

دور حوكمة علاقات الموردين في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية: دراسة
تطبيقية على بيئة المشاريع التقنية في الجهات الحكومية

إعداد الطالب/ وئام خالد عبدالوهاب

٢٦١٠٠٢٦١٠

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2026

٣		مقدمة الدراسة
٥		مشكلة الدراسة
٦		أهمية الدراسة
٧		أهداف الدراسة
٨		أسئلة الدراسة
٨		فروض الدراسة
٩		الدراسات السابقة:
١٥		الفجوة البحثية
١٨		المنطلقات النظرية للدراسة
٢١		المنهجية وطرق البحث:
٢١		مجتمع وعينة الدراسة
٢٢		مصادر جمع البيانات
٢٢		أداة الدراسة
٢٣		الأساليب الإحصائية المستخدمة
٢٤		حدود الدراسة
٢٦		المراجع:

مقدمة الدراسة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في بيئات الأعمال والإدارة الحكومية، حيث باتت المنظمات والحكومات تواجه تحديات متزايدة في إدارة مواردها وعلاقاتها مع مختلف الأطراف ذات المصلحة، وذلك في ظل التطور التكنولوجي المتسارع وتعدد سلاسل التوريد العالمية. وقد أصبحت الحوكمة الرشيدة بمختلف أشكالها وتطبيقاتها أحد أبرز المفاهيم الإدارية التي تتبناها المؤسسات الحديثة لضمان الشفافية والمساءلة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، إذ تمثل الحوكمة إطاراً متكاملًا من المبادئ والممارسات التي تُسهم في تعزيز التميز المؤسسي وتحقيق القيمة المضافة لجميع أصحاب المصلحة (البدير والفقيه وكمون، ٢٠٢٤).

تكتسب الحوكمة أهمية مضاعفة نظراً لطبيعة المشاريع الحكومية التي تتسم بالضخامة والتعقيد وتعدد الأطراف المشاركة فيها، فضلاً عن كونها تُموّل من المال العام وتُقدّم خدماتها للمجتمع بأسره. وقد أثبتت الدراسات أن تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية والتشاركية في القطاع الحكومي يُسهم بشكل فعال في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي ودعم مشروعات التنمية المستدامة، خاصةً في ظل التوجه العالمي نحو التحول الرقمي وتطبيق الحكومات الذكية (حامد، ٢٠٢٤).

تُعدّ حوكمة علاقات الموردين أحد أهم الأبعاد الحديثة للحوكمة المؤسسية، إذ تُمثّل منظومة متكاملة من السياسات والإجراءات التي تُنظّم العلاقة بين المنظمة ومورديها بما يضمن تحقيق الكفاءة والشفافية والاستدامة. وتقوم حوكمة علاقات الموردين على عدة أبعاد رئيسية تشمل الثقة المتبادلة، والتواصل الفعال، والتعاون الاستراتيجي، والالتزام طويل الأمد، حيث يُسهم تطبيق هذه الأبعاد في بناء شراكات استراتيجية مستدامة تُحقّق المصالح المشتركة لجميع الأطراف (Sinthiya, 2023).

كما تمتد أهمية حوكمة علاقات الموردين لتشمل تأثيرها على ممارسات الشراء الأخضر وتعزيز الرقابة التنظيمية، حيث أصبحت المنظمات الحديثة تنظر إلى الموردين باعتبارهم شركاء استراتيجيين لا مجرد مزودي خدمات أو منتجات. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن حوكمة الموردين تلعب دوراً وسيطاً مهماً في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، خاصةً في ظل البيئات شديدة التنافسية والمتغيرة باستمرار (Rajabian Tabesh et al., 2024).

وفيما يتعلق بالمتغير التابع، تُمثّل كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية أحد أهم المؤشرات الدالة على نجاح الأداء الحكومي وقدرته على تحقيق الأهداف التنموية. وتتضمن كفاءة تنفيذ المشاريع جملة من الأبعاد المتكاملة تشمل الالتزام بالجدول الزمني، والالتزام بالموازنة المعتمدة، وتحقيق معايير الجودة المطلوبة، وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة، حيث يُعدّ تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد تحدياً حقيقياً يواجه مديري المشاريع في الجهات الحكومية (الجرابعة والطراونة، ٢٠٢٢).

وقد أثبتت الدراسات أن تنفيذ المشاريع الحكومية يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية والمالية، وأن غياب الحوكمة الفعّالة وضعف إدارة العلاقات مع الأطراف المعنية يُعدّان من أبرز أسباب تأخر تنفيذ المشاريع وتجاوزها للموازنات المعتمدة. كما أن المشاريع التقنية تحديداً تواجه تحديات إضافية مرتبطة بالتطور التكنولوجي المتسارع وتعدّد المتطلبات الفنية، مما يستدعي تبني أساليب إدارية متطورة تستوعب هذه الخصوصية (الخريسات وأبو زيد، ٢٠٢١).

وفي ضوء العلاقة الوثيقة بين المتغيرين، تتضح أهمية دراسة دور حوكمة علاقات الموردين في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية، إذ إن الموردين يُمثّلون شريكاً أساسياً في تنفيذ المشاريع التقنية الحكومية، ومن ثمّ فإن جودة العلاقة معهم وحوكمتها بشكل فعّال تنعكس مباشرة على كفاءة تنفيذ هذه المشاريع. وقد أكّدت الأدبيات أن حوكمة المشاريع وإدارة أصحاب المصلحة، ومن بينهم الموردون، تُسهم بشكل جوهري في تحسين أداء مشاريع البنية التحتية والمشاريع التقنية في القطاع العام (Khan et al., 2021).

وخلاصة القول، فإن البيئة الحكومية المعاصرة تتطلّب تبني أطر متكاملة من الحوكمة تستوعب جميع أبعاد العملية الإدارية، بما في ذلك العلاقات مع الموردين، وذلك لتحقيق كفاءة عالية في تنفيذ المشاريع التقنية التي باتت تُمثّل العمود الفقري للتحوّل الرقمي الحكومي. ومن هذا المنطلق، تأتي الدراسة الحالية لتسلّط الضوء على دور حوكمة علاقات الموردين بأبعادها المختلفة في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية التقنية، انطلاقاً من القناعة بأن بناء منظومة فعّالة لحوكمة علاقات الموردين يُمثّل ركيزة استراتيجية لتطوير الأداء الحكومي والارتقاء بمستوى الخدمات المُقدّمة للمواطنين .

مشكلة الدراسة

تُعدّ المشاريع الحكومية التقنية أحد أبرز ركائز التحول الرقمي في القطاع العام، حيث تستثمر الحكومات في جميع أنحاء العالم مبالغ ضخمة في تنفيذ مشاريع تقنية تهدف إلى تحسين جودة الخدمات الحكومية المُقدّمة للمواطنين وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. غير أن هذه المشاريع تواجه تحديات متعددة ومعقّدة تُعيق تنفيذها بالكفاءة المطلوبة، إذ تُشير التقارير والدراسات إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع التقنية الحكومية تتعثر أو تتأخر عن مواعيدها المحددة أو تتجاوز موازنتها المعتمدة، وهو ما يُمثّل هدراً للموارد العامة وإضعافاً لثقة المواطنين في الأداء الحكومي.

وقد أرجعت الدراسات السابقة هذه الإشكاليات إلى مجموعة من العوامل المتداخلة، يأتي في مقدّمتها ضعف منظومة الحوكمة وغياب الأطر الواضحة لإدارة العلاقات مع الموردين والمتعاقدين. فالموردون يُمثّلون شريكاً جوهرياً في تنفيذ المشاريع التقنية الحكومية، نظراً لأن الجهات الحكومية تعتمد عليهم في توفير التقنيات والحلول البرمجية والخدمات الفنية المتخصصة، ومن ثَمَّ فإن أي خلل في إدارة هذه العلاقة وحوكمتها ينعكس مباشرة على كفاءة تنفيذ المشاريع (الخريسات وأبو زيد، ٢٠٢١).

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام الأكاديمي والعملي بموضوع الحوكمة بمختلف أشكالها، فإن الباحث لاحظ من خلال استعراض الأدبيات أن هناك فجوة بحثية واضحة تتعلق بدراسة حوكمة علاقات الموردين تحديداً ودورها في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية التقنية. فمعظم الدراسات السابقة ركّزت إما على الحوكمة المؤسسية بشكل عام، أو على إدارة علاقات الموردين بمعزل عن السياق الحكومي، أو على كفاءة تنفيذ المشاريع دون الربط بينها وبين حوكمة الموردين كمتغير مؤثر مباشر.

كما أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين في البيئة العربية والخليجية تحديداً تُعدّ نادرة، رغم أن الجهات الحكومية في هذه المنطقة تُنفّذ سنوياً مئات المشاريع التقنية التي تتطلب تعاوناً وثيقاً مع موردين محليين ودوليين. ويزيد من تعقيد المشكلة أن البيئة التقنية للمشاريع الحكومية تتسم بخصوصية تجعلها مختلفة عن بيئات المشاريع التقليدية، إذ تتطلب تطبيق مفاهيم متقدمة في الحوكمة تستوعب التطور المتسارع للتقنية وتعتد المتطلبات الفنية وتعدد الأطراف ذات الصلة.

ومن خلال ملاحظات الباحث الميدانية وإطلاعه على واقع تنفيذ المشاريع التقنية في عدد من الجهات الحكومية، تبين وجود مؤشرات على ضعف تطبيق مفهوم حوكمة علاقات الموردين بشكل منهجي، حيث تغيب في كثير من الأحيان السياسات الواضحة لإدارة هذه العلاقات، وتضعف آليات التواصل والتعاون الاستراتيجي مع الموردين، ولا تتوفر معايير محددة لقياس أداء الموردين ومدى التزامهم بالمعايير المطلوبة. وقد انعكس ذلك على كفاءة تنفيذ المشاريع بصورة ملموسة، حيث تكررت حالات التأخير في التسليم، وعدم مطابقة المخرجات للمواصفات، وتجاوز التكاليف المعتمدة.

وفي ضوء ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الجوهرى التالي: ما دور حوكمة علاقات الموردين بأبعادها المختلفة (الثقة المتبادلة، التواصل الفعال، التعاون الاستراتيجي، الالتزام طويل الأمد، الشفافية والمساءلة) في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية التقنية؟ وما طبيعة العلاقة بين هذه الأبعاد ومؤشرات كفاءة التنفيذ المتمثلة في الالتزام بالجدول الزمني والموازنة وتحقيق معايير الجودة وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة؟

أهمية الدراسة

(أ) الأهمية العلمية (النظرية):

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بمفهوم حوكمة علاقات الموردين، باعتباره أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي في البيئة العربية.
- تُقدّم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين حوكمة علاقات الموردين وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية التقنية، وهو ربط نادر في الأدبيات الإدارية المعاصرة.
- تُسهم الدراسة في سدّ الفجوة البحثية القائمة في الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين المتغيرين في سياق المشاريع الحكومية التقنية تحديداً.
- تُمثّل الدراسة إضافة علمية للمكتبة العربية في مجال إدارة المشاريع والحوكمة، ويمكن أن تكون مرجعاً للباحثين والدارسين المهتمين بهذا المجال.
- تفتح الدراسة آفاقاً جديدة للبحث العلمي، حيث يمكن أن تُشكّل قاعدة لدراسات لاحقة تتناول متغيرات وسيطة ومُعدّلة في العلاقة بين المتغيرين.

(ب) الأهمية العملية (التطبيقية):

- تُقدّم الدراسة رؤية عملية لمتخذي القرار في الجهات الحكومية حول كيفية تطبيق منظومة فعّالة لحوكمة علاقات الموردين بما يُحسّن من كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية.
- تُسهم نتائج الدراسة في تطوير الممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة علاقات الموردين في القطاع الحكومي، بما يُعزّز الشفافية والمساءلة والكفاءة.
- تُمكن الدراسة الجهات الحكومية من تحديد نقاط القوة والضعف في منظومتها الحالية لإدارة علاقات الموردين، واتخاذ الإجراءات التطويرية اللازمة.
- تُقدّم الدراسة أداة قياس يمكن استخدامها من قِبَل الجهات الحكومية لتقييم مستوى تطبيق حوكمة علاقات الموردين ومدى انعكاسها على كفاءة المشاريع.
- تُساعد نتائج الدراسة في ترشيد الإنفاق الحكومي على المشاريع التقنية من خلال تحسين كفاءة التنفيذ وتقليل حالات التأخير وتجاوز الموازنات.
- تُسهم الدراسة في دعم جهود التحول الرقمي الحكومي من خلال تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية التي تُمثّل العمود الفقري لهذا التحول.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى دراسة أثر حوكمة علاقات الموردين بأبعادها (الثقة المتبادلة، التواصل الفعّال، التعاون الاستراتيجي، الالتزام طويل الأمد، الشفافية والمساءلة) على كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في بيئة المشاريع التقنية بالجهات الحكومية.

الأهداف الفرعية:

- قياس مستوى تطبيق حوكمة علاقات الموردين بأبعادها المختلفة في الجهات الحكومية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها.
- تقييم مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية في الجهات الحكومية محل الدراسة بناءً على المؤشرات المعتمدة.

- الكشف عن أثر كل بُعد من أبعاد حوكمة علاقات الموردين على كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية التقنية بشكل مستقل.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي تُسهم في تطوير منظومة حوكمة علاقات الموردين في الجهات الحكومية بما يُحسّن من كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية.

أسئلة الدراسة

ما أثر حوكمة علاقات الموردين بأبعادها (الثقة المتبادلة، التواصل الفعّال، التعاون الاستراتيجي، الالتزام طويل الأمد، الشفافية والمساءلة) على كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في بيئة المشاريع التقنية بالجهات الحكومية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى تطبيق حوكمة علاقات الموردين بأبعادها المختلفة في الجهات الحكومية محل الدراسة؟
- ما مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية التقنية في الجهات الحكومية محل الدراسة؟
- ما أثر بُعد الثقة المتبادلة على كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية التقنية؟
- ما أثر بُعد التواصل الفعّال على كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية التقنية؟
- ما أثر بُعد التعاون الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية التقنية؟
- ما أثر بُعد الالتزام طويل الأمد على كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية التقنية؟
- ما أثر بُعد الشفافية والمساءلة على كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية التقنية؟

فروض الدراسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لحوكمة علاقات الموردين بأبعادها (الثقة المتبادلة، التواصل الفعّال، التعاون الاستراتيجي، الالتزام طويل الأمد، الشفافية والمساءلة) على كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في بيئة المشاريع التقنية بالجهات الحكومية.

الفروض الفرعية:

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد الثقة المتبادلة على كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية التقنية.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد التواصل الفعّال على كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية التقنية.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد التعاون الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية التقنية.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد الالتزام طويل الأمد على كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية التقنية.

الفرض الفرعي الخامس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد الشفافية والمساءلة على كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية التقنية.

الدراسات السابقة:

تُعَدّ الدراسات السابقة ركيزة أساسية في البحث العلمي، إذ تُوفّر إطاراً معرفياً يُسهم في بناء التصور النظري للدراسة الحالية، وتُمكن الباحث من الاطلاع على ما توصّل إليه الباحثون السابقون من نتائج وتوصيات في موضوع البحث. وفي ضوء موضوع الدراسة الحالية "دور حوكمة علاقات الموردين في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية: دراسة تطبيقية على بيئة المشاريع التقنية في الجهات الحكومية"، تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين رئيسيين: المحور الأول يتناول المتغير المستقل (حوكمة علاقات الموردين) وعلاقته بمتغيرات أخرى، أما المحور الثاني فيتناول المتغير التابع (كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية) وعلاقته بمتغيرات أخرى، وقد رُتبت الدراسات في كل محور من الأحدث إلى الأقدم.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (حوكمة علاقات الموردين / الحوكمة) وعلاقته بمتغيرات أخرى

الدراسة الأولى: خولة وبن شارف (٢٠٢٥) بعنوان: “دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الجاهزية وضمان الفعالية في مشاريع الأرشفة الإلكترونية: تأطير نظري ومقترحات عملية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (المواءمة الاستراتيجية، إدارة المخاطر، إدارة الموارد، قياس الأداء) في تعزيز الجاهزية وضمان الفعالية في مشاريع الأرشفة الإلكترونية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على التأطير النظري، وتكونت العينة من مجموعة من الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات ومشاريع الأرشفة الإلكترونية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تُسهم بشكل كبير في تحسين جاهزية المؤسسات لتنفيذ مشاريع الأرشفة الإلكترونية، وأن تطبيق أطر الحوكمة يُعزّز من فعالية هذه المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أطر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات وتطوير الكفاءات البشرية اللازمة لتطبيقها.

الدراسة الثانية: قطب (٢٠٢٤) بعنوان: “دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز ريادة الأعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية على الشركات الناشئة في الوطن العربي”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة الإلكترونية بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة) في تعزيز ريادة الأعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الشركات الناشئة بالوطن العربي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٥٠) مفردة من رواد الأعمال والعاملين في الشركات الناشئة في عدد من الدول العربية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوكمة الإلكترونية في تعزيز ريادة الأعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الشركات الناشئة وتوفير البنية التحتية التقنية اللازمة لذلك.

الدراسة الثالثة: حامد (٢٠٢٤) بعنوان: “دور الحوكمة التشاركية للنظم المحلية في تعزيز مشروعات التنمية المستدامة”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة التشاركية للنظم المحلية بأبعادها (المشاركة المجتمعية، الشفافية، المساءلة، سيادة القانون) في تعزيز مشروعات التنمية المستدامة. واستخدمت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من مجموعة من المسؤولين والعاملين في النظم المحلية والمعنيين بمشاريع التنمية المستدامة. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن الحوكمة التشاركية تُسهم بصورة فعّالة في تعزيز مشروعات التنمية المستدامة من خلال إشراك المجتمعات المحلية في صنع القرار. وأوصت الدراسة بتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة التشاركية في النظم المحلية ودعم آليات المشاركة المجتمعية في مشاريع التنمية.

الدراسة الرابعة: البدير والفضيه وكمون (٢٠٢٤) بعنوان: “أثر الحوكمة ودورها في التميز المؤسسي: دراسة حالة: حلواني إخوان”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المسؤولية، العدالة) في تحقيق التميز المؤسسي في شركة حلواني إخوان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (دراسة حالة)، وتكوّنت العينة من (١٨٠) مفردة من العاملين والإداريين في شركة حلواني إخوان. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق التميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مبادئ الحوكمة الرشيدة وتعزيز ثقافة الالتزام بها في المؤسسات لتحقيق التميز.

الدراسة الخامسة: عبدالصادق ومقابلة (٢٠٢٤) بعنوان: “دور وأثر الحوكمة والتقييم في تعزيز جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية غير الربحية بمنطقة الخليج العربي والمنظمات الممثلة لها بالخارج خلال الفترة ٢٠١٨-٢٠٢٢”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وأثر الحوكمة والتقييم بأبعادهما (الشفافية، المساءلة، الرقابة، التقييم المستمر) في تعزيز جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية غير الربحية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من العاملين والمسؤولين في المنظمات الأهلية غير الربحية بمنطقة الخليج العربي. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للحوكمة والتقييم في تعزيز جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة وآليات التقييم المستمر في المنظمات الأهلية غير الربحية.

الدراسة السادسة: السعيدة وأبو حمور (٢٠٢٢) بعنوان: “دور الحوكمة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في الأردن: الدور الوسيط للابتكار المالي”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الاستجابة) في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في الأردن في ظل الدور الوسيط للابتكار المالي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٢٠) مفردة من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للحوكمة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وأن الابتكار المالي يلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق الحوكمة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة ودعم الابتكار المالي فيها.

الدراسة السابعة (Rajabian Tabesh et al. (2024): بعنوان "The influence of agility on green purchasing practices: the role of supplier governance and supplier relationships"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الرقابة التنظيمية على ممارسات الشراء الأخضر بأبعادها (حوكمة الموردين، علاقات الموردين، الثقة، الالتزام). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وتكونت العينة من (٢٤٣) مفردة من المديرين والمسؤولين عن المشتريات في الشركات الصناعية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن حوكمة الموردين وعلاقات الموردين تلعبان دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين الرقابة التنظيمية وممارسات الشراء الأخضر. وأوصت الدراسة بتعزيز حوكمة علاقات الموردين لتحسين ممارسات الشراء الأخضر في الشركات.

الدراسة الثامنة (Omweri (2024): بعنوان "A systematic literature review of e-government implementation in developing countries"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تنفيذ الحكومة الإلكترونية في الدول النامية بأبعاده (الفجوات الحضرية والريفية، القدرة المؤسسية، العوامل الاجتماعية والثقافية) في سياق الحوكمة المحلية والتقدم نحو هدف التنمية المستدامة ١٦.٦. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Literature Review)، وتكونت العينة من عدد كبير من الدراسات السابقة المنشورة حول الحكومة الإلكترونية في الدول النامية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فجوات كبيرة في تنفيذ الحكومة الإلكترونية بين المناطق الحضرية والريفية، وأن القدرة المؤسسية والعوامل الاجتماعية والثقافية

تؤثر بشكل كبير على نجاح هذا التنفيذ. وأوصت الدراسة بتعزيز القدرة المؤسسية وسد الفجوات الرقمية لتحسين تنفيذ الحكومة الإلكترونية.

الدراسة التاسعة (2023) Sinthiya بعنوان: “The impact of supplier relationship management on procurement efficiency and cost reduction”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة علاقات الموردين بأبعادها (الثقة، التواصل، التعاون، الالتزام طويل الأمد) على كفاءة المشتريات وخفض التكاليف. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وتكونت العينة من (١٨٠) مفردة من المديرين والمسؤولين عن المشتريات في الشركات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة علاقات الموردين على كفاءة المشتريات وخفض التكاليف. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز إدارة علاقات الموردين من خلال بناء علاقات استراتيجية طويلة الأمد قائمة على الثقة والتعاون.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (كفاءة تنفيذ المشاريع) وعلاقته بمتغيرات أخرى

الدراسة الأولى: المصري وحلمي وحجاج (٢٠٢٢) بعنوان: “العوامل المؤثرة على تنفيذ مشاريع البرمجيات في البنوك بالتطبيق على مشاريع البرمجيات بالبنك الأهلي المصري”

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على تنفيذ مشاريع البرمجيات بأبعادها (العوامل التنظيمية، العوامل التقنية، العوامل البشرية، العوامل المالية) في البنك الأهلي المصري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٠٠) مفردة من العاملين في إدارة مشاريع البرمجيات في البنك الأهلي المصري. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر معنوي للعوامل التنظيمية والتقنية والبشرية والمالية على نجاح تنفيذ مشاريع البرمجيات. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بهذه العوامل وتطوير الكفاءات البشرية والتقنية لضمان نجاح مشاريع البرمجيات في البنوك.

الدراسة الثانية: الجرابعة والطراونة (٢٠٢٢) بعنوان: “دور اليقظة الاستراتيجية في جودة تنفيذ المشاريع الخدمية: دراسة ميدانية في إدارة الأبنية والمشاريع الدولية في وزارة التربية والتعليم”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التسويقية، اليقظة البيئية) في جودة تنفيذ المشاريع الخدمية في إدارة الأبنية والمشاريع الدولية بوزارة التربية والتعليم الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (١٥٠) مفردة من العاملين في إدارة الأبنية والمشاريع الدولية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية بأبعادها في جودة تنفيذ المشاريع الخدمية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق اليقظة الاستراتيجية في الجهات الحكومية لتحسين جودة تنفيذ المشاريع.

الدراسة الثالثة: عبدالستار (٢٠٢٢) بعنوان: “أثر المراقبة والتقييم على نتائج تنفيذ المشاريع”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المراقبة والتقييم بأبعادهما (التخطيط للمراقبة، جمع البيانات، تحليل الأداء، التقييم الدوري) على نتائج تنفيذ المشاريع. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (١٣٠) مفردة من مديري المشاريع والعاملين فيها. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للمراقبة والتقييم على نتائج تنفيذ المشاريع، حيث يُسهمان في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أنظمة فعّالة للمراقبة والتقييم في جميع مراحل تنفيذ المشاريع.

الدراسة الرابعة: الخريسات وأبو زيد (٢٠٢١) بعنوان: “تحليل أسباب وآثار تأخير تنفيذ مشاريع الطرق في الأردن: دراسة تطبيقية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب وآثار تأخير تنفيذ مشاريع الطرق بأبعادها (الأسباب المتعلقة بالمقاول، الأسباب المتعلقة بالمالك، الأسباب المتعلقة بالاستشاري، الأسباب الخارجية) في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (١٧٠) مفردة من المهندسين والعاملين في مشاريع الطرق في الأردن. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن أبرز أسباب التأخير تتعلق بضعف التخطيط، ونقص التمويل، وضعف إدارة المقاولين، وأن هذا التأخير يؤدي إلى زيادة التكاليف وانخفاض جودة المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين التخطيط وإدارة المقاولين وتعزيز الرقابة على تنفيذ مشاريع الطرق.

الدراسة الخامسة (2021) Khan et al. بعنوان: “Improving the performance of public sector infrastructure projects: Role of project governance and stakeholder management”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور حوكمة المشاريع وإدارة أصحاب المصلحة بأبعادهما (هيكل الحوكمة، عمليات الحوكمة، إشراك أصحاب المصلحة، التواصل) في تحسين أداء مشاريع البنية التحتية في القطاع العام. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وتكوّنت العينة من (٢٣٥) مفردة من مديري المشاريع والعاملين في مشاريع البنية التحتية بالقطاع العام. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع وإدارة أصحاب المصلحة على تحسين أداء مشاريع البنية التحتية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق حوكمة المشاريع وإدارة أصحاب المصلحة في مشاريع القطاع العام لتحسين أدائها.

الدراسة السادسة (2022) Taghipour et al. بعنوان: “The impact of government policies and steel recycling companies’ performance on sustainable management in a circular economy”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر السياسات الحكومية وأداء شركات إعادة تدوير الصلب بأبعادها (السياسات التنظيمية، الحوافز الحكومية، الأداء البيئي، الأداء التشغيلي) على الإدارة المستدامة في الاقتصاد الدائري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وتكوّنت العينة من (٢١٠) مفردة من المديرين والعاملين في شركات إعادة تدوير الصلب. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للسياسات الحكومية وأداء الشركات على تحقيق الإدارة المستدامة في الاقتصاد الدائري. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير السياسات الحكومية الداعمة للاقتصاد الدائري وتعزيز أداء الشركات في هذا المجال.

الفجوة البحثية

تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية تُشكّل أرضية مشتركة للبحث العلمي في هذا المجال. فمن حيث الهدف العام، تتفق الدراسة الحالية مع دراسات كلّ من (البدير والفقيه وكمون، ٢٠٢٤؛ السعيدة وأبو حمور، ٢٠٢٢؛ حامد، ٢٠٢٤؛ قطب، ٢٠٢٤؛ خولة وبن شارف،

٢٠٢٥؛ عبدالصادق ومقابلة، ٢٠٢٤) في تناول مفهوم الحوكمة بمختلف أشكالها وتطبيقاتها، والكشف عن دورها في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع. كما تتفق مع دراسة (Sinthiya, 2023) ودراسة (Rajabian Tabesh et al., 2024) في التركيز على إدارة علاقات الموردين باعتبارها أحد المتغيرات المؤثرة على الأداء التنظيمي. ومن حيث المنهج المستخدم، تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في تبني المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات الإدارية وقياس أثرها، وذلك كما هو الحال في دراسات (قطب، ٢٠٢٤؛ الجرابية والطراونة، ٢٠٢٢؛ المصري وحلمي وحجاج، ٢٠٢٢؛ Khan et al., 2021) وفيما يتعلق بالأبعاد، تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تبني أبعاد مشتركة لقياس الحوكمة وعلاقات الموردين، مثل بُعد الشفافية والمساءلة الوارد في دراسة (البدير والفقيه وكمون، ٢٠٢٤)، وبُعد الثقة والتواصل والتعاون الوارد في دراسة (Sinthiya, 2023). كما تتفق من حيث بيئة التطبيق مع الدراسات التي تناولت السياق الحكومي والقطاع العام، مثل دراسة (حامد، ٢٠٢٤) ودراسة (Khan et al., 2021) ودراسة (Omweri, 2024) التي ركزت جميعها على تطبيق مفاهيم الحوكمة في المؤسسات الحكومية ومشاريع البنية التحتية العامة.

على الرغم من نقاط الاتفاق المشتركة، تتميز الدراسة الحالية بعدة جوانب تختلف فيها عن الدراسات السابقة. فمن حيث الهدف، تنفرد الدراسة الحالية بدراسة "حوكمة علاقات الموردين" تحديداً كمتغير مستقل وربطها مباشرة بـ "كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية التقنية"، في حين أن الدراسات السابقة تناولت إما الحوكمة بشكل عام (البدير والفقيه وكمون، ٢٠٢٤؛ السعيدة وأبو حمور، ٢٠٢٢)، أو تناولت إدارة علاقات الموردين بمعزل عن السياق الحكومي (Sinthiya, 2023؛ Rajabian Tabesh et al., 2024)، أو ركزت على أشكال أخرى من الحوكمة كالحوكمة الإلكترونية (قطب، ٢٠٢٤) والحوكمة التشاركية (حامد، ٢٠٢٤) وحوكمة تكنولوجيا المعلومات (خولة وبن شارف، ٢٠٢٥). ومن حيث الأبعاد، تنفرد الدراسة الحالية بتبني مجموعة متكاملة من الأبعاد التي تجمع بين أبعاد الحوكمة وأبعاد إدارة علاقات الموردين في إطار واحد (الثقة المتبادلة، التواصل الفعال، التعاون الاستراتيجي، الالتزام طويل الأمد، الشفافية والمساءلة)، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بهذا التركيب المتكامل. ومن حيث المنهج، وعلى الرغم من الاتفاق في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، فإن الدراسة الحالية تختلف عن بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت على منهج دراسة الحالة (البدير والفقيه وكمون، ٢٠٢٤) أو

المراجعة المنهجية للأدبيات (Omweri, 2024)؛ خولة وبن شارف، ٢٠٢٥ (أو التأطير النظري دون تطبيق ميداني. ومن حيث بيئة التطبيق، تتميز الدراسة الحالية بالتركيز على "بيئة المشاريع التقنية في الجهات الحكومية" تحديداً، وهي بيئة تتسم بخصوصية وتعقيد لم تتناولهما الدراسات السابقة بشكل مباشر، إذ ركزت الدراسات السابقة على بيئات مختلفة مثل المشاريع الإنشائية (عبدالصادق ومقابلة، ٢٠٢٤)، ومشاريع الطرق (الخريسات وأبو زيد، ٢٠٢١)، والمشاريع الصغيرة والمتوسطة (السعيدة وأبو حمور، ٢٠٢٢؛ قطب، ٢٠٢٤)، ومشاريع البرمجيات في القطاع المصرفي (المصري وحلمي وحجاج، ٢٠٢٢)، والشركات الصناعية (Rajabian Tabesh et al., 2024).: Taghipour et al., 2022)

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، تتضح الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها، والتي يمكن تحديدها في عدة محاور مترابطة. فعلى مستوى الهدف، تُلاحظ ندرة الدراسات التي ربطت بشكل مباشر بين حوكمة علاقات الموردين كمتغير مستقل وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية التقنية كمتغير تابع، إذ إن معظم الدراسات السابقة تناولت أحد المتغيرين بمعزل عن الآخر، أو ربطتهما بمتغيرات وسيطة ومعدلة دون التركيز على العلاقة المباشرة بينهما. وعلى مستوى الأبعاد، تنفرد الدراسة الحالية بتقديم تركيبة جديدة من الأبعاد تجمع بين أبعاد الحوكمة الكلاسيكية (الشفافية والمساءلة) وأبعاد إدارة علاقات الموردين الحديثة (الثقة، التواصل، التعاون، الالتزام طويل الأمد)، وهو ما يُمثل إضافة علمية للأدبيات الإدارية. وعلى مستوى المنهج، تتميز الدراسة الحالية بتبني منهج وصفي تحليلي مدعوم بدراسة ميدانية تطبيقية على بيئة حكومية تقنية، في حين أن كثيراً من الدراسات السابقة اقتصرَت على التأطير النظري أو دراسات الحالة المحدودة. وعلى مستوى بيئة التطبيق، تُمثل بيئة المشاريع التقنية في الجهات الحكومية حقلاً بحثياً لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الأدبيات العربية والإقليمية، رغم الأهمية المتزايدة لهذه المشاريع في ظل التوجه نحو التحول الرقمي الحكومي. ومن ثَمَّ، تأتي الدراسة الحالية لتسدّ هذه الفجوة المتعددة الأبعاد، وتُقدِّم إسهاماً علمياً وعملياً يُثري الأدبيات الإدارية ويدعم متخذي القرار في الجهات الحكومية لتطوير منظومتهم لحوكمة علاقات الموردين بما يُحسِّن من كفاءة تنفيذ مشاريعهم التقنية.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تُشكّل الإطار المفاهيمي والفكري الذي تقوم عليه، وتُساعد في تفسير العلاقات بين متغيراتها وتأثيرها علمياً. وفيما يلي عرض موجز لأبرز هذه المنطلقات:

(1) نظرية الوكالة (Agency Theory)

تُعدّ نظرية الوكالة من أهم النظريات التي يقوم عليها مفهوم الحوكمة بمختلف أشكالها، وقد طوّرها كلٌّ من جنسن وميكلينج (Jensen & Meckling, 1976) وتتعلق هذه النظرية من فرضية وجود علاقة بين طرفين هما الأصل (Principal) والوكيل (Agent)، حيث يقوم الأصل بتفويض الوكيل لأداء مهام معينة نيابةً عنه. وفي سياق الدراسة الحالية، تُمثّل الجهة الحكومية الأصل، في حين يُمثّل المورد الوكيل الذي يتولّى تنفيذ جزء من المشروع التقني نيابةً عن الجهة الحكومية. وتُشير النظرية إلى احتمال وجود تضارب في المصالح بين الطرفين، وعدم تماثل في المعلومات، مما يستدعي وجود آليات للحوكمة تضمن توافق سلوك الوكيل مع مصالح الأصل. ومن هنا، تنبثق أهمية حوكمة علاقات الموردين كآلية لتقليل تكاليف الوكالة وضمان تحقيق المصالح المشتركة وتعزيز الشفافية والمساءلة في العلاقة بين الجهة الحكومية والموردين.

(2) نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تُمثّل نظرية أصحاب المصلحة التي طوّرها فريمان (Freeman, 1984) منطلقاً نظرياً مهماً للدراسة، إذ تنظر إلى المنظمة باعتبارها كياناً يتفاعل مع مجموعة متنوعة من الأطراف ذات المصلحة، ومن بينهم الموردون. وتؤكد النظرية أن نجاح المنظمة يتوقف على قدرتها على إدارة علاقاتها مع جميع أصحاب المصلحة بشكل متوازن وفعال. وفي سياق المشاريع الحكومية التقنية، يُعدّ الموردون من أهم أصحاب المصلحة، نظراً لدورهم المحوري في توفير التقنيات والخدمات اللازمة لتنفيذ هذه المشاريع. ومن ثمّ، فإن تبني مفهوم حوكمة علاقات الموردين يُمثّل تطبيقاً عملياً لمبادئ نظرية أصحاب المصلحة، حيث يُسهم في بناء علاقات استراتيجية مستدامة قائمة على التعاون والثقة المتبادلة.

(3) النظرية المؤسسية (Institutional Theory)

تُسهّم النظرية المؤسسية في تفسير سلوك المنظمات الحكومية وكيفية تبنيها لممارسات الحوكمة، حيث تُؤكّد النظرية أن المنظمات تتأثر بالبيئة المؤسسية المحيطة بها وتسعى إلى تحقيق الشرعية من خلال تبني الممارسات المعتمدة في هذه البيئة. وفي سياق الدراسة الحالية، تُفسّر النظرية تبني الجهات الحكومية لممارسات حوكمة علاقات الموردين كاستجابة للضغوط المؤسسية المختلفة، سواء كانت ضغوطاً تنظيمية (قوانين وأنظمة)، أو ضغوطاً معيارية (المعايير المهنية)، أو ضغوطاً تقليدية (المحاكاة لأفضل الممارسات العالمية).

(4) نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)

تتطلب نظرية الموارد والقدرات من فرضية أن الميزة التنافسية للمنظمة تتحقق من خلال امتلاكها لموارد وقدرات فريدة ونادرة وصعبة التقليد. وفي سياق الدراسة، تُعدّ العلاقات الاستراتيجية مع الموردين موارد قيمة تُسهّم في تعزيز قدرة الجهة الحكومية على تنفيذ مشاريعها التقنية بكفاءة. ومن ثمّ، فإن حوكمة علاقات الموردين تُمثّل قدرة تنظيمية متميّزة تُمكن الجهة الحكومية من استثمار هذه الموارد بفعالية لتحقيق أهدافها.

(5) المفهوم النظري لحوكمة علاقات الموردين

تُعرّف حوكمة علاقات الموردين بأنها منظومة متكاملة من السياسات والإجراءات والممارسات التي تُنظّم العلاقة بين المنظمة ومورديها، بما يضمن تحقيق الكفاءة والشفافية والمساءلة، ويُعزّز التعاون الاستراتيجي طويل الأمد بين الطرفين. وتقوم حوكمة علاقات الموردين على خمسة أبعاد رئيسية: أولها الثقة المتبادلة التي تُمثّل الأساس الذي تُبنى عليه العلاقات الاستراتيجية مع الموردين. وثانيها التواصل الفعّال الذي يضمن تبادل المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب بين الطرفين. وثالثها التعاون الاستراتيجي الذي يتجاوز العلاقات التعاقدية التقليدية إلى شراكات استراتيجية لتحقيق الأهداف المشتركة. ورابعها الالتزام طويل الأمد الذي يعكس رغبة الطرفين في الحفاظ على العلاقة وتطويرها. وخامسها الشفافية والمساءلة اللتان تُمثّلان الركيزة الأساسية لأي منظومة حوكمة فعّالة (Sinthiya, 2023 ؛ Rajabian Tabesh et al., 2024).

(6) المفهوم النظري لكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية التقنية

تُعرّف كفاءة تنفيذ المشاريع بأنها قدرة المنظمة على إنجاز المشاريع وفق المعايير المحددة لها، من حيث الجدول الزمني والموازنة والجودة، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة. وتقوم كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية التقنية على عدة أبعاد متكاملة، تشمل: الالتزام بالجدول الزمني المحدد لتسليم المشروع، والالتزام بالموازنة المعتمدة دون تجاوزها، وتحقيق معايير الجودة المطلوبة في مخرجات المشروع، وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم. ويُمثّل تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد تحدياً حقيقياً يواجه مديري المشاريع، خاصةً في البيئة التقنية التي تتسم بالتطور المتسارع وتعدّد المتطلبات الفنية (الجارية والطراونة، ٢٠٢٢؛ المصري وحلمي وحجاج، ٢٠٢٢).

(7) العلاقة النظرية بين المتغيرين

تستند العلاقة النظرية بين حوكمة علاقات الموردين وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية التقنية إلى منطق علمي واضح، مفاده أن جودة العلاقة مع الموردين وحوكمتها بشكل فعال تنعكس مباشرةً على جودة المخرجات التي يُقدّمونها، وعلى التزامهم بالمواعيد والمواصفات المتفق عليها. فالموردون الذين تربطهم بالجهة الحكومية علاقة قائمة على الثقة والتواصل الفعال والتعاون الاستراتيجي، يكونون أكثر التزاماً بمعايير الجودة وأكثر استجابةً للمتغيرات والاحتياجات الطارئة، مما يُعزّز من كفاءة تنفيذ المشاريع. كما أن وجود إطار حوكمي واضح يُنظّم العلاقة مع الموردين يُقلّل من حالات النزاع والتأخير ويُسهّل عملية التنسيق والمتابعة، وهو ما يُسهم بدوره في تحسين كفاءة التنفيذ (Khan et al., 2021؛ Rajabian، Tabesh et al., 2024).

وبناءً على هذه المنطلقات النظرية المتكاملة، تنطلق الدراسة الحالية لاختبار العلاقة بين حوكمة علاقات الموردين بأبعادها المختلفة وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية التقنية، سعياً للإسهام في إثراء الأدبيات النظرية وتطوير الممارسات التطبيقية في هذا المجال.

المنهجية وطرق البحث:

ستتبنى هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الظاهرة محلّ البحث، إذ سيُستخدم سوف يعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُمكن هذا المنهج من وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً وتحليل أبعادها والكشف عن العلاقات بين متغيراتها. وسوف يقوم الباحث من خلال هذا المنهج بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيري الدراسة (حوكمة علاقات الموردين، كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية التقنية) من مصادرها المختلفة، ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة تُسهم في الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها.

كما سوف يستعين الباحث بالمنهج الاستقرائي في استعراض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك لبناء الإطار النظري وصياغة فروض الدراسة، فضلاً عن استخدام الأسلوب الإحصائي في تحليل البيانات الميدانية التي سوف يتم جمعها من عينة الدراسة. وسوف يُتيح هذا التكامل المنهجي للباحث تحقيق أهداف الدراسة بدقة عالية، والوصول إلى استنتاجات علمية موثوقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، وتقديم توصيات عملية تُسهم في تطوير منظومة حوكمة علاقات الموردين بما يُحسّن من كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية التقنية.

مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات المشاريع التقنية والمشتريات والعقود في الجهات الحكومية محل الدراسة، والذين يُقدّر عددهم الإجمالي بحوالي (١٥٠٠) موظف، من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، ممن تربطهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة علاقات الموردين وتنفيذ المشاريع التقنية. ويشمل هذا المجتمع مديري المشاريع، ومسؤولي المشتريات والعقود، والمهندسين الفنيين، والمحليين، والمشرفين على تنفيذ المشاريع التقنية في الجهات الحكومية.

وسوف يتم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، وذلك لضمان تمثيل جميع فئات المجتمع المختلفة. وبناءً على معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة المناسب عند مستوى ثقة

(٩٥%) وهامش خطأ (٥%)، سوف يبلغ حجم العينة المستهدفة (٣٠٦) مفردة. وسوف يقوم الباحث بتوزيع (٣٥٠) استبانة على أفراد العينة لتغطية احتمالية فقدان بعض الاستبانات أو عدم صلاحيتها للتحليل، ومن المتوقع استرداد ما لا يقل عن (٣٢٠) استبانة، يخضع منها للتحليل الإحصائي ما يستوفي شروط الصلاحية، بنسبة استجابة متوقعة لا تقل عن (87%)

مصادر جمع البيانات

سوف يعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على نوعين رئيسيين من المصادر:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب العلمية، والمراجع المتخصصة، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية (الماجستير والدكتوراه)، والتقارير الحكومية والدولية، والمواقع الإلكترونية الموثوقة، وقواعد البيانات العلمية، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة واستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة.

المصادر الأولية: وسوف تتمثل في البيانات الميدانية التي سوف يتم جمعها مباشرة من عينة الدراسة من خلال الاستبانة المعدة لهذا الغرض، وذلك للحصول على بيانات حديثة ودقيقة تتعلق بمتغيرات الدراسة في البيئة التطبيقية محل البحث.

أداة الدراسة

سوف يستخدم الباحث الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وحجم العينة. وسوف يتم تصميم الاستبانة بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). وسوف تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، ويشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: فقرات المتغير المستقل (حوكمة علاقات الموردين)، ويتوزع على خمسة أبعاد رئيسية كما يلي:

- البُعد الأول: الثقة المتبادلة (٤ فقرات).
- البُعد الثاني: التواصل الفعّال (٤ فقرات).
- البُعد الثالث: التعاون الاستراتيجي (٤ فقرات).
- البُعد الرابع: الالتزام طويل الأمد (٤ فقرات).
- البُعد الخامس: الشفافية والمساءلة (٤ فقرات).

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات المتغير المستقل (٢٠) فقرة.

القسم الثالث: فقرات المتغير التابع (كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية التقنية) كمحور أحادي، وتتكوّن من (١٠) فقرات.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (٣٠) فقرة، إضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية. وسوف يقوم الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري (صدق المحكّمين) بعرضها على مجموعة من المحكّمين المتخصصين، والصدق البنائي من خلال حساب معاملات الارتباط، كما سوف يتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، ومن المتوقع أن تكون قيمته أعلى من (٠.٧٠) وهي القيمة المقبولة إحصائياً.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يقوم الباحث بتحليل البيانات الميدانية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وسوف يتم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة، تشمل:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة وللتحقق من الصدق البنائي للأداة.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لقياس أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس الأثر المجتمّع لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار (T-Test) لقياس الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية الثنائية.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لقياس الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة.

حدود الدراسة

سوف تلتزم الدراسة الحالية بمجموعة من الحدود التي تُحدّد إطارها العلمي وتُسهم في ضبط نتائجها، وذلك على النحو الآتي:

الحدود الموضوعية: سوف تقتصر الدراسة على دراسة دور حوكمة علاقات الموردين بأبعادها (النّقة المتبادلة، التواصل الفعّال، التعاون الاستراتيجي، الالتزام طويل الأمد، الشفافية والمساءلة) في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية التقنية، دون التطرّق إلى متغيرات أخرى قد تؤثر على هذه العلاقة.

الحدود المكانية: سوف تُطبّق الدراسة على الجهات الحكومية التي تُنفّذ مشاريع تقنية، وذلك في بيئة المشاريع التقنية الحكومية محل الدراسة.

الحدود البشرية: سوف تشمل الدراسة العاملين في إدارات المشاريع التقنية والمشتريات والعقود في الجهات الحكومية محل الدراسة، من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، ممن لديهم علاقة مباشرة بإدارة علاقات الموردين وتنفيذ المشاريع التقنية.

الحدود الزمانية: سوف يتم تنفيذ الدراسة الميدانية خلال الفترة الزمنية المخصصة لإجراء الدراسة، والتي تمتد لعدة أشهر يتم خلالها جمع البيانات الميدانية وتحليلها واستخلاص النتائج.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

البدير، جابر بن ظاهر جابر، الفقيه، جميل بن طلعت جميل، و كمون، كريم. (٢٠٢٤). أثر الحوكمة ودورها في التميز المؤسسي: دراسة حالة: حلواني إخوان. مجلة القراءة والمعرفة، ع٢٧٣ ، ٢٢١ - ٢٦٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1479314>

السعيدة، سلسبيل عارف، و أبو حمور، حسام محمود جميل. (٢٠٢٢). دور الحوكمة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في الأردن: الدور الوسيط للابتكار المالي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1302678>

حامد، مصطفى محمود. (٢٠٢٤). دور الحوكمة التشاركية للنظم المحلية في تعزيز مشروعات التنمية المستدامة. مجلة جامعة مصر للدراسات الإنسانية، مج٤، ع٤١ ، ٩١ - ١١٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1497010>

قطب، ياسر سيد عبدالسلام. (٢٠٢٤). دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز ريادة الأعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية على الشركات الناشئة في الوطن العربي. المجلة الدولية للأداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع٤٧٤ ، ١٧٩ - ١٩٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1567952>

خولة، جابر، و بن شارف، عذراء. (٢٠٢٥). دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الجاهزية وضمان الفعالية في مشاريع الأرشفة الإلكترونية: تأطير نظري ومقترحات عملية. مجلة المعيار، مج٢٩، ع٢٤ ، ٩٧٦ - ٩٨٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1564668>

عبدالصادق، عزت حسان علي، و مقابلة، غازي مصطفى. (٢٠٢٤). دور وأثر الحوكمة والتقييم في تعزيز جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية غير الربحية بمنطقة الخليج العربي والمنظمات الممثلة لها بالخارج خلال الفترة ٢٠١٨-٢٠٢٢. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج٨، ع١٣ ، ١٠٩ - ١٥١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1538197>

عبدالستار، إسكندر حسن. (٢٠٢٢). أثر المراقبة والتقييم على نتائج تنفيذ المشاريع. مجلة جامعة عدن الالكترونية - مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ٣، ع ٢٤ ، ٦٧ - ٧٤. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1557599>

الخريسات، أسماء زياد نعمان، و أبو زيد، محمد خير سليم. (٢٠٢١). تحليل أسباب وآثار تأخير تنفيذ مشاريع الطرق في الأردن: دراسة تطبيقية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1302617>

الجابعة، محمد إبراهيم سلمان، و الطراونة، خالد عوض موسى. (٢٠٢٢). دور اليقظة الاستراتيجية في جودة تنفيذ المشاريع الخدمية: دراسة ميدانية في إدارة الأبنية والمشاريع الدولية في وزارة التربية والتعليم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1332002>

المصري، أحمد فاروق أحمد محمد، حلمي، يحيى مصطفى كمال، و حجاج، ريهام محمد يونس. (٢٠٢٢). العوامل المؤثرة على تنفيذ مشاريع البرمجيات في البنوك بالتطبيق على مشاريع البرمجيات بالبنك الأهلي المصري (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة حلوان، القاهرة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1535347>

المراجع الأجنبية

- Khan, A., Waris, M., Panigrahi, S., Sajid, M. R., & Rana, F. (2021). Improving the performance of public sector infrastructure projects: Role of project governance and stakeholder management. *Journal of Management in Engineering*, 37(2), 04020112
- Omweri, F. S. (2024). A systematic literature review of e-government implementation in developing countries: examining urban-rural disparities, institutional capacity, and socio-cultural factors in the context

- of local governance and progress towards SDG 16.6. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(8), 1173–1199.
- Rajabian Tabesh, A., Chowdhury, M. M. H., Quaddus, M. A., Ameri Sianaki, O., & Khan, E. (2024). The influence of agility on green purchasing practices: the role of supplier governance and supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(9), 1969–1983.
 - Sinthiya, C. (2023). The impact of supplier relationship management on procurement efficiency and cost reduction. *International Journal of Emerging Research in Engineering and Technology*, 4(4), 15–21
 - Taghipour, A., Akkalatham, W., Eaknarajindawat, N., & Stefanakis, A. I. (2022). The impact of government policies and steel recycling companies' performance on sustainable management in a circular economy. *Resources Policy*, 77, 102663.

Mid Ocean University

College of Management

Department of project management



**The role of supplier relationship governance in
improving the efficiency of government project
implementation: An applied study on the technical
project environment in government agencies**

Prepared by:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1448-2026