسارة للطرف الأخر ويكون تبادل المعلومات عند حده الأدنى .

ب- العلاقات البيرو قراطية : وتتم من خلال تكامل رأسى محدود أو جزئى من خلال علاقة تعاقدية تعمل على تحقيق نفع متبادل للطرفين كى تستمر العلاقة لفترة طويلة وتتسم بوجود مستويات عالية من الإنفتاح والثقة بين الطرفين وقد تقوم منظمة المشتري بعمل برامج لتأهيل الموردين .

ت- العلاقات العائلية : وتتسم بمستوى عالى من الإلتزام والإعتمادية المتبادلة وتخضع دائماً لكثير من المراجعة والموازنة والفحص والمقارنة والرقابة من خلال الأعراف والقيم العامة والإجتماعية وليس من خلال العقود والوسائل القانونية ومن النادر أن نجد هذا النوع من العلاقات موجوداً بين مشتري ومورد .

ووضع (Morgan, ٢٠١٨) بعدين لتحديد نمط العلاقة بين المشتري والمورد وهما التعاون والتكنولوجيا ومن خلالهما تم تصنيف الموردين إلى أربع مجموعات هى :

أ- مورد مواد روتينية أو متوفرة .

- ب- مورد متخصص تقوم العلاقة معه على المشاركة والتعاون .
- ت- مورد متخصص تكنولوجيا .
- ث- مورد يساهم فى تقديم حلول للمشكلات .

وحدد (Adams, ٢٠١٨) أنواع العلاقات معتمداً على بعدين هما درجة تعقيد السلعة والتخصص فى إنتاج السلعة وعلى ذلك يصنف الموردين إلى أربعة مجموعات كما يلى :

أ- المورد التقليدى وهو منخفض التخصص منخفض التعقيد وتهدف العلاقة لحل المشكلات العاجلة وتكون العلاقة قصيرة الأجل والثقة ليست ضرورية وتكون عوامل التقييم هى السعر والإنتاجية وتوقيت التسليم.

ب- المورد المؤقت غير الدائم منخفض التعقيد على التخصص وتهدف العلاقة للوصول لجدارات أفضل ويصنف نوع العلاقة على أنه مختلط بين علاقة السوق والمشاركة وفترة العلاقة ما بين متوسطة وطويلة وتدور الثقة حول الجدارات وتتمثل عوامل التقييم فى الفعالية ومدى تحسين العمليات والتركيز على التكلفة والمشاركة فى المخاطر.

ت- الموردون الداخلون فى تحالف أو إتحاد استراتيجى على التعقيد منخفض التخصص وتهدف العلاقة لتعظيم قيمة مشتركة وصنفت العلاقة على أنها علاقة مشاركة طويلة الأجل والثقة عالية ومتبادلة وعوامل التقييم هى الميزة التنافسية والربح والكسب المتبادل للطرفين.

ث- الموردون الداخلون فى منظومة شبكية على التعقيد على التخصص وتهدف العلاقة للوصول لوضع سوقى أفضل وتصنف العلاقة على أنها علاقة مشاركة طويلة

الأجل وتكون الثقة متبادلة وعند حدها الأقصى ويتم تقييم العلاقة من خلال الإبتكار وإختراق أسواق جديدة وتحقيق الكسب المتبادل للطرفين.

وحدد (Sende, ٢٠١٩) بعدان للعلاقة هما إلتزام المورد نحو المشتري وأهمية المادة المشتراه وبناء على ذلك تم تحديد أربعة أنواع من العلاقات هى :

أ- علاقة مركزة على الصفقة ويكون إلتزام المورد محدوداً والمادة قليلة الأهمية ويكون عدد الموردين كبير مما يتيح للمشتري حرية التنقل بين الموردين .

ب- علاقة صداقة وفي نطاقها يحرص الطرفان على بناء علاقة قوية حيث يعتبرا شريكان حتى فى حالة عدم أهمية السلعة ويبدل المورد جهوداً كبيرة من أجل المشتري مما يجعله معتمداً عليه .

ت- علاقة شريك أعمال وفيها يحرص المشتري على وجود درجة كبيرة من المنافسة بين مجموعة من الموردين ويمنح المشتري المورد حجم أعمال أكبر وتكون السلعة ذات أهمية كبيرة للمشتري .

ث- علاقة أسرية عائلية وفيها يستثمر المشتري موارده للحفاظ على العلاقة مع المورد وتطوير علاقة شراكة قوية معه وتتسم العلاقة بالإلتزام المتبادل بينهما ويعد التميز التكنولوجى للمورد عنصر استراتيجى للمشتري ويقدم المورد سلعة ذات أهمية للمشتري ويعد خفض التكاليف لدى المورد هدف يسعى إليه المشتري .

## ثانياً : الدراسة العملية :

### ١- الدراسة الإستطلاعية :

قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية على عينة من الشركات الصناعية العاملة فى مدينة السادس من أكتوبر بجمهورية مصر العربية على إختلاف أنشطتها بهدف :

١- التعرف على المحددات التى تؤثر على العلاقة بين المنظمات محل الدراسة ومورديها .

٢- التعرف على طبيعة أبعاد العلاقات التى تقيمها المنظمات محل الدراسة ومورديها .

٣- التعرف على الأنماط المختلفة للعلاقات التى تربط المنظمات محل الدراسة ومورديها .

وقام الباحث بإجراء الدراسة الإستطلاعية على عدد (٢٠) شركة تمثل مجالات صناعية متنوعة وقد قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع مديرى الإنتاج والمواد فى تلك الشركات .

وقد تمكن الباحث من تحديد مشكلة البحث من خلال الدراسة الإستطلاعية .

### ٢- مشكلة البحث :

نظراً لتمييز العصر الحديث بزيادة وقوة المنافسة سواء بين المنظمات المحلية أو مع المنظمات العالمية وتعقد المنتجات وقصر دورة حياتها وسرعة التغير فى رغبات وحاجات العملاء فقد زاد كل هذا من الأعباء الملقاه على المنظمات مما دفعها لضرورة خفض التكلفة لتحقيق ميزة تنافسية .

ويعتبر الشراء هو المجال الأهم والأكثر مساهمة فى خفض التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية حيث تمثل تكلفة المشتريات من ٦٠-٧٠٪ من إيراد المبيعات وما تحققه علاقة

المشتري بالمورد من خفض التكلفة فقد توصلت شركة جنرال إلكتروك أن إكتشاف خطأ فى المواد عند المورد من خلال الفحص يكلف المنظمة ٣ سنت بينما إكتشاف الخطأ بعد الإنتاج يكلفها ٣٠٠ دولار (Sancha, ٢٠١٦) .

لذلك لا يمكن للمشتري أن يحقق خفض للتكلفة أو تحسين الجودة أو التسليم للعملاء بالمواصفات المطلوبة وفى التوقيت المناسب والكمية المطلوبة ولن يستطيع أن يحسن مركزه التنافسى بدون إقامة علاقة استراتيجية مع المورد تتسم بالمشاركة فى المخاطر والمكاسب والتعاون وحل المشكلات وتبادل المعلومات .

- وعلى ذلك فإن مشكلة البحث تتلخص فى الإجابة على التساؤلات التالية :
- ما هى محدثات العلاقة بين المنظمات محل الدراسة ومورديها .
  - ما هو مدى إهتمام المنظمات محل الدراسة بأبعاد العلاقة مع الموردين .
  - ما هى أنماط العلاقات المتبعة فى السوق المصرى ومدى تلبيتها لإحتياجات الأطراف المختلفة .

### ٣- مجال البحث :

إختار الباحث لمجال البحث الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادس من أكتوبر وذلك لمساهمتها الكبيرة فى الناتج القومى الإجمالى وتنوع الأنشطة الصناعية بالمدينة حيث تبلغ الشركات الصناعية العاملة فى المدينة (١٧٦٤) شركة وفقاً ل(الدليل الصناعى لمدينة السادس من أكتوبر) .

وتتنوع أنشطة الشركات العاملة بمدينة السادس من أكتوبر حيث تشمل مجالات متعددة من أهمها الصناعات الغذائية وصناعة السيارات وصناعات الملابس الجاهزة والمنسوجات وصناعات الأجهزة الكهربائية والإلكترونية وصناعة مواد التغليف وصناعة الأدوات المنزلية وصناعة مواد النظافة وصناعة الأدوية كما توجد كثير من شركات الصناعات المغذية ومعنى هذا إمكانية توافر بعض موردي الشركات محل الدراسة فى ذات المدينة مما يساعد تلك الشركات على تنمية علاقاتها مع مورديها .

#### ٤- أسلوب ومنهج البحث :

إعتمد الباحث فى إجراء دراسته على :

#### (٤-١) الدراسة النظرية :

تناول الباحث الإطار النظرى لمحددات العلاقة بين المشتري والمورد (ديناميكية السوق - تعقيد المادة - طول فترة التعامل بين الطرفين- مدى توفر بدائل للتوريد - أهمية المادة ) .

كما تناول الباحث الإطار النظرى لأبعاد العلاقة بين المشتري والمورد ( روابط قانونية - روابط تشغيلية - روابط شخصية وإجتماعية-تبادل المعلومات - التكيف - التعاون ) .

وتناول الباحث أنماط العلاقات بين المشتري والمورد من خلال إستعراض وجهات نظر مختلفة لباحثين ودراسات سابقة ومن أهمها ( علاقة اليد الطولى -العلاقة التعاونية - علاقة التحالف التعاقدى - علاقة المشاركة فى المخاطر - العلاقة مع المورد المؤهل ) .

وتم ذلك من خلال :

-الإطلاع على الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة .

-الدوريات العلمية والنشرات والمقالات .

-الدراسات السابقة من رسائل الماجستير والدكتوراه .

-التقارير الداخلية بالشركات وتقارير الإدارات .

#### (٤-٢) الدراسة الميدانية :

وتمت على الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادس من أكتوبر فى المجالات

الصناعية المختلفة من خلال :



- جمع البيانات الأولية من خلال إجراء مقابلات مع المديرين بالإدارات ذات الصلة فى القطاع محل الدراسة (مديرى الإنتاج والمشتريات والمخازن فى الشركات محل الدراسة) .

- إجراء إستقصاء ميدانى موجه إلى مديرى الإنتاج والمشتريات والمخازن فى الشركات محل الدراسة .

#### ٥- أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث أنه يقدم من خلال الإطار النظرى الأنماط المختلفة للعلاقة بين المشتري والمورد وهو ما يفيد كل من المشتري والمورد كما يلى :

-يساعد منظمة المشتري فى تحديد النمط الذى يتبعه ويقارن بينه وبين الأنماط الأخرى ويختار ما يناسبه منهم ويعمل على تطبيقه لتحقيق ميزة تنافسية والوصول لأهدافه المرجوة .

-يتيح للمشتري التعرف على الأنماط المختلفة للعلاقات وظروف تطبيق كل منها مما يساعد منظمة المشتري على إعداد دورات تدريبية لرجال الشراء لديهم لإكسابهم مهارات التعامل وفقاً للعلاقة المختارة .

-يساعد الشركات الموردة أن تضع برامج وخطط تسويقية وتعد دورات تدريبية لرجال التسويق والبيع لديهم لكى يتمكنوا من التعامل مع عملائهم (منظمة المشتري ) وفقاً للعلاقة المختارة .

## ٦- أهداف البحث :

- ١- التعرف على محدداة العلاقة بين المشتري والمورد فى الشركات محل الدراسة .
- ٢- التعرف على الأبعاد المختلفة للعلاقة بين المشتري والمورد فى الشركات محل الدراسة .
- ٣- التعرف على أنماط العلاقات بين المشتري والمورد فى الشركات محل الدراسة .
- ٤- التعرف على تأثير محدداة العلاقة بين المشتري والمورد على أبعاد العلاقة بين المشتري والمورد .
- ٥- التعرف على تأثير محدداة العلاقة وأبعاد العلاقة بين المشتري والمورد على نمط العلاقة بين المشتري والمورد .

## ٧- المتغيرات والأبعاد الفرعية للبحث :

المتغير المستقل فى البحث هو محدداة العلاقة بين المشتري والمورد والأبعاد الفرعية لهذا المتغير هى (ديناميكية السوق - تعقيد المادة - طول فترة التعامل بين الطرفين- مدى توفر بدائل للتوريد - أهمية المادة ) والمتغير التابع هو أنماط العلاقة بين المشتري والمورد والأبعاد الفرعية لهذا المتغير هى ( علاقة اليد الطولى -العلاقة التعاونية - علاقة التحالف التعاقدى - علاقة المشاركة فى المخاطر - العلاقة مع المورد المؤهل ) والمتغير الوسيط هو أبعاد العلاقة بين المشتري والمورد وأبعاد هذا المتغير هى ( روابط قانونية - روابط تشغيلية - روابط شخصية وإجتماعية-تبادل المعلومات - التكيف - التعاون ) .

## ٨- فروض البحث :

- ١- لا يوجد إتجاه ذو دلالة إحصائية حول محددات العلاقة بين المشتري والمورد وذلك عند مستوي معنوية ٠.٠٠٥ .
- ٢- لا يوجد إتجاه ذو دلالة إحصائية حول أبعاد العلاقة بين المشتري والمورد وذلك عند مستوي معنوية ٠.٠٠٥ .
- ٣- لا يوجد إتجاه ذو دلالة إحصائية حول أنماط العلاقة بين المشتري والمورد وذلك عند مستوي معنوية ٠.٠٠٥ .
- ٤- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمحددات العلاقة بين المشتري والمورد علي أبعاد العلاقة بينهما وذلك عند مستوي معنوية ٠.٠٠٥ .
- ٥- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمحددات العلاقة بين المشتري والمورد وأبعاد العلاقة بينهما علي أنماط العلاقة بين المشتري والمورد وذلك عند مستوي معنوية ٠.٠٠٥ .

## ٩- مجتمع البحث :

إختار الباحث إجراء بحثه على الشركات الصناعية العاملة فى مدينة السادس من أكتوبر فى مختلف المجالات الصناعية وذلك لما تمثله تلك الشركات من أهمية بالغة للإقتصاد القومى المصرى والصناعة المصرية .

يبلغ عدد الشركات الصناعية العاملة فى مدينة السادس من أكتوبر (١٧٦٤) شركة قام الباحث بإختيار عينة عشوائية من تلك الشركات تمثل المجالات الصناعية المختلفة ( صناعة السيارات - صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة -الصناعات الغذائية - صناعة الأدوية - صناعة مواد التغليف - صناعة مواد التنظيف وغيرها من الصناعات المغذية ) .

وتم تحديد حجم العينة من خلال المعادلة التالية (ادريس, ٢٠٠٤):

$$n = (N \times (Z)^2 \times P(1 - P)) / ((Ne^2 + (Z)^2 \times p(1 - p)))$$

حيث (n) حجم العينة , (N) حجم مجتمع الدراسة , (Z) الخطأ المسموح به وهو ١.٩٦ عند درجة ثقة ٩٥% , (p) نسبة عدد المفردات التى تتوافر فيها الخاصية وهى ٥٠% , (e) خطأ العينة المسموح به وهو ٥٠% ومن خلال المعادلة يكون حجم العينة كما يلى :

$$\text{حجم العينة (n)} = 1764 \times 2(1.96) \times 0.5 \times (0.5 - 1) \div (0.5 - 1) \times 0.5 \times 2(1.96) + 2(0.5) \times 0.5 \times 2(1.96) = 313 \text{ مفردة}$$

#### ١٠ - أسلوب التحليل الإحصائي:

جدول رقم (٤)

توزيع عينة الدراسة

عدد القوائم المستلمة	عدد القوائم الصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة
٣٥٠	٣١٣	٨٩,٤٣%

تم إستخدام بعض المفاهيم الإحصائية فى هذه الدراسة كما يلى:

أ- الأهمية النسبية:

ويتم حساب الأهمية النسبية من خلال العلاقة الآتية :

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{مج (ت} \times \text{و)}}{\text{ن} \times \text{و}^*}$$

حيث ت = التكرار المقابل لكل استجابة

و = الدرجة المقابلة لكل استجابة

و\* = أكبر درجة استجابة (٥)

ن = إجمالي عينة الدراسة

ب- إختبار الإشارة

ج- مقياس ليكرت الخماسي

د- الموثوقية ومعامل الصدق

### ١١- التحليل الإحصائي للبيانات :

بعد ترميز وتفريغ البيانات وإدخالها للحاسب الآلي، تم إستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) فى إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية على النحو التالي:

أولاً: الموثوقية ومعامل الصدق

ثانيا : التوزيع التكراري والأهمية النسبية و إتجاه مقياس ليكرت الخماسي

ثالثا : إختبارات الفروض

ويتناول الباحث كل عنصر من العناصر السابقة بشيء من التفصيل كما يلي:

### أولاً : الموثوقية و معامل الصدق:

- تم حساب موثوقية الإستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة على حدي و لكل الدراسة ككل و تم أيضا حساب معامل الصدق كما هو موضح بالجدول الاتي :

### جدول رقم (٥)

#### موثوقية الإستبيان ومعامل الصدق

المحور	عدد المفردات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
الأول	٢٣	٠.٧١٣	٠.٨٤٤
الثاني	٢٥	٠.٧٩٨	٠.٨٩٣
الثالث	٥	٠.٧٤٣	٠.٨٦٢
الدراسة ككل	٥٣	٠.٧٢٣	٠.٨٥٠

المصدر التحليل الإحصائي

و من الجدول السابق يتضح أن قيم معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة مما يعكس مدى ثبات البيانات فى كل محور من محاور الدراسة و فى كل الدراسة بصفة عامة، و أيضا أن قيم معاملات صدق المفردات مرتفعة مما يعكس مصداقية المقياس.

- ويمكننا إستخدام مقياس آخر للصدق يسمى بصدق الإتساق عن طريق حساب معاملات الإرتباط بين الدرجة الكلية للمقياس وكل بعد من أبعاد المقياس بإستخدام معامل إرتباط سبيرمان (وذلك نظراً لعدم خضوع المحاور الفرعية للتوزيع الطبيعي كما أوضح التحليل الإحصائي).

### جدول رقم (٦)

#### معامل الإرتباط

م	الأبعاد	معامل الإرتباط مع الدرجة الكلية للمقياس	القيمة الإحتمالية
١	المحور الأول	*٠.٥٢٦	٠.٠٠٠
٢	المحور الثاني	*٠.٦٧٤	٠.٠٠٠
٣	المحور الثالث	*٠.٣٦٣	٠.٠٠٠

\* دال عند مستوى (٠.٠٥)

المصدر: التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق: أن جميع معاملات الإرتباط بين الدرجة الكلية لإجمالي المقياس وأبعاد المقياس معنوية عند مستوى دلالة إحصائية يساوي ٠.٠٥ ، مما يدل على صدق جميع أبعاد المقياس.

## ثانياً - التوزيع التكراري والأهمية النسبية:

### المحور الأول

يحتوي المحور الأول على ٢٣ عبارة حول محددات العلاقة بين المشتري والمورد، و قد تم حساب التوزيع التكراري والأهمية النسبية وإتجاه مقياس ليكرت لكل عبارة على حدي

### جدول رقم (٧)

### المحور الأول

العبارة	المتوسط المرجح	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف %	الأهمية النسبية %	إتجاه ليكرت
١- يتسم سعر المادة بالديناميكية	٤.٣٢	١.٢٦	٢٩.٢٤	٨٦.٤٥	موافق جداً
٢- تتسم مواصفات المادة بالديناميكية	٣.٥٨	١.٠١	٢٨.٣٢	٧١.٥٧	موافق
٣- تتسم الخدمات المقدمة من الموردين بالديناميكية	٢.٩٣	٠.٨٠	٢٧.٤	٥٨.٥٣	محايد
٤- تتسم سياسات واستراتيجيات البيع المتبعة من الموردين بالديناميكية	٣.٥٩	١.٠١	٢٨.٢٢	٧١.٧٦	موافق

٥- توافر السلعة باستمرار	٤.٤٤	١.١٩	٢٦.٩	٨٨.٨٢	موافق جداً
٦- تعامل الشركة مع مورد وحيد للمادة أو الخدمة	٤.٣١	١.٢٧	٢٩.٥٨	٨٦.٢٠	موافق جداً
٧- تفرد المورد الحالى بقدرات وإمكانات لا تتوفر لغيره	٣.٦٥	٠.٩٦	٢٦.٣٤	٧٢.٩١	موافق
٨- وجود موردين آخرون يمكنهم توريد المادة أو الخدمة	٣.٥٧	١.٠٠	٢٨.٠٠	٧١.٣٧	موافق
٩- تميز سوق هذه المادة بدرجة منافسة عالية	٤.٤١	١.٢١	٢٧.٣	٨٨.١٨	موافق جداً
١٠- تميز المادة أنها عالية القيمة	٣.٥٩	١.٠٠	٢٧.٧٤	٧١.٨٢	موافق
١١- تميز المادة أنها أساسية للشركة	٤.٣٧	١.٢٣	٢٨.٢٤	٨٧.٣٥	موافق جداً



١٢- تميز المادة أنها حرجة	٣.٦٢	٠.٩٥	٢٦.٢	٧٢.٤٠	موافق
١٣- تميز المادة أنها ليس لها بديل	٢.٩١	٠.٨١	٢٧.٨	٥٨.٢٧	محايد
١٤- تميز المادة أنها معقدة	٤.٢٧	١.٢٦	٢٩.٤	٨٥.٥٠	موافق جداً
١٥- تميز المادة أنها كثيرة المكونات	٣.٦٤	١.٠١	٢٧.٧	٧٢.٨٤	موافق
١٦- تميز المادة أنها فنية	٤.٣٨	١.٢٣	٢٨.٩	٨٧.٦٠	موافق جداً
١٧- المادة يصعب فهمها	٤.٣٨	١.٢٥	٢٨.٥	٨٧.٥٤	موافق جداً
١٨- إعتبار المادة غير عادية	٣.٧٠	٠.٩١	٢٤.٦	٧٣.٩٣	موافق

١٩- طول فترة التعامل مع المورد تؤدى إلى قوة ومتانة العلاقة بينهما	٢.٩٩	٠.٨٢	٢٧.٤	٥٩.٨٧	محايد
٢٠- طول فترة التعامل مع المورد يجعل الطرفان يجريان التعديلات الضرورية لإستمرار العلاقة	٤.٤٥	١.١٥	٢٥.٧	٨٨.٩٥	موافق جدأ
٢١- طول فترة التعامل مع المورد يؤدى إلى الإستثمار فى أصول متخصصة	٣.٦٧	٠.٨٩	٢٤.٢	٧٣.٣٥	موافق
٢٢- طول فترة التعامل مع المورد يزيد الثقة بين الطرفين	٢.٩٩	٠.٨٨	٢٩.٤٢	٥٩.٨٧	محايد
٢٣- طول فترة التعامل مع المورد يساعد فى تحقيق التكيف	٣.٦٩	٠.٩٥	٢٥.٨١	٧٣.٨٠	موافق
					موافق

المصدر التحليل الإحصائى

ويتضح من الجدول السابق أن إتجاه آراء عينة الدراسة هو الموافقة على محددات العلاقة بين المشتري والمورد.

### المحور الثانى

يحتوى المحور الثانى على ٢٥ عبارة حول أبعاد العلاقة بين المشتري والمورد، و قد تم حساب التوزيع التكرارى والأهمية النسبية وإتجاه مقياس ليكرت لكل عبارة على حدى

### جدول رقم (٨)

### المحور الثانى

العبارة	المتوسط المرجح	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف %	الأهمية النسبية %	إتجاه ليكرت
١- إتفاقيات الشركة مع المورد محددة وواضحة التفاصيل	٤.٣٨	١.٢٣	٢٨.١٢	٨٧.٦٧	موافق جدأ
٢- التعاقدات مع المورد تحدد إلتزامات الطرفين بالتفصيل	٤.٣٦	١.٢٥	٢٨.٧٣	٨٧.٢٨	موافق جدأ
٣- التعاقدات مع الموردين تحدد سبل حل المشكلات قانونياً	٤.٣٦	١.٢١	٢٧.٨٦	٨٧.١٦	موافق جدأ
٤- أنشطة الشركة مرتبطة إرتباطاً وثيقاً بأنشطة المورد	٣.٦٥	١.٠٣	٢٨.٢	٧٢.٩١	موافق

٢٨.٨	٣.٥٧	١.٠٣	٧١.٣١	موافق	٥ - نظم المورد متوافقة مع نظم الشركة
٢٧.٤٢	٤.٣٩	١.٢٠	٨٧.٨٦	موافق جداً	٦ - تغيير بعض الأنشطة لدى أحد الطرفين ليحقق التوافق مع الآخر
٢٨.٣	٢.٩٤	٠.٨٣	٥٨.٧٩	محايد	٧ - عمليات الشركة مرتبطة بالمورد بدرجة كبيرة
٢٩.٥٨	٤.٣٣	١.٢٨	٨٦.٥٢	موافق جداً	٨ - حدوث مقابلات وإتصالات مع رجال البيع لدى المورد
٢٤.٨٦	٣.٦٧	٠.٩١	٧٣.٣٥	موافق	٩ - حدوث مقابلات وإتصالات مع إدارة شركة المورد
٢٧.٦٤	٤.٣٨	١.٢١	٨٧.٦٧	موافق جداً	١٠ - حدوث مقابلات وإتصالات مع آخرين داخل شركة المورد بخلاف رجال البيع والإدارة العليا

١١- حرص المورد على مقابلة والإتصال بإستمرار مع جميع رجال المشتريات بالشركة	٤.٣٧	١.٢١	٢٧.٧٤	٨٧.٤٨	موافق جداً
١٢- حرص المورد على مقابلة والإتصال بإستمرار مع الإدارة العليا للشركة	٣.٦١	١.٠١	٢٧.٥٩	٧٢.٢٧	موافق
١٣- حرص المورد على مقابلة والإتصال بأفراد آخرين غير رجال المشتريات والإدارة العليا للشركة	٤.٤٧	١.١٤	٢٥.٥٢	٨٩.٣٩	موافق جداً
١٤- المعلومات ملكية مشتركة بين الطرفين	٤.٣٣	١.٢٤	٢٨.٦٤	٨٦.٥٢	موافق جداً
١٥- تبادل المعلومات الداخلية لكل طرف بين الطرفين	٣.٦٢	٠.٩٥	٢٦.٢٩	٧٢.٣٣	موافق
١٦- مشاركة الشركة المورد فى تقدير الطلب	٤.٣٤	١.٢٥	٢٨.٨٨	٨٦.٨٤	موافق جداً

١٧- كلا الطرفين يقدم المعلومات السرية إذا كانت مفيدة للطرف الأخر	٤.٣١	١.٢٩	٢٩.٨	٨٦.٢٦	موافق جداً
١٨- حل المشكلات مسئولية مشتركة بين الطرفين بغض النظر عن المتسبب فيها	٤.٤٧	١.١٨	٢٦.٣٧	٨٩.٤٦	موافق جداً
١٩- إهتمام كل طرف بفوائد وأرباح الطرف الأخر	٢.٩٣	٠.٧٦	٢٦.١	٥٨.٥٩	محايد
٢٠- يكون أحد الطرفين إلى مركزه الأقوى فى المساومة	٣.٦٩	٠.٩٢	٢٥.٠١	٧٣.٧٤	موافق
٢١- تعاون كلا الطرفين لتحقيق المصلحة المشتركة	٣.٦٤	٠.٩٩	٢٧.١٩	٧٢.٨٤	موافق
٢٢- تعديل مواصفات العمليات أو المنتجات من أجل تحقيق التوافق مع الطرف الأخر	٤.٣٦	١.٢٣	٢٨.٢٧	٨٧.٢٢	موافق جداً

٢٣- تعديل طرق الإنتاج والتشغيل من أجل تحقيق التوافق مع الطرف الأخر	٣.٦٤	٠.٩٤	٢٥.٩٥	٧٢.٧٨	موافق
٢٤- تعديل سياسات التخزين من أجل تحقيق التوافق مع الطرف الأخر	٤.٤٧	١.١٩	٢٦.٦٩	٨٩.٣٩	موافق جداً
٢٥- رفع كفاءة وتدريب العاملين من أجل تحقيق التوافق مع الطرف الأخر	٤.٤٧	١.١٣	٢٥.٣٣	٨٩.٣٩	موافق جداً
					موافق

المصدر التحليل الإحصائى

ويتضح من الجدول السابق أن إتجاه آراء عينة الدراسة هو الموافقة على أبعاد العلاقة بين المشتري والمورد.

### المحور الثالث

يحتوي المحور الثالث على ٥ عبارات حول أنماط العلاقة بين المشتري والمورد، و قد تم حساب التوزيع التكراري والأهمية النسبية وإتجاه مقياس ليكرت لكل عبارة على حدي

جدول رقم (٩)

المحور الثالث

إتجاه لىكرت	الأهمية النسبية %	معامل الإختلاف %	الإنحراف المعيارى	المتوسط المرجح	العبارة
موافق	٧١.٥٠	٢٩.٠٥	١.٠٤	٣.٥٨	١- كلما زادت قوة العلة مع المورد كلما تحسن الأداء الكلى للمنظمة
موافق جداً	٨٧.٦٧	٢٨.١٢	١.٢٣	٤.٣٨	٢- كلما زادت قوة العلة مع المورد يزداد نجاح المنظمة فى خفض التكاليف وتقديم سعر أفضل لعملائها
محايد	٥٩.٧٤	٢٩.١١	٠.٨٧	٢.٩٩	٣- كلما زادت قوة العلة مع المورد يزداد نجاح المنظمة فى تحسين جودة منتجاتها
موافق	٧٣.٨٠	٢٥.٣٥	٠.٩٤	٣.٦٩	٤- كلما زادت قوة العلة مع المورد يزداد تميز المنظمة فى التسليم لعملائها
موافق جداً	٨٦.٠١	٢٩.٩٦	١.٢٩	٤.٣٠	٥- كلما زادت قوة العلة مع المورد تزداد مرونة المنظمة الإنتاجية
					موافق

المصدر التحليل الإحصائى



ويتضح من الجدول السابق أن إتجاه آراء عينة الدراسة هو الموافقة على أنماط العلاقة بين المشتري والمورد.

ثالثا : إختبارات الفروض:

أ- إختبارات جودة التوفيق

من أجل إختبار عبارات الإستبيان تخضع للتوزيع الطبيعي, تم إستخدام إختبار جودة التوفيق لكموجروف سميرنوف لجميع عبارات الإستبيان كما هو موضح فى الجدول التالي:

جدول رقم (١٠)

إختبارات جودة التوفيق

نتيجة الإختبار	P-Value	إحصاءة كلموجروف سميرنوف	العبارة
غير معنوي	٠.٠٠٠	*٠.٠٠٨٠	المحور الأول
غير معنوي	٠.٠٠٠	*٠.٠٠٦٨	المحور الثاني
غير معنوي	٠.٠٠٠	*٠.١٤٦	المحور الثالث
غير معنوي	٠.٠٠٠	*٠.٠٠٧١	إجمالي الإستبيان

المصدر التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق: أنه نستطيع رفض الفرض العدمي, لصالح الفرض البديل القائل أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي وذلك لجميع عبارات الإستبيان عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥

### ب- إختبار الإشارة:

فى ظل عدم خضوع العبارات والمحاور الرئيسية للتوزيع الطبعى (إستخدام إختبارات جودة التوفيق للتوزيع الطبعى ) تم إستخدام الإحصاء اللامعلمى وبالتحديد إختبار الإشارة لبحث الفروض التالية:

#### الفرض الأول:

لا يوجد إتجاه ذو دلالة إحصائية حول محددات العلاقة بين المشتري والمورد وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥

#### الفرض الثانى:

لا يوجد إتجاه ذو دلالة إحصائية حول أبعاد العلاقة بين المشتري والمورد وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥

#### الفرض الثالث:

لا يوجد إتجاه ذو دلالة إحصائية حول أنماط العلاقة بين المشتري والمورد وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥

## اولا: الفرض الأول:

### جدول رقم (١١)

#### نتائج إختبارات الفروض للمحور الأول

الإشارة	الاتجاه	P - value	لا يوجد إتجاه ذو دلالة إحصائية حول محددات العلاقة بين المشتري والمورد وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	١- يتسم سعر المادة بالديناميكية
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	٢- تتسم مواصفات المادة بالديناميكية
لا توجد	غير معنوي	٠.٠٧٥	٣- تتسم الخدمات المقدمة من الموردين بالديناميكية
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	٤- تتسم سياسات واستراتيجيات البيع المتبعة من الموردين بالديناميكية
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	٥- توافر السلعة باستمرار
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	٦- تعامل الشركة مع مورد وحيد للمادة أو الخدمة
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	٧- تفرد المورد الحالى بقدرات وإمكانات لا تتوفر لغيره
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	٨- وجود موردين آخرون يمكنهم توريد المادة أو الخدمة
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	٩- تميز سوق هذه المادة بدرجة منافسة عالية
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	١٠- تميز المادة أنها عالية القيمة
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	١١- تميز المادة أنها أساسية للشركة
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	١٢- تميز المادة أنها حرجة
لا توجد	غير معنوي	٠.٤٨	١٣- تميز المادة أنها ليس لها بديل
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	١٤- تميز المادة أنها معقدة
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	١٥- تميز المادة أنها كثيرة المكونات
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	١٦- تميز المادة أنها فنية

١٧- المادة يصعب فهمها	٠.٠٠٠	معنوي	موجبة
١٨- إعتبار المادة غير عادية	٠.٠٠٠	معنوي	موجبة
١٩- طول فترة التعامل مع المورد تؤدي إلى قوة ومتانة العلاقة بينهما	٠.٩٩٦	غير معنوي	لا توجد
٢٠- طول فترة التعامل مع المورد يجعل الطرفان يجريان التعديلات الضرورية لإستمرار العلاقة	٠.٠٠٠	معنوي	موجبة
٢١- طول فترة التعامل مع المورد يؤدي إلى الإستثمار فى أصول متخصصة	٠.٠٠٠	معنوي	موجبة
٢٢- طول فترة التعامل مع المورد يزيد الثقة بين الطرفين	٠.٨٢٠	غير معنوي	لا توجد
٢٣- طول فترة التعامل مع المورد يساعد فى تحقيق التكيف	٠.٠٠٠	معنوي	موجبة
اجمالي المحور الأول	٠.٠٠٠	معنوي	موجبة

#### المصدر التحليل الإحصائى

مما سبق نرفض الفرض العدمي القائل إنه لا يوجد إتجاه ذو دلالة إحصائية حول محددات العلاقة بين المشتري والمورد وذلك عند مستوي معنوية ٠.٠٥ وهو إتجاه إيجابي (بالموافقة كما هو موضح سابقا في مقياس ليكرت) .

## ثانيا : الفرض الثاني:

جدول رقم (١٢)

نتائج إختبارات الفروض للمحور الثاني

الإشارة	الإتجاه	P - value	لا يوجد إتجاه ذو دلالة إحصائية حول أبعاد العلاقة بين المشتري والمورد وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	١- إتفاقيات الشركة مع المورد محددة وواضحة التفاصيل
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	٢- التعاقدات مع المورد تحدد إلتزامات الطرفين بالتفصيل
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	٣- التعاقدات مع الموردين تحدد سبل حل المشكلات قانونياً
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	٤- أنشطة الشركة مرتبطة إرتباطاً وثيقاً بأنشطة المورد
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	٥- نظم المورد متوافقة مع نظم الشركة
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	٦- تغيير بعض الأنشطة لدى أحد الطرفين ليحقق التوافق مع الآخر
لا توجد	غير معنوي	٠.١٥١	٧- عمليات الشركة مرتبطة بالمورد بدرجة كبيرة
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	٨- حدوث مقابلات وإتصالات مع رجال البيع لدى المورد
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	٩- حدوث مقابلات وإتصالات مع إدارة شركة المورد
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	١٠- حدوث مقابلات وإتصالات مع آخرين داخل شركة المورد بخلاف رجال البيع والإدارة العليا
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	١١- حرص المورد على مقابلة والإتصال بإستمرار مع جميع رجال المشتريات بالشركة
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	١٢- حرص المورد على مقابلة والإتصال بإستمرار مع الإدارة العليا للشركة
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	١٣- حرص المورد على مقابلة والإتصال بأفراد آخرين غير رجال المشتريات والإدارة العليا للشركة
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	١٤- المعلومات ملكية مشتركة بين الطرفين

١٥- تبادل المعلومات الداخلية لكل طرف بين الطرفين	٠.٠٠٠	معنوي	موجبة
١٦- مشاركة الشركة المورد فى تقدير الطلب	٠.٠٠٠	معنوي	موجبة
١٧- كلا الطرفين يقدم المعلومات السرية إذا كانت مفيدة للطرف الأخر	٠.٠٠٠	معنوي	موجبة
١٨- حل المشكلات مسؤولة مشتركة بين الطرفين بغض النظر عن المتسبب فيها	٠.٠٠٠	معنوي	موجبة
١٩- إهتمام كل طرف بفوائد وأرباح الطرف الأخر	٠.٠٩٩	غير معنوي	لا توجد
٢٠- ركوز أحد الطرفين إلى مركزه الأقوى فى المساومة	٠.٠٠٠	معنوي	موجبة
٢١- تعاون كلا الطرفين لتحقيق المصلحة المشتركة	٠.٠٠٠	معنوي	موجبة
٢٢- تعديل مواصفات العمليات أو المنتجات من أجل تحقيق التوافق مع الطرف الأخر	٠.٠٠٠	معنوي	موجبة
٢٣- تعديل طرق الإنتاج والتشغيل من أجل تحقيق التوافق مع الطرف الأخر	٠.٠٠٠	معنوي	موجبة
٢٤- تعديل سياسات التخزين من أجل تحقيق التوافق مع الطرف الأخر	٠.٠٠٠	معنوي	موجبة
٢٥- رفع كفاءة وتدريب العاملين من أجل تحقيق التوافق مع الطرف الأخر	٠.٠٠٠	معنوي	موجبة
اجمالي المحور الثانى	٠.٠٠٠	معنوي	موجبة

#### المصدر التحليل الإحصائى

مما سبق نرفض الفرض العدمى القائل إنه لا يوجد إتجاه ذو دلالة إحصائية حول أبعاد العلاقة بين المشتري والمورد وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وهو إتجاه إيجابى (بالموافقة كما هو موضح سابقا فى مقياس ليكرت) .

### ثالثا : الفرض الثالث:

جدول رقم (١٣)

نتائج إختبارات الفروض للمحور الثالث

الإشارة	الإتجاه	P - value	لا يوجد إتجاه ذو دلالة إحصائية حول أنماط العلاقة بين المشتري والمورد وذلك عند مستوي معنوية ٠.٠٥
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	١- كلما زادت قوة العلاقة مع المورد كلما تحسن الأداء الكلى للمنظمة
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	٢- كلما زادت قوة العلاقة مع المورد يزداد نجاح المنظمة فى خفض التكاليف وتقديم سعر أفضل لعملائها
لا توجد	غير معنوي	٠.٩٠٢	٣- كلما زادت قوة العلاقة مع المورد يزداد نجاح المنظمة فى تحسين جودة منتجاتها
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	٤- كلما زادت قوة العلاقة مع المورد يزداد تميز المنظمة فى التسليم لعملائها
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	٥- كلما زادت قوة العلاقة مع المورد تزداد مرونة المنظمة الإنتاجية
موجبة	معنوي	٠.٠٠٠	اجمالي المحور الثالث

المصدر التحليل الإحصائى

مما سبق نرفض الفرض العدمي القائل أنه لا يوجد إتجاه ذو دلالة إحصائية حول أنماط العلاقة بين المشتري والمورد وذلك عند مستوي معنوية ٠.٠٥ وهو إتجاه إيجابي (بالموافقة كما هو موضح سابقا فى مقياس ليكرت).

### ج- إختبار التأثير المباشر وغير المباشر:

(تم إستخدام ٣.٤.١ PROCESS Procedure Version)

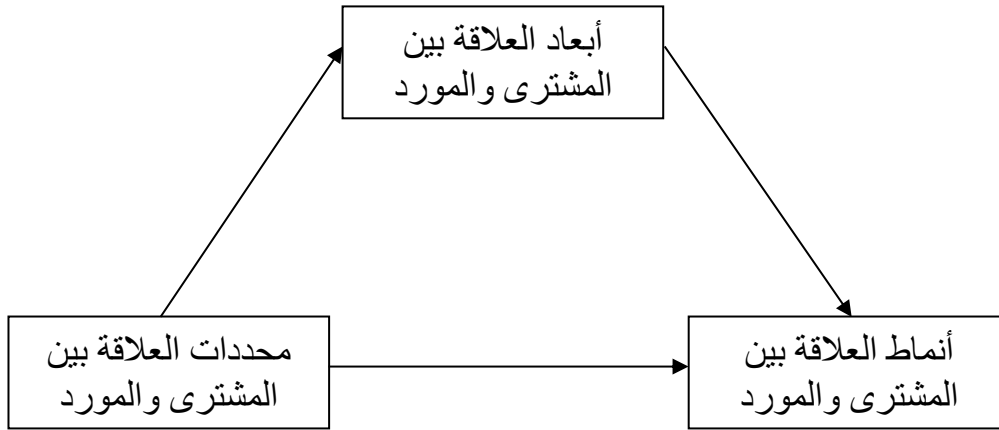
س يتم إختبار التأثير المباشر، وغير المباشر (باعتبار أن أبعاد العلاقة بين المشتري والمورد متغير وسيط) لمحددات العلاقة بين المشتري والمورد علي أنماط العلاقة بينهما من خلال الفروض التالي:

#### الفرض الرابع

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمحددات العلاقة بين المشتري والمورد علي أبعاد العلاقة بينهما وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥

#### الفرض الخامس

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمحددات العلاقة بين المشتري والمورد وأبعاد العلاقة بينهما علي أنماط العلاقة بين المشتري والمورد وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥



شكل رقم (١)

محددات وأبعاد وأنماط العلاقة بين المشتري والمورد



وستتم مناقشة تلك الفروض السابقة كما يلي:

جدول رقم (١٤)

الفرض الرابع

P-value	إحصاءة F	معامل التحديد $R^2$	معامل الإنحدار $T_1$	المتغير التابع	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمحددات العلاقة بين المشتري والمورد علي أبعاد العلاقة بينهما وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥
٠.٠٤٢٨	١٥.٦٢٧	٠.٣١٩	٠.٠٤٨٥	$T_2$	

المصدر التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نرفض الفرض القائل أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمحددات العلاقة بين المشتري والمورد علي أبعاد العلاقة بينهما وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وبنسبة جودة توفيق ٣١.٩٠٪.

جدول رقم (١٥)

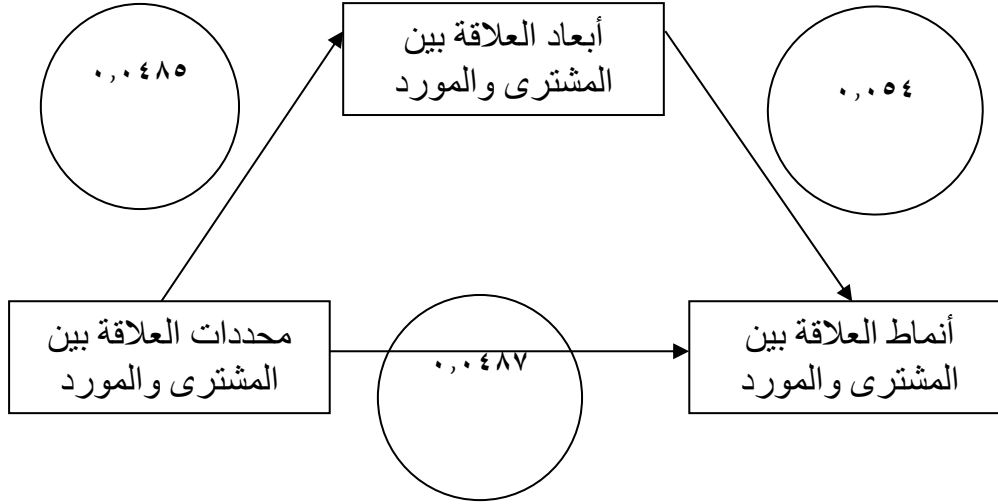
الفرض الخامس

P-value	إحصاءة F	معامل التحديد R <sup>٢</sup>	معامل الإنحدار		المتغير التابع	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمحددات العلاقة بين المشتري والمورد وأبعاد العلاقة بينهما علي أنماط العلاقة بين المشتري والمورد وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥
			T <sub>٢</sub>	T <sub>١</sub>		
٠.٠٤٦	١٤.١٦٧	٠.٢١١	٠.٠٥٤	٠.٠٤٨	T <sub>٣</sub>	

المصدر التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نرفض الفرض القائل إنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمحددات العلاقة بين المشتري والمورد وأبعاد العلاقة بينهما علي أنماط العلاقة بين المشتري والمورد وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وبنسبة جودة توفيق ٢١.١٠٪.

نستنتج من الفرضين الرابع والخامس وجود تأثير مباشر وغير مباشر من محددات العلاقة بين المشتري والمورد علي أنماط العلاقة بين المشتري والمورد، و يمكن إعتبار " أبعاد العلاقة بين المشتري والمورد" متغير وسيط كما هو موضح فى الشكل التالي:



شكل رقم (٢)

محددات وأبعاد وأنماط العلاقة بين المشتري والمورد

ومن الشكل السابق نستطيع القول أن التأثير المباشر من محددات العلاقة بين المشتري والمورد على أنماط العلاقة بين المشتري والمورد يبلغ ٠,٠٤٨٧، بينما التأثير غير المباشر من محددات العلاقة بين المشتري والمورد على أنماط العلاقة بين المشتري والمورد يبلغ  $0.0026 = 0.0485 \times 0.054$

## ١٢- النتائج والتوصيات :

### نتائج البحث :

- ١- تناول الباحث من خلال إختبار الفرض الأول محددات العلاقة بين المشتري والمورد (ديناميكية السوق -تعقيد المادة - مدى توفر مصادر بديلة للتوريد - مدى أهمية المادة المشتراه - طول فترة التعامل مع المورد) فى عدد من الشركات العاملة فى مدينة السادس من أكتوبر وأكد المستقصى منهم معنوية هذه المحددات .
- ٢- تناول الباحث من خلال إختبار الفرض الثانى أبعاد العلاقة بين المشتري والمورد (الروابط القانونية - الروابط التشغيلية - الروابط الشخصية والإجتماعية - تبادل المعلومات - التكيف - التعاون ) وأكد المستقصى منهم فى الشركات محل الدراسة معنوية هذه الأبعاد .
- ٣- تناول الباحث من خلال إختبار الفرض الثالث أنماط العلاقة بين المشتري والمورد (علاقة اليد الطولى - العلاقة التعاونية - علاقة التحالف التعاقدى - علاقة المشاركة فى المخاطر - علاقة المشاركة مع المورد المؤهل ) وأكد المستقصى منهم فى الشركات محل الدراسة معنوية هذه الأنماط وإتباعهم لأحدها .
- ٤- تناول الباحث من خلال إختبار الفرض الرابع تأثير محددات العلاقة بين المشتري والمورد على أبعاد العلاقة بين المشتري والمورد وأكد المستقصى منهم فى الشركات محل الدراسة معنوية التأثير وقوة العلاقة بين المحددات والأبعاد .
- ٥- تناول الباحث من خلال إختبار الفرض الخامس تأثير كل من محددات وأبعاد العلاقة بين المشتري والمورد على نمط العلاقة بين المشتري والمورد وأكد المستقصى منهم فى الشركات محل الدراسة معنوية التأثير وقوة العلاقة بينهم .

## التوصيات :

رقم التوصية	التوصية	مجال التطبيق	المدى الزمنى	القائم بالتطبيق
١	يوصى الباحث الشركات المصرية بالعمل على التعرف على محددات العلاقة مع المورد فى المجال الذى تعمل فيه المنظمة ومدى تأثير العلاقة بتلك المحددات وتحديد مدى تأثير قوة العلاقة مع المورد بتلك المحددات وهل من الأفضل إقامة علاقة مشاركة أو تحالف استراتيجى بغض النظر عن المحددات أم لا .	الشراء	بصفة مستمرة	إدارة المواد
٢	التعرف على أبعاد العلاقة مع المورد (الروابط التشغيلية -الروابط القانونية - الروابط الشخصية والإجتماعية -التعاون - التكيف -تبادل المعلومات ) للوصول لنمط العلاقة المرغوب والذى يحقق أهداف المنظمة فى ضوء إمكانيات المنظمة وقدراتها المالية والبشرية والإنتاجية .	إدارة المواد	بصفة مستمرة	الإدارة العليا
٣	التعرف على أنماط العلاقات مع الموردين من خلال النظريات والدراسات التى قدمت تلك الأنماط ودراسة متطلبات تطبيق كل نمط والإمكانات اللازمة لتطبيق هذا النمط ومن ثم تطبيق النمط الأنسب لتحقيق أهداف المنظمة وفقاً لقدراتها .	كل إدارات المنظمة	بصفة مستمرة	الإدارة العليا
٤	تأسيس أبعاد العلاقة مع المورد وفقاً للمحددات الخاصة بالمجال الذى تعمل به المنظمة وظروف السوق الذى توجد به المنظمة مثل صياغة العقود التى تمثل الروابط القانونية ووضع الأسس الإنتاجية	كل إدارات المنظمة	بصفة مستمرة	الإدارة العليا

			والتي تمثل الروابط التشغيلية وكذلك وضع إجراءات وسبل التعاون والتكيف وتبادل المعلومات وتأسيس الروابط الشخصية والإجتماعية .
الإدارة العليا	فى بداية تأسيس العلاقة	كل إدارات المنظمة	٥ تأسيس النمط المختار للعلاقة مع المورد وفقاً للمحددات الخاصة بالمجال وكذلك وفقاً لأبعاد العلاقة التي تمكنت المنظمة من تأسيسها وفقاً لإمكانات المنظمة وهو النمط الذى ترى المنظمة أنه يحقق أهدافها ويتمشى مع قدراتها ( علاقة اليد الطولى - العلاقة التعاونية -علاقة التحالف التعاقدى - علاقة المشاركة فى المخاطر - العلاقة مع المورد المؤهل ) .

### قائمة المراجع

#### أولاً : المراجع العربية :

- ثابت عبد الرحمن إدريس(٢٠٠٤). بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض, الدار الجامعية, الإسكندرية.
- جهاز مدينة السادس من أكتوبر (٢٠١٨/٢٠١٩) ، دليل مدينة السادس من أكتوبر.
- جيهان عبد المنعم رجب (٢٠٠٣) ، "نموذج مقترح لهيكل العلاقة بين المشتري - المورد فى السوق الصناعية"، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس.
- محمد فهمي بلال (٢٠٠٧) "فرص تطبيق التوريد عند الإنتاج فى الصناعات الهندسية بمدينة العاشر من رمضان".

### ثانيا : المراجع الأجنبية :

- A Meyer, W Niemann, PR van Pletzen.** (٢٠١٩), "Environmental initiatives: A study of dyadic Buyer and Supplier Relationships in the South African ", Journal of Transport and supply chain management.
- A Scott,** (٢٠١٩), "Concurrent Business and Buyer-Supplier Behavior in B2B Auctions: Evidence from Truckload Transportation", Production and Operations Wiley Online Library-Management.
- B Axelsson,** (٢٠١٨), "Successful and Value-creating Interplay between Buyer and Seller",Organizing Marketing and Sales .Emerald Publishing.
- C Sancha, CWY Wong, CG Thomsen,**(٢٠١٦), "Buyer-Supplier relationships on environmental issues: a contingency perspective", Journal of cleaner production.
- Cannon, Joseph and Perreault IR William D.** (١٩٩٩), "Buyer-Seller Relationships in Business Markets", Journal of Marketing Research.
- Cannon, Joseph P.** (١٩٩٢), "A Taxonomy of Buyer – Seller Relationships in Business Markets", PHD, the University of North Carolina, U.S.
- D Chicksand, J Rehme,** (٢٠١٨), "Total value in business relationships: exploring the link between power and value appropriation", Journal of Business &emerald.com-Industrial Marketing.
- P Jokela, ASoderman,** (٢٠١٧), "Re-examining the link between fairness and commitment in buyer-supplier relationships" ,Journal of Purchasing and supply Management.

- HMakkonen, MVuori, MPuranen.** (٢٠١٦), "Buyer attractiveness as a catalyst for buyer-supplier relationship development". *Industrial Marketing Management*.
- FBadorf, SM Wagner, K Hoberg,** (٢٠١٩), "How Supplier Economics of Scale Drive Supplier Selection Decisions ", *Journal of Supply Chain Management* .
- H Makkonen, MSaarikorpi, R Rajala,** (٢٠١٩), "A transition from goods-dominant to service-dominant exchange logic in ave B2B Relationship positioning perspective", *Industrial Elsevier - Marketing Management*.
- HJ Wu, J Su, NN Hodges.** (٢٠١٩), "Investigating the role of open costing in the Buyer-Supplier Relationship", *International Textile iastatedigitalpress.com*.
- HJC van der krift ,AJ van Weele,** (٢٠١٧), "Perceptual distance between buyer and supplier and project outcomes". ٢٦<sup>th</sup> *IPSERA*
- HT Duong, GPache,** (٢٠١٦), "How informational integration can improve the relationship between buyer and supplier of logistical services", *Journal of Applied Business Research*.
- J Adams, S Coy, R Kauffman,** (٢٠١٨), "A Practical Discussion of Buyer Supplier Relationship Development", *Journal of Applied Business and Economics* .
- Leenders, Michiel R.; Fearon, Harold E., Flynn, Anna E. and Johnson, P. Fraser,** (٢٠٠٢), *Purchasing & supply Management*. McGraw-Hill, Bostor.
- M Birasnav, R Mittal, A Dalpati,**(٢٠١٩), "Integrating Theories of Strategic Leadership, Social Exchange ,and Structural Capital in the Context of Buyer-Supplier Relationships", *Global Journal Springer-of Flexible Systems*.



- M Hooshangi,S Fazli**, (٢٠١٦), "The mediation role of buyer's satisfaction in relationship between structural capital with performance", International Journal inderscienconline.com .
- M Murphy, CM Sashi**, (٢٠١٨), "Communication, interactivity ,and satisfaction in B٢B Relationship"Industrial Marketing Elsevier-Management .
- M Sende, FGS Vos, H Schiele**, (٢٠١٩), "Fit in buyer-supplier relationships ", Academy of Management Journals .aom.org.
- MC Schleper,C Blome,DA Wuttke**, (٢٠١٧), "The dark side of buyer power :Supplier exploitation and the role of ethical climates", Journal of Springer-Business Ethics.
- ML Murfield, WL Tate**,(٢٠١٧)"Buyer and Supplier Perspectives on environmental initiatives", Journal of Logistics.
- MV Dalvi,R Kant** , (٢٠١٨), "Effect of supplier development activities on performance outcomes: An empirical study",Benchmarking: An International Journal .
- NDA Steenstra, CJ Gelderman**, (٢٠٢٠), "Supplier contribution to buyer innovativeness :The influence of customer attractiveness and strategic fit", Journal of Innovation.
- R Morgan, D Doran, SJ Morgan**, (٢٠١٨), "Strong contracts the relationship between power and action", International Journal of Operations &Production Management .
- RA Aisyah, BM Sukoco, M Anshori**, (٢٠١٩), The effect of relational capital on performance : Knowledge sharing as mediation variables in supplier and buyer relationship", International Journal of Logistics Management.
- RP Brito,PLS , Miguel** (٢٠١٧), "Value Creation and Appropriation in Buyer-Supplier Relationships". Journal of Supply Chain Management,٢٣(١),١-٢٢.

- S Bag, (٢٠١٧), "Exploring the Relationship between Buyer-deceitful Practices, Buyer-Subtle Practices, Buyer Supplier Relationship ,Supplier Development and Green Design", Journal of Supply Chain Management academia.edu-Systems.** ○
- S Chae, TY Choi, D Hur, (٢٠١٧), "Buyer power and supplier relationship commitment: A cognitive evaluation theory perspective", Journal of Supply Chain Management .** ○
- S Joshi, M Kharat, R Raut, S Kamble, (٢٠١٧), "To examine the relationships between supplier development practices and supplier-buyer relationship practices from the supplier's perspective", An International Journal.** ○
- Wasti, S. Nazli; Koza, M. Kamil and Kuman Ayca, (٢٠٠٦), "Buyer-Supplier Relationships in The Turkish Automotive Industry", International Journal of Operations & Production Management, PP.٩٤٧-٩٧٠.** ○
- Y Liu, Y Li, LH Shi, T Liu, (٢٠١٧), "Knowledge transfer in buyer-supplier relationships: The role of transactional and relational governance mechanisms", Journal of Business Research .** ○
- Y Wang,N Wang ,L Jiang,Z Yang,V Cui-Elsevier. (٢٠١٦), Managing Relationships with power advantage buyers :The role of supplier initiated bonding tactics in long –term buyer-supplier collaborations", Journal of Business Research.** ○