

Procurement Management in Knowledge Project Management: A Critical Analytical Study

Haitham Hussein Al Khayat

Hkh34@hotmail.com

Department of Information Science - College of Arts and Humanities -
Jeddah, Saudi Arabia-King Abdulaziz University-

Abstract

This study examines the relationship between procurement management and knowledge project management in the context of improving institutional performance and overall quality. It is based on the premise that procurement is not just a procedural function, but a field of knowledge in which technical, financial and legal decisions intersect, and that enhancing knowledge management in this field contributes to raising the efficiency of procurement decisions and reducing risks and waste. The study relied on a critical analysis of a number of recent researches that addressed the integration between knowledge management and project management, such as the studies of Al-Shehri and Aqili (2024), Al-Harthi and Al-Fayed (2020), Putri et al. (2019), Shaqour (2022), and Windapo et al. (2022). The analysis concluded that the literature emphasizes the importance of the knowledge dimension in the success of projects, but often does not measure its direct impact on TQM, revealing a research gap that calls for more comprehensive models that link knowledge project management with TQM dimensions using accurate measurement tools and robust methodological designs.

keywords: Procurement Management, Knowledge Project Management, Total Quality, Knowledge Management, Project Management Maturity, Supply Chain, Critical Analysis.

إدارة المشتريات في إدارة مشاريع المعرفة

دراسة تحليلية نقدية

هيثم حسين الخياط

قسم علم المعلومات – كلية الآداب والعلوم الإنسانية

جامعة الملك عبد العزيز – جدة، المملكة العربية السعودية

المستخلص:

- تتناول هذه الدراسة العلاقة بين إدارة المشتريات وإدارة مشاريع المعرفة في سياق تحسين الأداء المؤسسي والجودة الشاملة. تنطلق من فرضية أن المشتريات ليست مجرد وظيفة إجرائية، بل مجال معرفي يتقاطع فيه القرار الفني والمالي والقانوني، وأن تعزيز إدارة المعرفة في هذا المجال يساهم في رفع كفاءة القرارات الشرائية وتقليل المخاطر والهدر. اعتمدت الدراسة على تحليل نقدي لعدد من الأبحاث الحديثة التي تناولت التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع، مثل دراسات الشهري وعقيلي (٢٠٢٤)، الحارثي والفايدي (2020)، Putri وآخرين (2019)، Shaqour (2022)، و Windapo وآخرين (٢٠٢٢). خلص التحليل إلى أن الأدبيات تؤكد أهمية البعد المعرفي في نجاح المشاريع، لكنها غالباً لا تقيس أثره المباشر على مؤشرات الجودة الشاملة، مما يكشف عن فجوة بحثية تستدعي نماذج أكثر شمولاً تربط بين إدارة مشاريع المعرفة وأبعاد الجودة الشاملة باستخدام أدوات قياس دقيقة وتصاميم منهجية قوية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشتريات، إدارة مشاريع المعرفة، الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، نضج إدارة المشاريع، سلسلة الإمداد، التحليل النقدي.

– المقدمة

تُعَدُّ إدارة المشتريات أحد المحاور الحاسمة في نجاح المشروعات والمنظمات، ليس فقط بوصفها وظيفة إجرائية تتعلق بتأمين المواد والخدمات، وإنما باعتبارها مجالاً معرفياً معقداً تتقاطع فيه القرارات الفنية والمالية والقانونية والاستراتيجية.

فاختيار الموردين، وتقييم العطاءات، وإدارة العقود، وضبط التكاليف والجودة والوقت، كلها عمليات تعتمد بدرجة كبيرة على توافر معرفة دقيقة ومحدّثة لدى متخذي القرار، وعلى قدرة المنظمة على اكتساب هذه المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتوظيفها عبر الزمن. ومن هنا برز الاهتمام في الأدبيات الحديثة بالربط بين إدارة المشتريات وإدارة المعرفة؛ إذ يُنظر إلى المشتريات اليوم كمساحة مهمة لتوليد المعرفة (من خلال الدروس المستفادة من التعاقدات السابقة)، وكوعاء لتطبيق المعرفة (من خلال استخدام النماذج والمعايير وقواعد البيانات)، وكقناة لنقل المعرفة بين المنظمة وسلسلة الإمداد. هذا التداخل بين المجالين يعني أن أي قصور في إدارة المعرفة داخل منظومة المشتريات قد ينعكس مباشرة على كفاءة الإنفاق، وجودة المخرجات، ومستوى المخاطر والتأخيرات في المشاريع.

انطلاقاً من هذه الخلفية، جاء اختيار الدراسات محل التحليل النقدي الحالي – الشهري وعقيلي (٢٠٢٤)، الحارثي والفايدي (٢٠٢٠)، Putri وزملاؤها (٢٠١٩)، و(Shaqour, 2022) وWindapo وآخرون (٢٠٢٢) – بهدف تتبّع كيف تناولت الأدبيات العلاقة بين المعارف المرتبطة بإدارة المشتريات أو مجالات المعرفة في إدارة المشروع من جهة، وبين تحسين أداء المشاريع والمنظمات من جهة أخرى، في سياقات تطبيقية مختلفة. فبعض هذه الدراسات يركّز على دعم مشاريع إدارة المعرفة داخل المنظمات وتأثير أساليب الإدارة الحديثة عليها، وبعضها يقيس نضج مجال «إدارة المشتريات» كأحد مجالات المعرفة في إدارة المشروع، وأخرى تدرس أثر المعرفة (لدى العميل أو داخل المنظومة التقنية مثل BIM) في تحسين قرارات التعاقد والأداء. وبذلك يقدّم هذا التحليل مدخلاً تمهيدياً يوضح كيف عاجلت هذه الدراسات «البعد المعرفي» في إدارة المشتريات أو في الأنشطة القريبة منها، وما تقدّمه من مؤشرات على أن تعزيز إدارة المعرفة في مجال المشتريات يمكن أن يسهم في رفع كفاءة القرارات الشرائية، وتحسين أداء المشاريع، وتقليل الهدر والمخاطر، تمهيداً للبناء على هذه النتائج في إطار بحثي أعمق يركّز على إدارة المشتريات من منظور معرفي متكامل.

وفي ضوء ما سبق، يهدف هذا البحث إلى تقديم تحليل نقدي منهجي للدراسات السابقة ذات الصلة، بغرض استكشاف أوجه القوة والقصور في تناولها للعلاقة بين إدارة المشتريات وإدارة مشاريع المعرفة، وتحديد الفجوات البحثية التي يمكن البناء عليها. يعتمد التحليل على منهج وصفي تحليلي يقوم بمراجعة الأدبيات وفق معايير علمية دقيقة، تشمل وضوح

الإطار المفاهيمي، قوة التصميم المنهجي، أدوات القياس، وحجم العينة، مع التركيز على الهدف النهائي المتمثل في صياغة تصور أكثر تكاملاً يربط بين إدارة مشاريع المعرفة وأبعاد الجودة الشاملة، بما يساهم في تطوير نماذج بحثية وتطبيقية أكثر عمقاً في هذا المجال.

-التحليل النقدي :

١\تعدّ دراسة الشهري وعقيلي (٢٠٢٤) من الدراسات الحديثة التي تحاول الربط بين مدخل

الإدارة الرشيقة ومشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية، وهو ما ينسجم جزئياً

مع موضوع البحث الحالي حول دور إدارة مشاريع المعرفة في تعزيز إدارة الجودة الشاملة. ركّزت

الدراسة على التعرف إلى دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة من خلال عمليات

اكتساب المعرفة، وتحويلها وتوزيعها، ثم تطبيقها، كما تناولت مستوى الممارسات الحالية للإدارة

الرشيقة من خلال أبعاد التحسين المستمر، والإدارة بالرؤية، واحترام الأفراد. اعتمد الباحثان المنهج

الوصفي التحليلي، واستخدما الاستبيان لجمع البيانات من جميع رؤساء الإدارات والإدارات العليا

في الأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة (٤٢ مفردة)، وانتهت النتائج إلى وجود دور واضح للإدارة

الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة، مع بروز بعد تطبيق المعرفة كأكثر الأبعاد تأثيراً، إلى جانب

ارتفاع مستوى تطبيق الإدارة بالرؤية والتحسين المستمر واحترام الأفراد من وجهة نظر المشاركين.

ورغم أن الدراسة تمثّل إضافة مهمة في سياق ربط أساليب الإدارة الحديثة بمشاريع إدارة المعرفة في القطاع الحكومي، فإنها

تظل بعيدة خطوة عن موضوع إدارة الجودة الشاملة؛ إذ إن مفهوم الجودة الشاملة لم يرد فيها بوصفه متغيراً مستقلاً أو

تابعاً، ولم تُقس أي من أبعادها الرئيسة مثل التركز على المستفيد، أو إدارة العمليات بناءً على البيانات، أو مشاركة

العاملين، أو التحسين المستمر بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. لذلك فإن إسهام الدراسة في موضوع البحث الحالي يُعدّ

غير مباشر؛ فهي تثبت أن نمط الإدارة (الرشيقة) يمكن أن يدعم مشاريع إدارة المعرفة، لكنّها لا تختبر كيف ينعكس هذا

الدعم على مؤشرات الجودة الشاملة أو أداء المؤسسة من منظور الجودة، ما يترك فجوة بحثية يمكن لهذا البحث أن يعالجها عبر إدخال أبعاد الجودة الشاملة صراحةً ضمن النموذج.

من الناحية المنهجية، تعاني الدراسة من بعض القيود التي تؤثر في قوة تعميم نتائجها. فحجم العينة محدود للغاية (٤٢) مفردة فقط)، ومحصور في منطقة جغرافية واحدة هي منطقة الباحة، وعلى مستوى إداري واحد تقريباً هو رؤساء الإدارات والإدارات العليا، ما يعني أن النتائج تعبر بالأساس عن تصورات القيادات العليا، ولا تعكس بالقدر الكافي تجارب الموظفين التنفيذيين أو فرق العمل التي تُنفَّذ على مستوياتها فعلياً ممارسات الإدارة الرشيقة ومشاريع إدارة المعرفة. كما أن الاعتماد على استبيان ذاتي واحد لقياس كلٍّ من ممارسات الإدارة الرشيقة ودعم مشاريع إدارة المعرفة يفتح الباب لاحتمال التحيز في طريقة القياس (تحيز الطريقة المشتركة).

ورغم هذه القيود، تظل الدراسة ذات أهمية للبحث الحالي؛ فهي توفر إطاراً نظرياً وتجريبياً يمكن البناء عليه، من خلال الربط بين ثلاثة مكونات: أسلوب الإدارة (الرشيقة)، ومشاريع إدارة المعرفة، والسياق الحكومي السعودي. ويمكن للبحث أن يستفيد منها عبر توسيع هذا الإطار ليشمل بُعد إدارة الجودة الشاملة بوصفه مخرجا نهائياً لمشاريع إدارة المعرفة؛ بحيث لا يقتصر التركيز على دعم المشاريع ذاتها، بل يمتد إلى قياس أثر هذه المشاريع على جودة العمليات والخدمات ورضا المستفيدين. كما يمكن معالجة قصور الدراسة من خلال توسيع حجم العينة لتشمل مستويات إدارية مختلفة، وقطاعات متعددة، واستخدام منهج مختلط يجمع بين البيانات الكمية والكيفية، إضافة إلى إدخال مؤشرات أداء موضوعية تعكس مستوى الجودة الشاملة في المنظمة.

٢\تبرز دراسة الحارثي والفايدي (٢٠٢٠) أهمية إدارة المشاريع بوصفها ركناً أساسياً لنجاح المنظمة، وتؤكد - في ضوء النتائج المعروضة - وجود تفاعل إيجابي بين تدفقات المشاريع وتدفقات المعرفة داخل المنظمات، مع التركيز على دور تطوير الموارد البشرية، خاصة مديري المشاريع، في ترسيخ مشاركة المعرفة وتعزيز تكامل إدارة المعرفة مع إدارة المشروع. وتعدّ هذه النتائج في ذاتها منسجمة مع الأدبيات التي ترى أن المشاريع بيئة كثيفة المعرفة، وأن نجاحها

يعتمد على كيفية توليد المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتوظيفها في كل مراحل دورة حياة المشروع. كما تُشير الدراسة إلى وجود علاقة قوية وتكامل واضح بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع، وإلى ضرورة منح مديري المشاريع صلاحيات أوسع لاستثمار ممارسات إدارة المعرفة في تنفيذ المشاريع بمختلف أنواعها، وهو ما ينسجم مع توجهات حديثة في إدارة المشاريع المعرفية التي تجعل مدير المشروع «قائد معرفة» لا مجرد منسق للمهام.

مع ذلك، فإن العرض المتاح للدراسة يكشف عن عدد من أوجه القصور المنهجية والمعرفية التي تقلل من قوة الاستنتاجات وإمكانية تعميمها. فالنص الوصفي يركز على النتائج العامة دون توضيح كافٍ لطبيعة المنهج المستخدم (وصفي، تحليلي، تجريبي، دراسة حالة)، ولا يبيّن حجم العينة، أو نوعية المنظمات محل الدراسة، أو أداة القياس وآليات التحقق من الصدق والثبات، ما يجعل الحكم على قوة العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع أقرب إلى طرح نظري/تصوري منه إلى دليل تجريبي صارم. كما تبدو مفاهيم «إدارة المعرفة» و«إدارة المشروع» مُستخدمة في مستوى عالٍ من العمومية دون تفصيل لعمليات إدارة المعرفة (مثل الاكتساب، الخزن، المشاركة، التطبيق) أو لمراحل إدارة المشروع (البدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة، الإغلاق)، ودون ربط هذه العمليات بمؤشرات أداء واضحة للمشاريع (مثل الوقت، الكلفة، الجودة، رضا أصحاب المصلحة). كذلك لا تتطرق الدراسة - بحسب المعطيات المتاحة - إلى مخرجات الجودة الشاملة أو مؤشرات تحسين الأداء، ما يجعل صلتها بموضوع «تعزيز إدارة الجودة الشاملة» غير مباشرة، ويجعل نتائجها أقرب إلى التأكيد النظري على ضرورة التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع، من دون اختبار تجريبي دقيق يبيّن كيف يترجم هذا التكامل إلى تحسّن ملموس في كفاءة المشاريع أو جودة مخرجاتها.

٣\ثُعَدَ دراسة Putri وزملائها (٢٠١٩) مثالاً لتطبيق نموذج نضج إدارة المشاريع PMMM في

تقييم مستوى نضج إدارة المشتريات في شركة مشروعات بالقطاع العام، حيث ركّزت على العمليات الثلاث: تخطيط المشتريات، وتنفيذها، ومراقبتها، بالاعتماد على مقابلات مع الإدارة العليا واستبيان للتقييم الذاتي، وانتهت إلى أن مستوى نضج إدارة المشتريات يقع عند المستوى الثالث، بما يعني وجود إجراءات ومعايير منظمة مع حاجة مستمرة

للتحسين. وتُعطي الدراسة قيمة تطبيقية من حيث استخدام إطار عالمي معتمد لتشخيص وضع إدارة المشتريات وتحديد فرص التحسين، لكنها تعاني من عدة قيود؛ أهمها أنها لا تتناول إدارة المعرفة التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً، بل تتعامل مع "مجال المعرفة" بمعناه في PMBOK فقط، كما أنها دراسة حالة واحدة في منظمة واحدة وبعينة محدودة من القيادات، ما يقلل من إمكانية تعميم النتائج. إضافةً إلى ذلك، لا تربط الدراسة مستوى النضج بمؤشرات أداء أو جودة ملموسة (مثل جودة مخرجات المشروع أو رضا المستفيدين)، ولا توضح كيف ينعكس هذا النضج على إدارة الجودة الشاملة، مما يجعل صلتها بموضوع دور مشاريع المعرفة في تعزيز الجودة الشاملة غير مباشرة ومحدودة في إطارها التشخيصي أكثر من كونه تفسيراً للعلاقة بين النضج، المعرفة، والجودة.

٤\تُعدّ دراسة (Shaqour (2022) من الدراسات التطبيقية المهمة التي تربط بين تطبيقات

BIM وبين مجالات المعرفة في إدارة المشاريع في قطاع التشييد المصري؛ إذ تهدف إلى استكشاف واقع تطبيق مجالات المعرفة في إدارة المشروع في شركات المقاولات، وقياس الأثر الفعلي لاستخدام BIM في تعزيز هذه المجالات، مع التركيز على مزايا مثل مركزية إدارة البيانات، وتحسين ضبط التكاليف، والالتزام بالجدول الزمني، وتحسين تدفق المعلومات بين أصحاب المصلحة. استخدمت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليليّاً كمّيّاً، واعتمدت على عينة من ١٠٦ مشاركين لديهم خبرة في استخدام BIM، ما يمنحها قدرًا من المصداقية في تقييم تجارب ميدانية حقيقية. ومع ذلك، فإن الاعتماد على الاستبيان الذاتي يجعل معظم النتائج قائمة على تصورات المبحوثين لا على مؤشرات أداء موضوعية، كما أن الدراسة تركز على "مجالات المعرفة في إدارة المشروع" وفق إطار PMBOK أكثر من تركيزها على "إدارة المعرفة التنظيمية" بمعناها الأشمل، فضلاً عن أن العلاقة بإدارة الجودة الشاملة تظل ضمنية وغير مقاسة؛ حيث لا تتضمن الدراسة مؤشرات واضحة للجودة (مثل عيوب التنفيذ، رضا العملاء، أو معايير TQM)، مما يجعل إفادتها لموضوع "دور إدارة مشاريع المعرفة في تعزيز إدارة الجودة الشاملة" غير مباشرة، وإن كانت تقدّم دليلاً على أن رقمنة المشروع عبر BIM يمكن أن تعزّز البنية المعرفية لإدارة المشروع وتتيح فرصاً أفضل لتحسين الجودة.

٥\ أما دراسة Windapo وآخرون (٢٠٢٢) فتركز على جانب مختلف، هو معرفة العميل بأنظمة التعاقد (procurement systems) في مشروعات التشييد بجنوب أفريقيا، وأثر هذه المعرفة في تحقيق أهداف أداء المشروع (الوقت، الكلفة، الجودة، وغيرها)، مع تشخيص مدى ملائمة أنظمة التعاقد المختارة. اعتمدت الدراسة على مسح على جولتين شمل ٩٠ استبانة صالحة من مهنيي البناء بالإضافة إلى ثلاثة خبراء من جانب العملاء، واستخدمت إحصاءات وصفية وتحليل هرمي (AHP) لتحديد أولويات معايير الأداء من وجهة نظر العملاء، إلى جانب معامل ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين مستوى معرفة العميل بأنظمة التعاقد وبين تحقيق أهداف الأداء. أظهرت النتائج أن زيادة معرفة العميل بأنظمة التعاقد ترتبط إيجابياً بتحسّن أداء المشروع، وأن بعض أنظمة التعاقد المتبعة مختارة بصورة غير ملائمة رغم وجود بدائل أكثر كفاءة، ما يدعم فكرة أن "المعرفة" لدى العميل عنصر حاسم في نجاح المشروع. غير أن مفهوم المعرفة هنا يظل محصوراً في "معرفة العميل بالإجراءات والأنظمة" وليس في إدارة المعرفة المؤسسية أو إدارة مشاريع المعرفة، كما أن الدراسة تبقى مقيدة بسياق قطاع التشييد في دولة واحدة وبعينة ليست كبيرة جداً، وتعتمد بالكامل تقريباً على بيانات ذاتية لا تُسند بمؤشرات أداء فعلية أو بيانات طولية، ولا تقيس أي أبعاد صريحة لإدارة الجودة الشاملة، بل تكتفي بالإشارة العامة لأهداف الأداء. لذلك تُعتبر الدراسة مفيدة في تأكيد أن مستوى المعرفة (knowledge level) لدى أصحاب المصلحة الرئيسيين يؤثر في أداء المشروع، لكنها لا تقدّم إطاراً كاملاً يربط بين إدارة مشاريع المعرفة كمنظومة متكاملة وبين تعزيز الجودة الشاملة، بل تحتاج أن تُستكمل بدراسات أعمق في هذا الاتجاه.

-تحليل تفصيلي لنقاط القوّة والضعف في الدراسات

على مستوى نقاط القوّة، يمكن ملاحظة أن الدراسات الأربع تتقاطع في سعيها إلى الربط بين ممارسات إدارة المشاريع (سواء مشاريع إدارة المعرفة أو مجالات المعرفة في إدارة المشروع) وبين تحسّن الأداء التنظيمي. دراسة الشهري

وعقيلي (٢٠٢٤) تُعدّ قويّة من حيث وضوح إطارها المفاهيمي الذي يجمع بين مدخل الإدارة الرشيقة ومشاريع إدارة المعرفة في سياق حكومي سعودي محدّد؛ فهي تحدّد أبعادًا واضحة للإدارة الرشيقة (التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، احترام الأفراد) وتقابلها بأبعاد عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تحويل/توزيع، تطبيق المعرفة)، وتستخدم أداة قياس منظّمة لاستطلاع تصوّرات القيادات العليا، ما يوفر أساسًا تجريبيًا أوليًا يمكن البناء عليه. وبالمثل، تقدّم دراسة الحارثي والفايدي (٢٠٢٠) مساهمة مهمّة في تأكيد أن المشروعات تُعتبر بيئات كثيفة المعرفة، وأن نجاح إدارة المشاريع يرتبط جوهريًا بكيفية إدارة تدفّقات المعرفة داخل المنظمة، مع التأكيد على دور تنمية الموارد البشرية، خاصة مديري المشاريع، باعتبارهم قادة معرفة. أما دراسة Putri وزملائها (٢٠١٩) فتتميّز بقوة أدواتية من حيث استخدام نموذج نضج إدارة المشاريع PMMM بوصفه إطارًا علميًا لتشخيص مستوى نضج إدارة المشتريات في شركة عامة؛ وهو ما يتيح نتائج قابلة للمقارنة ويحدّد بوضوح المستوى الذي تقف عنده المنظمة وإلى أين يمكن أن تتجه. وتضيف دراسة Shaqour (2022) بعدًا تطبيقيًا مهمًا من خلال تناول أثر تطبيقات BIM في تعزيز مجالات المعرفة في إدارة المشاريع بقطاع التشييد، مع عينة معقولة (١٠٦ مشاركًا) من ذوي الخبرة في استخدام BIM، ما يمنح نتائجها وزنًا نسبيًا في فهم تجارب ميدانية حقيقية.

في المقابل، تُظهر هذه الدراسات مجمعة عددًا من أوجه الضعف المنهجية والمضمونية التي تفسّر بقاء العلاقة بين إدارة مشاريع المعرفة والجودة الشاملة في مستوى «ضمني» أكثر من كونها علاقة «مقاسة» تجريبيًا. فدراسة الشهري وعقيلي، رغم قوّتها في ربط الإدارة الرشيقة بمشاريع إدارة المعرفة، لا تتضمن أي قياس مباشر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة، ولا تربط نتائج دعم مشاريع المعرفة بمؤشرات ملموسة للجودة (مثل رضا المستفيدين أو تقليل الأخطاء أو تحسين زمن الإنجاز)، كما أن حجم عينيتها الصغير (٤٢ مفردة) والتركيز على منطقة جغرافية واحدة ومستوى إداري واحد يحدّ من تعميم نتائجها. ودراسة الحارثي والفايدي تظل أقرب إلى طرح تصوّري/نظري؛ إذ لا توضّح بجلاء المنهج المستخدم، أو حجم العينة، أو أداة القياس، ولا تفصّل عمليات إدارة المعرفة ومراحل إدارة المشروع، ولا تربطها بمؤشرات أداء محدّدة، ما يضعف قوة استنتاجها بشأن التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع. أما دراسة Putri وزملائها فتُحصر «المعرفة»

في معنى مجال المعرفة في PMBOK، دون تناول إدارة المعرفة التنظيمية بمعناها الأشمل، وتقتصر على حالة دراسية واحدة وعينة محدودة من القيادات، ولا تربط مستوى النضج بمخرجات جودة أو أداء، فيظل أثر النضج على الجودة الشاملة غير واضح. وتكرّر دراسة Shaqour النمط نفسه؛ فهي تركز على «مجالات المعرفة في إدارة المشروع» وفق PMBOK، وتستخدم استنباطاً ذاتياً، ما يجعل النتائج قائمة على تصوّرات المشاركين لا على بيانات أداء موضوعية، كما لا تُدخل في نموذجها متغيرات صريحة مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، فتظل العلاقة بالجودة قائمة على الاستدلال غير المباشر (مثل تحسين ضبط التكاليف والجدول الزمني وتدفق المعلومات) دون قياس شامل لأبعاد TQM. هذه القيود مجتمعة تُبيّن أن الأدبيات الحالية – كما تعكسها هذه الدراسات – ما زالت بحاجة إلى دراسات أكثر تصميمًا لقياس الأثر المباشر لمشاريع إدارة المعرفة على مؤشرات الجودة الشاملة.

–خاتمة

يُظهر التحليل النقدي للدراسات الأربع أن هناك اعتناقًا متزايدًا في الأدبيات بأهمية البُعد المعرفي في نجاح المشاريع وتحسين الأداء، سواء من خلال مدخل الإدارة الرشيدة الداعمة لمشاريع إدارة المعرفة، أو عبر إبراز التكامل بين تدفّقات المعرفة وتدفّقات المشروع، أو باستخدام نماذج نضج لقياس مستوى تنظيم عمليات المشروع، أو توظيف تقنيات رقمية متقدمة مثل BIM لتعزيز مجالات المعرفة في إدارة المشاريع. هذه الدراسات تلتقي عند نقطة مشتركة مفادها أن المنظمة التي تنجح في ضبط عمليات إدارة المشروع (تخطيطًا وتنفيذًا ومراقبة) على أساس معرفي منظم، ستكون أقدر على تحسين الكفاءة وتقليل الهدر وتحقيق نتائج أفضل لأصحاب المصلحة، وهو جوهر ما تسعى إليه فلسفة الجودة الشاملة. ومع ذلك، يبقى هذا الربط – كما أظهر التحليل – غالبًا في مستوى الاستنتاج غير المباشر؛ حيث إن معظم الدراسات تكتفي بالتلميح إلى تحسّن الأداء أو ضبط التكاليف والوقت دون إدخال متغيرات واضحة لقياس أبعاد إدارة الجودة الشاملة أو مؤشرات أداء الجودة بالمعنى الدقيق.

ومن ثمّ، تكشف هذه القراءة النقدية عن فجوة بحثية واضحة يمكن لهذا البحث أن يملأها؛ إذ إن الحاجة ماسة إلى نماذج بحثية تختبر بشكل مباشر أثر إدارة مشاريع المعرفة – بوصفها منظومة متكاملة تشمل التخطيط للمشاريع المعرفية وتنفيذها وتقييمها – على مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في منظمات عربية، مع استخدام تصاميم منهجية أقوى (عينات أوسع ومتعددة المستويات، مناهج مختلطة كمية وكيفية، مؤشرات أداء موضوعية، ونماذج سببية/هيكلية). كما أن التنوع السياقي في الدراسات (قطاع حكومي سعودي، قطاع عام أجنبي، قطاع التشييد المصري) يتيح لهذا البحث فرصة الاستفادة من أطرها المفاهيمية وأدواتها مع تكييفها بما يناسب سياق بحثك، وتصميم نموذج أكثر شمولاً يربط بين أسلوب الإدارة، ومشاريع إدارة المعرفة، وأبعاد الجودة الشاملة، بما يقدم إسهاماً نظرياً وتطبيقياً أكثر عمقاً في ميدان إدارة المعرفة والجودة في المنظمات.

-المراجع

الشهري, عبدالمنعم, عقيلي, & عثمان موسى. (٢٠٢٤). دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. *المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة*, ٣(١), ١٢١-١٧٢.

غازي الحارثي, & ياسر الفايد. (٢٠٢٠). دور إدارة المعرفة في إدارة المشروع. مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية.

Putri, S. M., Pratami, D., Tripiawan, W., & Rahmanto, G. (2019, May). Assessing of project management process knowledge area: procurement based on project management maturity model PMMM(case study of pqr company). In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 505, No. 1, p. 012004). IOP Publishing.

Shaqour, E. N. (2022). The role of implementing BIM applications in enhancing project management knowledge areas in Egypt. *Ain Shams Engineering Journal*, 13(1), 101509.