

## دور ادارة المعرفة في ادارة المشروعات الصغيرة دراسة ميدانية في معمل الأوكسجين الأهلي في العراق

أ.م.د. خالد عبد الله العيساوي / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الفلوجة  
م.د. شذى عبود شاكر

تاريخ التقديم: 2018/1/8  
تاريخ القبول: 2018/5/6

### المخلص

ان معظم الادبيات حول ادارة المعرفة وتطبيقها ركزت في الفترة الاخيرة على المنظمات الكبيرة وجرى اهمال ادارة المعرفة في المنظمات الصغيرة، اذ هدف البحث الى معرفة ادارة المعرفة في المشروعات الصغيرة في (معمل الاوكسجين الاهلي) في العراق، وتقصي دور ادارة المعرفة في ادارة المشروعات الصغيرة من وجهة نظر العاملين فيها. وفي سبيل تحقيق ذلك استخدمت الطريقة الانتاجية، وبينت النتائج ان ادارة المعرفة لها دور في ارتفاع مستوى الانتاجية خلال السنوات 2010-2013. بناء على النتائج اوصت الباحثان بتعزيز دور ادارة المعرفة في معمل الاوكسجين الاهلي في العراق لما لها من دور في ادارة المشروعات الصغيرة، الأمر الذي يمكن ان يرفع من تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي وزيادة الانتاجية. ان هذه الدراسة تستهدف معالجة بعض عدم التوازن في الادبيات عن طريق وضع ادارة المعرفة في ميدان المنظمات الصغيرة للأعمال، اي انها تنظر الى المزايا والمساوي ومكامن القوة والضعف والمشكلات الرئيسية المرتبطة جميعها مع ادارة المعرفة..

**المصطلحات الرئيسية للبحث /** ادارة المعرفة، المشروعات الصغيرة، معمل الاوكسجين الاهلي في العراق .



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 107 المجلد 24

الصفحات 128-146



## دور ادارة المعرفة في ادارة المشروعات الصغيرة دراسة ميدانية في معمل الاوكسجين الاهلي في العراق

### المقدمة

ان ادارة المعرفة تعد ميدانا مهما اذ اصبح واحدا من المواضيع المهمة والمثيرة للنقاش في ادبيات الاعمال. اذ انها تعالج الانشطة المرتبطة بالمعرفة مثل خلق المعرفة وتنظيمها والمشاركة فيها واستخدامها من اجل توليد قيمة للمنظمة. وتعد ادارة المعرفة حجر الزاوية المهم للمنظمات لتطوير الميزة التنافسية المستدامة والبقاء في الصدارة في ميدان السوق، وان المعرفة اذا جرى توجيهها وتعليقها تستطيع دفع المنظمات لتكون اكثر تكيفا وابداعا وذكاءا وبقاءا ولهذا اصبح من الضروري للمديرين والباحثين معالجة ادارتها. وان ادارة المعرفة اهتمت بالمنظمات الكبيرة للاعمال مع اهتمام قليل لقطاع الاعمال الصغيرة وذلك لان المنظمات الكبيرة تمتلك بصورة عامة المزيد من الموجودات المعرفية وغير الملموسة التي ينبغي ادارتها ولهذا فان التركيز المهيم عليها يبدو مناسبا ولان معظم المنظمات الكبيرة تتضمن العديد من وحدات الاعمال المختلفة والتي يمكن نشرها في دول مختلفة ولهذا فهي تحتاج الى تنظيم نظام الادارة المعرفة لتسهيل المشاركة ونقل المعرفة عبر مواقعها العديدة.

لقد اصبح من الضروري ملاحظة بان المنظمات الصغيرة ينبغي عدم النظر اليها كمنظمات اقل اهمية وتأثيرا من المنظمات الكبيرة، وان منظمات الاعمال الصغيرة لها دورها الخاص لتلبية في الاقتصاد مثل دور المنظمات الكبيرة. وان كلا النوعين (المنظمات الصغيرة والكبيرة) لها دور في النحو الاقتصادي للبلد. ولهذا وجب على المنظمات الصغيرة ان تحسن ذاتها من خلال ادارة المعرفة في سعيها لتحقيق الجودة وان عمل المنظمات الصغيرة ان تعد ادارة المعرفة مهمة كما هي للمنظمات الكبيرة ولهذا وجب ان تحظى بعناية كافية.

### المبحث الاول / منهجية البحث

#### 1- مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: ما هو دور ادارة المعرفة في ادارة المشروعات الصغيرة من وجهة نظر العاملين في معمل الاوكسجين الاهلي في العراق؟ والذي يمكن تقسيمه الى الاسئلة الفرعية الاتية:

- ان معمل الاوكسجين لا يهتم بتدريب العاملين في المعمل.
- ب-لا يتبع المعمل النظم الادارية الحديثة وهذا يؤثر سلبا على ادائه.
- ج-يدير المشروع او المعمل اعماله بطريقة غير احترافية وهذا يؤدي الى تحديد وقت تنفيذ العمل.
- د-يركز على الجانب الربحي وليس على تطوير الكوادر البشرية. مما تقدم تحددت مشكلة البحث في السؤال الاتي: ما هو دور ادارة المعرفة في ادارة المشروعات الصغيرة.

#### 2- اهمية البحث

قد يفيد هذا البحث القانمين على معمل الاوكسجين الاهلي في العراق بوضع استراتيجيات وسياسات من شأنها الاهتمام بالمعرفة لدى العاملين فيها ومن ثم رفع مستوى الاداء والذي يؤدي الى تحسين الانتاجية وزيادتها. وتأتي اهمية البحث قلة الدراسات التي تناولت دور ادارة المعرفة في ادارة المشروعات الصغيرة على حد علم الباحثان. ومن خلال هذا البحث يمكن التعرف عليها بالدراسة والتحليل والوصول الى نتائج وتوصيات يستفيد منها الباحثين ويمثل اضافة نوعية للمكتبة العلمية. فضلا عن انه يعالج المشاكل التي تعاني منها الكثير من المشروعات الصغيرة الاخرى، وانه يقدم اطار نظري تطبيقي يربط ادارة المعرفة في المشروعات الصغيرة بهدف رفع اداء العاملين وتحسين انتاجيتهم للمعمل، اذ يمثل هذا الاهتمام مساهمة علمية متواضعة جديرة بالاهتمام.



## دور ادارة المعرفة في ادارة المشروعات الصغيرة دراسة ميدانية في معمل الاوكسجين الاهلي في العراق

### 3- اهداف البحث

ان هذا البحث يهدف الى التعرف على واقع ادارة المعرفة في المشروعات الصغيرة من حيث خلق المعرفة وتنظيمها ونقل ومشاركة المعرفة وتطبيقها واستخدامها ( وايضا يهدف الى التعرف على الخصائص والمزايا والفوائد التي بحوزتها في تنفيذ ادارة المعرفة والمعوقات التي تعرقل جهودها والتي يجري الكشف عنها. وسيجري مناقشة مكامن القوة والضعف فضلا عن المشكلات والقضايا المرتبطة مع ادارة المعرفة في المنظمات الصغيرة وان هذا البحث سيساعد في تعزيز اساس تبني ادارة المعرفة في منظمات الاعمال الصغيرة ويهدف البحث ايضا الى :

- ا - معرفة مستوى دور ادارة المعرفة في ادارة المشروعات الصغيرة في معمل الاوكسجين الاهلي في العراق
- ب- تسهم في زيادة فرص الاستثمار من خلال التعرف على الضمانات التي تؤدي لاستمرارية ادارة المشروعات الصغيرة
- ج- معرفة طبيعة ادارة المعرفة في ادارة المشروعات الصغيرة
- د- التعرف على المشاكل والمعوقات التي تواجه ادارة المشروعات الصغيرة

### 4- فرضيات البحث

يبني البحث على فرضية مفادها ان لادارة المعرفة اهمية كبيرة في تحقيق الزيادة الانتاجية للشركة المبحوثة والتي هي احدى شركات القطاع الخاص

### 5- حدود البحث

الحدود الزمانية: تم اجراء البحث للسنوات (2010-2013)  
الحدود المكانية: تم اجراء البحث في معمل الاوكسجين في مدينة بغداد منطقة المسبح  
الحدود البشرية: تم اجراء البحث على العاملين في معمل الاوكسجين الاهلي في العراق وكان عدد العاملين في بداية تاسيس المعمل عشرة عمال

### 6- منهجية البحث

من خلال هذه الدراسة ينتهج الباحثان مجموعة من المناهج متمثلة في المنهج التحليلي حيث يتم تحليل البيانات من خلال استخدامها وفقا للطريقة الانتاجية طبقا لسجلات المعمل وقام الباحثان بمراجعة الادبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات البحث

7- **مجتمع وعينة البحث** يمثل معمل الاوكسجين القطاع الخاص في العراق مجتمع البحث وقد تم الاعتماد على سجلاتها في اختيار عينة البحث لمدة اربع سنوات للمدة من 2010-2013 وقد بلغ عددهم (10) عمال وصاحب المعمل والمحاسب في بداية تأسيسه

## المبحث الثاني / الجانب النظري

### الدراسات السابقة

1-neal pollock,(2002),(knowledge management and information technology  
(know-it encyclopedia) الدراسة بعنوان ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات (المعرفة – الموسوعة)  
هدفت هذه الدراسة الى تقييم اداء ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات التي تستخدمها المنظمات العامة والخاصة كما وتهدف الى تقييم كلا من الاداء الكلي لادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومخرجات الاستثمار الفردي في المنظمة من اجل تحقيق نجاح ملحوظ ولتحسين اداء العمل ومخرجاته، اما مشكلة الدراسة هي كيفية تطبيق ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات عينة الدراسة، وقد اوصت الدراسة على ضرورة تدريب المستخدمين النهائيين لنظم تكنولوجيا المعلومات وتشجيعهم على بناء مقاييس جديدة تحدد مدى جودة ودعم استراتيجية تكنولوجيا المعلومات لاحتياجات العمل الداخلي، اما وجه التشابه بين الدراسة السابقة والحالية هو ادارة المعرفة ولم تتناول الدراسة السابقة المشروعات الصغيرة.



## دور ادارة المعرفة في ادارة المشروعات الصغيرة دراسة ميدانية في معمل الاوكسجين الاهلي في العراق

**2-kang,2003,(The knowledge advantage;tracing and testing the impact of knowledge characteristic and relation-ship on project performance)**

(فائدة المعرفة:اختبار وتحديد اثر خصائص المعرفة وعلاقتها على اداء المشروع)

تهدف هذه الدراسة الى معرفة خصائص المعرفة وعلاقات المعرفة على اداء المشاريع وتحديد اهمية نقل المعرفة وقد جرت الدراسة في احدى المدارس الامريكية وتضمنت مشكلة البحث هو معرفة انواع المعرفة وتحديد مصادر المعرفة والاجراءات المستخدمة لادارتها والتي تركز على استخلاص المعرفة الضمنية بوصفها تساعد على تحقيق الميزة التنافسية واجراء مقارنة مع المدارس الاوربية الاخرى، وتوصلت الدراسة الى ان المشروع يتأثر ايجابيا من خلال الميزة التنافسية المتولدة عن استخلاص المعرفة الضمنية من الافراد العاملين اكثر من تاثره بالمعرفة من المصادر الخارجية

**3- دراسة سيد على بلحمدي، 2006، بعنوان (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كاداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة، دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير)**

جرت هذه الدراسة في الجزائر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتجسدت الدراسة في تشجيع هذه المؤسسات كاستراتيجية بديلة للمؤسسات الضخمة التي عجزت عن تحقيق التنمية المنشودة، وتوصلت الدراسة الى نتائج هو عدم وجود ما يميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمفهوم موحد بل هي عبارة عن نسيج غير متجانس من مؤسسات ذات انماط مختلفة ومتعددة وان هذه المؤسسات تنتمي للقطاع الرسمي وغير الرسمي كما هو حال المؤسسات الصغيرة في الدول النامية.

**4- دراسة بلال خلف السكارنه، 2006، الدراسة بعنوان (المشاريع الصغيرة والريادية)**

جرت هذه الدراسة في الاردن حيث تم تطبيقها على عينة عشوائية في المؤسسات الصغيرة وهدفت الى التعرف على مفهوم المشروعات الصغيرة واهميتها والتعرف على خصائص الرائد الاداري وكيف لصاحب المشروع الصغير ان يكون رياديا. وتتمثل مشكلة البحث في التعرف على مدى فاعلية هذه المشاريع الصغيرة وما هي الوسائل التي تساعد في الوصول بها حتى تصبح ريادية. اما اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وهو ان مشاريع الاعمال الصغيرة في الاردن ذات اهمية ولها دور في الاقتصاد الوطني وعلى الشخص المالك ان يكون رياديا وان يتمتع بصفات وخصائص ومهارات معينة في المجالات الصناعية والخدمات والتجارة في اكثر المناطق كثافة بالسكان (العاصمة). وقد اشارت الدراسة الى ان التوصيات :

أ- العمل على تدريب وتأهيل مالكي المشروعات الصغيرة في الاردن

ب- اعطاء فرص اكبر لاصحاب الافكار الابداعية والابتكارية وتوفير الدعم المالي لهم

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في انها تناولت ادارة المعرفة في ادارة المشروعات الصغيرة وبينما ركزت الدراسة السابقة على كيفية ان تكون المشروعات الصغيرة ريادية

**5- نور الدين قسم الله زيدان، 2012، الدراسة بعنوان (تقويم دور البنوك ومؤسسات التمويل الاصغر في تمويل المشروعات الصغيرة)**

جرت هذه الدراسة في السودان وتمثلت مشكلة الدراسة انه على الرغم من اهمية المشروعات الصغيرة في توفير فرص العمل الا انها تتعرض الى العديد من المعوقات التي تحول دون حصولها على التمويل من مؤسسات التمويل الاصغر اما اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وهو ان المستفيدين لا يملكون معلومات عن المشروعات التي يرغبون بتنفيذها اضافة الى انهم يواجهون صعوبات في الحصول على شخص ضامن او قرض وهذا يعوق حصولهم على ما يحتاجونه من تمويل الجزائر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتجسدت الدراسة في تشجيع هذه المؤسسات كاستراتيجية بديلة للتوصيات:

أ- على الجهات الرسمية في الدولة وعلى رأسها البنك المركزي في السودان في وضع تعريف دقيق للمشروع الصغير ب- ضرورة ان تركز المؤسسات التي تقدم التمويل على جودة المشروع الذي يقدمه العميل بدلا من التركيز على الضمانات



## دور ادارة المعرفة في ادارة المشروعات الصغيرة دراسة ميدانية في معمل الاوكسجين الاهلي في العراق

### ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة

- 1- اجري البحث الحالي في البيئة المحلية
- 2- يلاحظ ان اغلب الدراسات السابقة قامت بدراسة ادارة المعرفة في المشروعات الكبيرة بشكل عام بينما ركز البحث الحالي على المشروعات الصغيرة
- 3- تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة من خلال ربط ادارة المعرفة بالمشروعات الصغيرة حيث لم يتم التطرق اليه في الدراسات السابقة

### اولا- مفهوم المشروعات الصغيرة

تواجه معظم الدول صعوبة في تحديد تعريف محدد للمنظمات الصغيرة وتبين من دراسة اجرتها منظمة العمل الدولية عن المنظمات الصغيرة بأن هناك اكثر من (25) تعريفا مختلفا في (25) بلدا اجريت عليها الدراسة ويختلف التصنيف نسبيا باختلاف الدول وقطاعات الاعمال التي تنتمي اليها تلك المنظمات ويوجد عدة معايير لتعريف المنظمات الصغيرة (مثل عدد العاملين، رأس المال، القيمة المضافة) وقد تستخدم تعريفات وفقا للخصائص الوظيفية مثل نوع الادارة او التخصص او اساليب الانتاج او اتجاهات السوق ويعد التعريف ضروري لتقديم الخدمات والحوافز المشجعة لمساندة هذه المشروعات وزيادة كفاءتها. ولتحديد تصنيف واضح يجب توفر عدة عوامل منها توفر المعلومات ودقتها، البناء الهيكلي للمنظمات حسب الانشطة المختلفة وخطة السلطة في دعم ومساندة المنظمات الاقتصادية رغم من ان صياغة تعريف مبسط لا يعد امرا يسيرا. وطبقا لما ورد في دراسة من اعداد (Gray and Gamser) يفضل استخدام معيار عدد العاملين لتحديد حجم المنظمة بدلا من الاعتماد على حجم الاصول والقيمة المضافة التي يتم قياسها بحسب قيمتها والتي تتغير بتغير قيمة العملات. (مقداد، 2002، 2)

اذ تعرف منظمة العمل الدولية المشروعات الصغيرة بأنها المشروعات التي يعمل بها اقل من عشرة عمال والمشروعات المتوسطة التي يعمل بها ما بين عشرة الى تسع وتسعين عاملا وما يزيد عن تسع وتسعين تعد مشاريع كبيرة (نصر الله، 2005، 5)

ويرى الباحثان بان المشروعات الصغيرة هي (كل منشأة صغيرة تمارس نشاطا تجاريا او اقتصاديا او خدميا وتدار من قبل صاحب المشروع وعدد من العاملين وان يمتلك مهارة وخبرة في ومعرفة في ادارة المشروع

### ثانيا- وظائف او مهام المشروعات الصغيرة

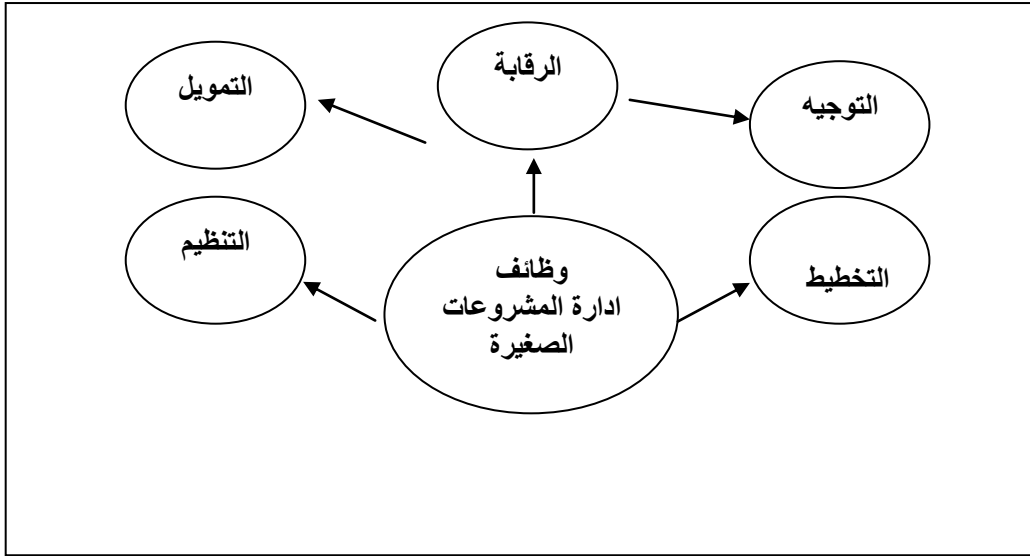
- ان منظمات الاعمال الصغيرة تؤدي ادوارا معينة ووظائف في الاقتصاد ومنها :
- 1- توفر الفرص للأفراد الذين قد لا يكونون مناسبين لاستخدامهم في المنظمات الكبيرة للاعمال والبدء في ادارة عملهم الخاص. وبالنسبة للعديد من فان هذا الطريق يكشف مهارات الافراد وقابليتهم والطريقة المفضلة للعمل. (OECD,2000, 200)
  - 2- توفر فرص جديدة للعمل لمعظم السكان (Story,1994, 15)
  - 3- تعد مصدرا للابداع للمنتجات الجديدة والخدمات والعمليات وتطبيقات العمل فان منظمات الاعمال الصغيرة تقوم بادخال طرق جديدة وافكار جديدة وهذا يؤدي الى الابتكار والابداع هو تحويل الفكرة الى ايجاد منتج (بن عنتر، وحميدي، 2011، 16)
  - 4- اسهمت منظمات الاعمال بتوفير تنوع من المنتجات والخدمات وغالبا تعمل في اسواق محددة ومعينة والتي لا تكون مناسبة للمنظمات الكبيرة لدخولها ولهذا فانها تستطيع توفير شيء قليل يختلف عن المنتجات القياسية والخدمات التي تقدمها الشركات الكبيرة.
  - 5- تعمل اساسا للاقتصاد الانتاجي الذي يدعم ازدهار ونجاح المنظمات الكبيرة وان كفاءة الشركات الكبيرة تصاغ من قبل المنظمات الصغيرة لان ادائها يعتمد عليها مباشرة (Wong&Aspin,2004, 45)



## دور ادارة المعرفة في ادارة المشروعات الصغيرة دراسة ميدانية في معمل الأوكسجين الأهلي في العراق

اما من وجهة نظر الباحثان

1- توفر نوع من المنافسة وتقضي على الاحتكار وهذا يساعد على تأمين النظام الاقتصادي الذي يعمل بفاعلية اضافة الى تحقيقها هامش من الربح وهذا كله يساعد الى تسارع النمو بفضل العمليات التنافسية.  
ومن الوظائف التي تقوم بها ادارة المشروعات الصغيرة التخطيط والتنظيم والتمويل والرقابة وغيرها من الانشطة الخرى وذلك لتحقيق الاهداف المرجوة منها الربحية وخفض تكاليف الانتاج والتوسع والنمو، وتعد الوظائف التي تقوم بها ادارة المشروعات الصغيرة من الركائز الاساسية التي تعتمد عليها وفي حال تطبيقها لهذه الوظائف بصورة صحيحة يكون المشروع ناجحا وبالعكس.  
والشكل رقم (1) يوضح وظائف المشروعات الصغيرة.



المصدر: برنوطي، سعاد نايف، 2008، ادارة الاعمال الصغيرة ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2 ، ص196

1- التخطيط : يعد من اهم وظائف ادارة المشروعات فدقة التخطيط يؤدي الى نجاح الوظائف الاخرى حيث يمكن من خلاله تحديد الاهداف والانشطة الواجب تنفيذها سواء كان هدفه الانتاج او الربحية (David,2010,183)

2- التنظيم : ويعد الوظيفة الثانية بعد التخطيط حيث يعمل التنظيم على توفر الوسائل التي تمكن الافراد من العمل سويا بكفاءة وفاعلية عالية من اجل تحقيق الاهداف، وان العمل داخل المشروعات الصغيرة هو عملية تفاعل بين الموارد المادية والبشرية، والموارد البشرية هي اساس قيام المشروع فبدون هذه القوى لا يمكن قيام المشروع وتأتي الموارد المادية في المقام الثاني وتشمل الالات والمعدات ورأس المال والمباني وهذه تساعد على تحقيق الاهداف (Sirpolis,1997,43)

3- التمويل: وهي الوظيفة الثالثة من وظائف ادارة المشروعات الصغيرة والذي يتخذه متخذي القرار المالي من خلال بحثهم عن مصادر تمويل لطبيعة ونشاط المشروع واستخدام افضل استخدام وبصورة مثلى لتحقيق اكبر عائد باقل كلفة (برانتون،76،2001).

4- التوجيه : هو توجيه العاملين نحو تحقيق الاهداف التنظيمية اذ يكون من واجب مدير المشروع الصغير تمتين العلاقة بينه وبين العاملين خشية فقدانهم بسبب محدودية الاجور فالاهتمام بهم واقامة علاقات جيدة معهم يساعد على تحقيق الاهداف.

5- الرقابة : وتعني متابعة كل خطوة من خطوات الوظائف التنظيمية لتقييم اداء المشروع تجاه تحقيق اهدافه، فعلى صاحب المشروع ان يراقب ويراجع ويفحص بشكل منتظم ودوري لنشاط العمل من ناحية المخزون والترويج وعلاقة الزبائن والعمل المحاسبي والارباح ومتابعة عمل العاملين بحسب ما مخطط له (رشدي،19،2009)



## ادارة المعرفة

### اولا- مفهوم المعرفة واهميتها

ان العصر الذي نعيش فيه هو عصر المعرفة ويشهد ثورة تدعى "الثورة المعرفية" اذ يشير (Stettner,2000, 3) الى ان المعرفة عملية تراكمية تكاملية تتكون على امتداد مدد زمنية طويلة نسبيا لتصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من اجل معالجة مشكلات وظروف معينة ومن ثم فان المعرفة يجري استخدامها لتفسير المعلومات المتوافرة عن حالة معينة واتخاذ قرار حول كيفية ادارة هذه الحالة ومعالجتها. ويمكن تعريف المعرفة من وجهة عدد من الباحثين.

المعرفة هي ليست فقط التقاط البيانات ومعالجتها وتفسيرها لتكون معلومات مفيدة وانما هي كل ما يتعلق بخبرات المنظمة التي يمكن الاشتراك بها مع اية جهة (يوسف،2004، 3) اما (Maier,2002, 7) فعرّفها بانها كل التوقعات المدركة والملاحظات التي تنظم بشكل ذي معنى وتجميعها واحتوائها في مجال معين، عبر الخبرة والاتصالات التي يستخدمها الفرد او المنظمة لترجمة المواقف وتوليد النتائج والسلوك والحلول.

اما (Daft,2001, 258) فعدّها كترامك لدى الافراد او المنظمة وذلك عن طريق اضافة ما تكسبه من معلومات الى الخبرات والفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تمتلكها مسبقا فتكون على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها الى الاخرين.

اما (Bellinger,2005, 1) فعرّفها بانها (نماذج علاقات البيانات والمعلومات مع النماذج الاخرى) اما من وجهة نظر (الكبيسي، 2005، ص12) بانها كل شيء ضمني او ظاهري يستحضره الافراد لاداء اعمالهم باتقان او لاتخاذ قرارات صائبة.

اما من وجهة نظر الباحثان (يعني العمل بالمعرفة الظاهرة والضمنية وان تحمل المعرفة بذور لتطوير المنتجات او الخدمات). وهنا لا يمكن القول ان هناك تعريفا واحدا شاملا وواسعا ومتفق عليه لادارة المعرفة اذ هناك اختلافات كثيرة ومن وجهات نظر مختلفة من الباحثين والكتاب والمنظرين الذين يجتهدون بتقديم هذا المصطلح الجديد.

### ثانيا- اهمية المعرفة

تحتل المعرفة مكانة مهمة وتعتبر مصدر للميزة التنافسية للمنظمات الصغيرة وانها اسهمت بالقيام في تحفيز الافراد على الابداع والابتكار المتواصل وان المنظمات الصغيرة الناجحة هي تلك التي تنشأ بشكل منسق المعرفة وتنتشرها على نطاق واسع في جميع انحاء المنظمة وتجسدها بسرعة في التكنولوجيات ومنتجات جديدة وهذه الانشطة هي التي تحدد الشركات الخلاقة للمعرفة (salojarri&patrick,2005, 579)

1- تعد المعرفة اداة استراتيجية على خلق ثقافة شاملة متحسسة للمعرفة في المنظمة عن طريق تحديد قدرات المنظمة وحاجاتها.

2- المعرفة اساس لابتكار الميزة التنافسية وادامتها من خلال شروعاتها بعمليات ادارة معرفة ملائمة.

3- تعد المعرفة اكثر مؤشرات النمو الاقتصادي اهمية في ظل نظرية المنظمة المستندة الى الموارد (العاني، 2004، 45-46)

اما من وجهة نظر الباحثان (ان للمعرفة اهمية من حيث استثمار الفرص في المنظمات الصغيرة لان المعرفة مصدر للتعلم المنظمي والذي يؤدي بدوره الى خلق المعرفة).





## دور ادارة المعرفة في ادارة المشروعات الصغيرة دراسة ميدانية في معمل الاوكسجين الاهلي في العراق

### ثالثا- مفهوم ادارة المعرفة

يعد مفهوم ادارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الادارة والذي تزايد الاهتمام به خلال العقدين الاخيرين ( malhorta, 2000, 83 ) ويشير (ابو فارة، 2006، 15 ) الى ان ادارة المعرفة مفهوم ادارة المعرفة هو حقل جديد يساعدهم في تعريف الاصول غير الملموسة وقد ساعد هذا الحقل الاداريين في تطوير تطبيقات جديدة وممارسات ادارية تتناسب مع الاقتصاد الجديد (اقتصاد المعرفة واقتصاد الاعمال الالكترونية) وينبغي ان تهتم ادارة المعرفة بمجموعة من العمليات التي تعمل على اثبات المعرفة والمحافظة عليها وتبنيها ومشاركتها مع الاخرين وتجديدها وتعزيز الاداء المنظمي وخلق القيمة وقد اجمع الباحثون على انه من الصعب التسليم بوجود مفهوم جامع شامل الادارة المعرفة وذلك لسببين :-

الاول : ان ميدان ادارة المعرفة واسع جدا.

الثاني : التبدلات السريعة بالمجالات التي تشملها المعرفة نفسها (Maier,2002, 35)

اما ( Vetscheva & Koszeg, 2000, 5 ) فقد ذهب الى ان هناك غموض في تحديد مفهوم ادارة المعرفة بسبب اتساع نطاقها وبدعم الاراء انفة الذكر التطور المفاهيمي لهذا المصطلح.

ومن وجهة نظر ( Firston,2001, 55 ) ان ادارة المعرفة لا تقتصر على البيئة الداخلية للمنظمة. كما نظر اليها ايضا على انها منتج من العملية الانسانية.

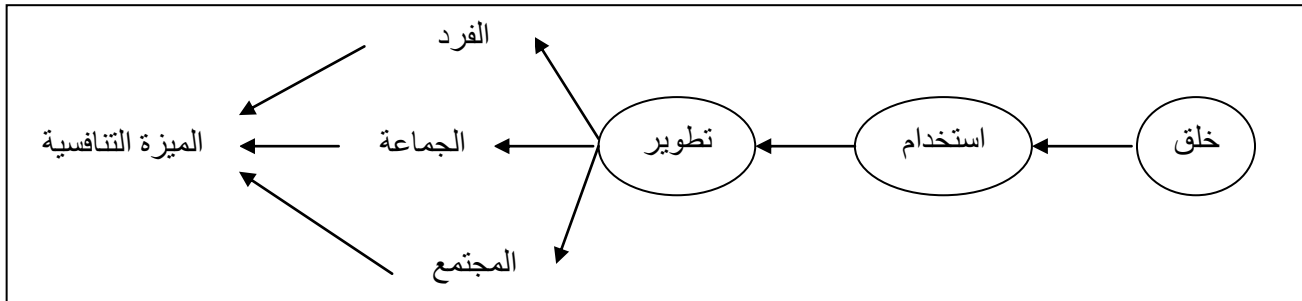
اما من وجهة نظر الباحثان فتعرف ادارة المعرفة (هو قيام المنظمة صغيرة او متوسطة بجهد منظم وواعي من اجل النقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن انواع المعرفة من اجل تحقيق اهداف المنظمة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والاداء التنظيمي) وتعمل ادارة المعرفة مع ممارسات وتطبيقات التعلم التنظيمي وهذا يساهم في خلق القيمة وتحسين اداء المنظمة وتحسين المخرجات.

### رابعا- اهمية ادارة المعرفة

هناك عوامل كثيرة ادت الى تعزيز اهمية ودور ادارة المعرفة في تحقيق فاعلية المنظمة الحديثة ومن هذه العوامل ظاهرة العولمة وزيادة مستوى تعقيد وحجم التجارة العالمية وزيادة حدة المنافسة وسرعة وسهولة انتقال رؤوس الاموال والعاملين وسرعة انتقال المعلومات وزيادة سيطرة تكنولوجيا المعلومات (Wong & Aspin, 2004, 2)

وقد ذكر (الكبيسي، 2005، 43) ان اهمية ادارة المعرفة هي توفيرها الفرص للحصول على الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات غير مساهماتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الابداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة. لذا اصبحت ادارة المعرفة مهمة بالنسبة لمنظمات الاعمال سواء كانت كبيرة او صغيرة او متوسطة ولا سيما بعد ظهور الانترنت وهو الاسرع في الحصول على المعلومات والمعرفة والشكل (1) يبين مخططا تطوريا لمفهوم ادارة المعرفة وكيف تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية (شاكرا، 2006، 6)

شكل (2) مفهوم ادارة المعرفة واهميتها



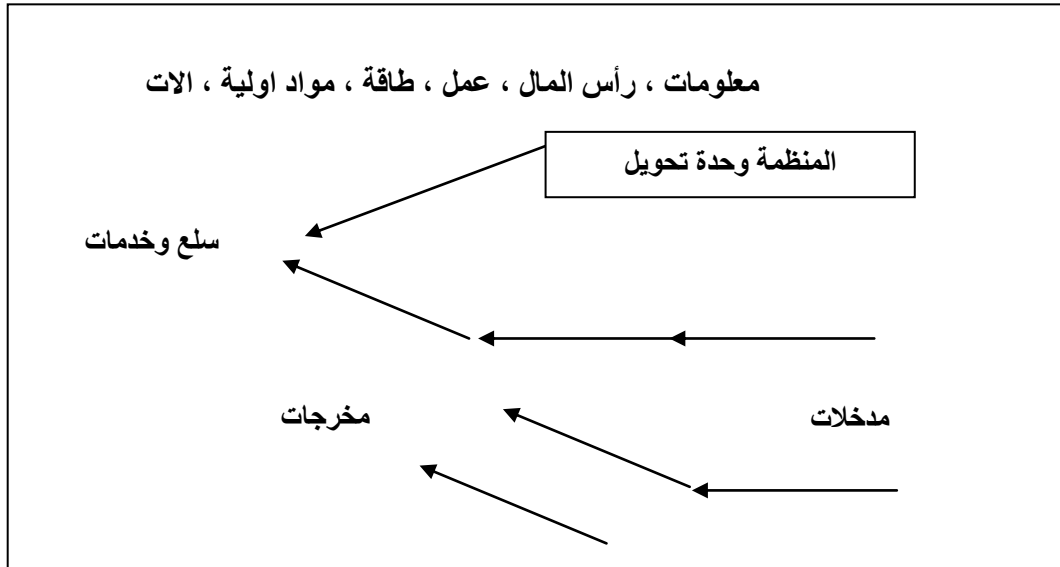
المصدر: شاكرا، شذى عبود، 2006، (العلاقة بين استراتيجيات ادارة المعرفة ودورة حياة المنظمة واثرها في الاداء المنظمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، ، 60)





### خامسا- ادارة المعرفة في المشروعات الصغيرة

ان ادارة المعرفة لها القوة لتمكين المنظمات من مواجهة التعقيدات والتغيرات وربطها بالاقتصاد القائم على المعرفة وان الاسباب التي تدعو المنظمات الصغيرة والمتوسطة الى الحصول على ادارة المعرفة ترجع الى (السحب) و(الدفع) ، فالسحب يشير الى الفوائد الحقيقية او التحسينات تدفع المنظمات الى واجهة ادارة المعرفة (bollinger&smith,2001, 30) وعلى ضوء ذلك تبدو المعرفة كسلاح رئيسي للبقاء بالنسبة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة لان المعرفة المنظمة هي الموجودات الاستراتيجية القيمة والنادرة وغير القابلة للتعويض والتقليد من قبل المنافسين والتي تمنح المنظمة ميزة تنافسية قوية ومستدامة. وان المعرفة ان احسن توجيهها وقيادتها وبالشكل المناسب من قبل المنظمات الصغيرة والمتوسطة ستتمكن هذه المنظمات ان تقف في وجه المنافسين وتتفوق عليهم ومن ثم تحافظ على الميزة التنافسية ، وان المنظمات الصغيرة مع ذلك مقيدة بندرة مواردها ولا يوجد سبيل تستطيع فيه التنافس مع المنظمات الكبيرة فيما يتعلق بالموارد الملموسة (المعنوية) مثل المعرفة تعد مصدرا بالغ القيمة يمكن استخدامه الامثل من قبل العاملين للحصول على المخرجات المطلوبة (امر، وبن خليفة،25،2007)



شكل ( 3 ) المنظمة وحدة تحويل المدخلات الى مخرجات

Source : GEn Longatte , Facques Muller , "Economie Dentreprise , Dunod , Paris , 2004 , p2



## دور ادارة المعرفة في ادارة المشروعات الصغيرة دراسة ميدانية في معمل الاوكسجين الاهلي في العراق

ان مسوقات ادارة المعرفة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة يمكن تشكيلها وتحفيزها من قبل المنظمات الكبيرة والتي اصبح العديد منها في الاونة الاخيرة قائمة على المعرفة وان المنظمات الصغيرة بدأت بتطوير استراتيجية التحالفات وخارج الحدود ولغرض تمكين مثل هذه المنظمات لان تكون ناجحة فان المنظمات الصغيرة تحتاج الى ادارة معرفة يتطابق مع المشاركين لكي يمكن الوصول الى المعرفة بسهولة المشاركة فيها. اضافة الى الاهتمام بالتعلم المنظمي في المنظمات الصغيرة لكي تقوم بادارة المعرفة بطريقة فاعلة واستراتيجية من اجل تعزيز الميزة التنافسية ( Frey,2002, 172 ) وعلى الرغم من ان المنظمات الصغيرة تعاني بعض المشاكل منها :-

1- منظمات المشروعات الصغيرة ينقصها بصورة عامة الفهم المناسب لادارة المعرفة ولا سيما فيما يتعلق بالتصورات الرئيسية.

2- ان المنظمات الصغيرة كانت بطيئة في تبني التطبيقات الرسمية والنظامية لادارة المعرفة (Yusof & Aspin, 2000, 634) ومن وجهة نظر الباحثة فان هذا البحث سيساعد في ردم الفجوة في الادبيات لمعالجة هذه العناصر ومن خلال الفهم الصحيح والوعي بهذه العناصر ستكون كل مبادرة لدراسة ادارة المعرفة افضل في التنفيذ في المشروعات الصغيرة.

وان الفهم الصحيح للمنظمات الصغيرة سيؤدي الى فهم افضل لقضايا ادارة المعرفة فقد درج كل من ( Ghobadion&Gallear,1997, 12 ) بعض المزايا الرئيسية لمنظمات الاعمال الصغيرة مع الاخذ بنظر الاعتبار الجوانب الاخرى ويمكن ذكر ذلك بالجدول الاتي :

### جدول رقم (1) مزايا منظمات الاعمال الصغيرة

1- الملكية والادارة :	- معظمها حديثة في العمل ومملوكة ومهيمنة من المالكين. - المالك هو المدير في القمة الاستراتيجية. - مركزية في صناعة القرار. بضع اشخاص لصناعة القرار - الاسلوب الاداري الموجه والابوي هو السائد. - الادارة العليا حاضرة على درجة عالية وقريبة من نقطة التسليم. - مهارات ادارية متواصفة وكفاءة محددة.
2- الهيكل :	- بسيط واقل تعقيدا. - هيكل مبسط مع بضع مستويات ادارية وهرمية. - هيكل مرن وتدفق للمعلومات. - مديرون مالكون ذوي مهمات متعددة. - تقسيم الانشطة محدود وغير واضح. - درجة واطنة من التخصص - واكثر عمومية.
3- الثقافة والسلوك :	- ثقافة موحدة. - ثقافة عضوية ومرنة. - مجموعة قليلة جدا من ذوي الاهتمامات. - قليل من التوجه الفكري الوظيفي. - تأثر العمليات التشغيلية وسلوكيات العاملين بأراء المدير المالك.



## دور ادارة المعرفة في ادارة المشروعات الصغيرة دراسة ميدانية في معمل الاوكسجين الاهلي في العراق

<p>4-الانظمة والعمليات والاجراءات :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- نظام تخطيط بسيط ورقابة.</li><li>- نظام تقييم غير رسمي ورفع التقارير ،</li><li>- عمليات مرنة وقابلة للتكيف.</li><li>- التركيز على العمليات التشغيلية وتركيز اقل على العمليات الاستراتيجية</li><li>- الانشطة والعمليات اقل تحكما من القواعد الرسمية والاجراءات.</li><li>- الهيمنة على الاشخاص.</li></ul>	
<p>5-الموارد البشرية :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- موارد بشرية متواضعة.</li><li>- العاملون ذوي ابداعات متعددة.</li><li>- التدريب وتطوير الكادر الوظيفي من المحتمل ان يكون بدرجة صغيرة.</li><li>- علاقات عمل غير رسمية.</li><li>- احداث اوطأ من النشاط النقابي.</li><li>- درجة واطنة لمقاومة التغيير.</li></ul>	
<p>6- الزبائن والسوق :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- الاعتماد على الزبائن.</li><li>- معظمها في الاسواق المحلية والاقليمية – وقليل في الاسواق العالمية.</li><li>- اكثر تماسكا مع الزبائن.</li><li>- الكثير منها يعرف الزبائن شخصا واجتماعيا.</li></ul>	

Wong, Kuan & Aspinwall, Elaine, "Characterizing Knowledge management in the small business environment " Journal , Vol.8 , No.3 , 2004 , P50

### سادسا- دورة حياة ادارة المعرفة :

حيث يمكن وصفها بأنها تتابع للأنشطة بشكل مناسب لتطبيق مراحل ادارة المعرفة حيث يمكن عرض عدة نماذج لدورة حياة ادارة المعرفة لاستنتاج او لتطوير عام لعملية ادارة المعرفة ومن ثم يمكن عرض الجدول الاتي

جدول (2) يوضح نماذج دورة حياة ادارة المعرفة

المرحلة / النموذج	الاولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة
Gartner Groups 1996	الخلق	التنظيم	الاستحواذ	الوصول	الاستخدام	-----
Beckett and others 1997	الاستحواذ	الاحتفاظ	الاستغلال	-----	-----	-----
Demerest , 1997	الانشاء	التجسيد	النشر	الاستخدام	-----	-----
Daal and others 1998	التوليد	وضع الخريطة	التخزين	المشاركة	التطبيق	التقييم
Nissen , 1999	الاستحواذ	التنظيم	التشكيل	التوزيع	التطبيق	-----
Maula , 2000	الخلق	التحديد	التصفية	التراكم	الاستخدام	-----
البيطار ، 2010	تشخيص	توليد	خزن	توزيع	تطبيق	-----

المصدر : رفاعي ، ممدوح عبد العزيز، 2007"الادارة الاستراتيجية والمعرفة، عين شمس، القاهرة، 7

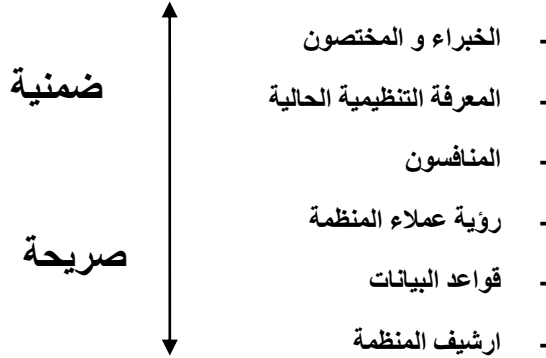


## سابعا-عمليات ادارة المعرفة في منظمات المشروعات الصغيرة:

### 1- خلق المعرفة واكتسابها :

لكي تحسن المنظمة ميزتها التنافسية فيجب ان يكون لديها عمليات تستطيع بها كسب المعرفة التي تود تطبيقها، ان احدى الطرائق لتحسين ذلك هي خلق وتوليد وتطوير وبناء المعرفة داخليا وان المعرفة الداخلية يمكن توليدها من خلال ادارة البحوث والتطوير او عبر التعلم للأفراد وتمثل المعرفة الداخلية ما لدا المنظمة من امكانات وما لدى افرادها وخبراتها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها. اما المصادر الخارجية للمعرفة تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة (البيطار،10،2010)

### مصادر المعرفة التنظيمية



وان التجربة لطرق جديدة في اداء الاشياء كمفتاح لخلق المعرفة يكون من الصعب تسويقه لانها لا تتحمل الوقت لانشطة التجربة والخطأ ، وبالنسبة للتعلم فان المتطلبات الصغيرة تعاني من ضعف. ان الدور الحاسم الذي يلعبه المديرون المالكون في العمليات اليومية لمنظماتهم يعطي في الغالب حصة بارزة من التعلم والتطوير في مستوياتهم (الزيادات، 2008،12) واذا لم يكن للمنظمات القدرة او الطاقة على تطوير المعرفة فان البديل هو اللجوء الى المصادر الخارجية وان احدى الطرائق هي استئجار او استخدام الافراد ذوي المعرفة المنشودة او شراء الموجودات المعرفية مثل امتياز حقوق الاختراعات ووثائق البحوث او المصادر الفكرية الاخرى.

### 2- تنظيم المعرفة و تخزينها

هي تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة وادامتها وكذلك البحث عنها والوصول اليها. وان اهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها ازاء ما تتعرض له من مواقف او ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية ( الفارس،15،2010) وان معظم المنظمات الصغيرة تشعر انه ليس عمليا تأسيس نظام رسمي للترميز و تخزين وتنظيم المعرفة لانها منهكة دائما بروتين العمل اليومي. ان بناء وادامة خزن المعرفة يتطلب جهودا حقيقية ومن المحتمل ان تقاوم المنظمات ذلك انها تحتاج للتفاعل بسرعة مع البيئة التي تعمل فيها وبذلك ترى هذه المنظمات ان تنظيم المعرفة هو مضيعة للوقت. وعليه فان المنظمات الصغيرة تمتلك مكانا ضعف بارزة في ميدان ادارة المعرفة وربما تكون قوتها الوحيدة في امتلاكها موجودات معرفية اقل ولهذا فان عملية تنظيم المعرفة و تخزينها ستكون سهلة ولهذا يكون من الايسر للمنظمات الصغيرة تنظيم المعرفة غير الظاهرة (اي وضع قائمة بأسماء الموظفين ذوي المعرفة في نواحي معينة) وليس المعرفة الظاهرة طالما ينقصها الوقت والمصادر المالية والطابع الرسمي لنظمها واجراءاتها.(رفاعي،35،2007) ويكون خزن المعرفة وتنظيمها من خلال الافراد واجهزة الحاسوب وهذا يمثل جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها



## دور ادارة المعرفة في ادارة المشروعات الصغيرة دراسة ميدانية في معمل الاوكسجين الاهلي في العراق

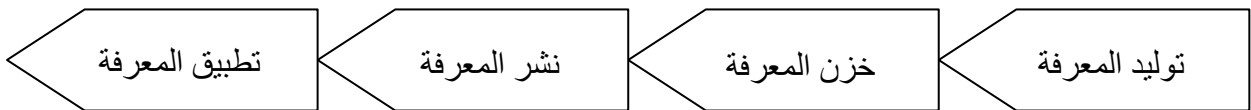
### 3- نقل المعرفة والمشاركة فيها

هو التقاسم والتشارك في المعرفة من خلال الخبرات والمهارات بين العاملين من اجل تنمية وتنظيم المعرفة لدى كل واحد منهم. وهي تعد امرا حيويا حيث يؤدي ذلك الى استفادة كل من له علاقة بها او بأي جزء منها ومن ثم تتحقق المصلحة العامة. وان نقل المعرفة هو اوصول المعرفة المناسبة الى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة. حيث يكون الاتصال اسرع في المنظمات الصغيرة نظرا للبيئة المسطحة والمستوى الواطيء من البيروقراطية ، ومن المنظور المنظمي البيئي فان المنظمات الصغيرة تشارك في المعرفة مع المنظمات الكبيرة والشركات الاخرى القائمة على المعرفة ومع هذا التوسع السريع للاداء العالي للتقنية فتستطيع المشاركة في تصميم المعرفة وانتاجها الكترونيا وتعمل معا لاستكشاف الفرص الجديدة وبناء القدرات الجديدة (عليان،2008،25) وهذا بالتأكيد سيمكن المنظمات الصغيرة الوصول الى ميدان اوسع من المعرفة الظاهرة وبشكل كاف فتوجد ايضا فرصة لنقل المعرفة غير الظاهرة التي قد لا يمكن تحقيقها. ومع ذلك فان المعرفة الضمنية بحد ذاتها تستطيع تحليل القدرة الامتصاصية وهذا يعني ان المنظمات الصغيرة لها درجة اقل من الطاقة الامتصاصية في نقل المعرفة.(داسي،2007،16) ويرى الباحثان ان نقل المعرفة يكون عن طريق اوصولها بالشكل الصحيح وتكون مناسبة وتنقل الى الشخص المناسب في الوقت المناسب من خلال تبادل الافكار والخبرات بين العاملين وحل المشكلات على نحو مبدع.

### 4- استخدام المعرفة وتطبيقها :- ان تطبيق المعرفة اكثر اهمية من المعرفة ذاتها وكل من العمليات

السابقة (توليد ، خزن ، توزيع) لن تؤدي الى تحسين الاداء التنظيمي ما لم يكن هناك تطبيق مغال للمعرفة. وان تطبيق المعرفة تعني جعل المعرفة (اكثر فاعلية ومناسبة للمنظمة في خلق القيم) وفي حالة عدم استخدام المعرفة باقصى درجة فيعني ذلك هدرا في الموارد. وفي المنظمة الصغيرة يمكن للموظفين عادة شعور قوي عن اهمية ادوارهم بسبب وجود عدد قليل من الموظفين وان نجاح المنظمة مرهون عليهم الى درجة كبيرة ولهذا يكون لهؤلاء الموظفين توجيه ذهني للمنظمة يكون للمنظمة المقام الاول. (داسي،15،2007) ومع ذلك فان خبرة وحكم المديرين المالكين لا يزال له الدور المهم في عملية تطبيق المعرفة. وعلى العكس من ذلك فان المعرفة المستمدة فقط من النظريات او من الكتب والتي قد تكون غير عملية بطبيعتها تكون عادة محدودة القيمة بالنسبة لهم ولذلك فانهم يعتمدون عادة على الخبرة الشخصية وعالمهم الخاص عند اقدامهم على صناعة القرار والاستفادة من المعرفة ومع ذلك فان هذه الطريقة تكون احيانا غير دقيقة وقد تؤدي الى القرار الخطأ او الاجراء المغلوط. (العابدي،3،2009) ، ومن وجهة نظر الباحثان ان تطبيق المعرفة يكون من خلال فريق العمل الموجود في المعمل واتباع مجموعة من القواعد والتوجيهات والتعليمات والتي يتم فيها تحويل المعرفة الضمنية الى صريحة اضافة الى استثمار المعرفة وهذه تعد من اهم معايير التقييم في هذا المجال.

شكل (4) عمليات ادارة المعرفة



العابدي، علي رزاق جواد،2009، (دور ادارة المعرفة في قياس الاداء الجامعي المتميز،الملتقى العلمي الدولي اداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة) ، جامعة الجزائر ،كلية العلوم الاقتصادية،3

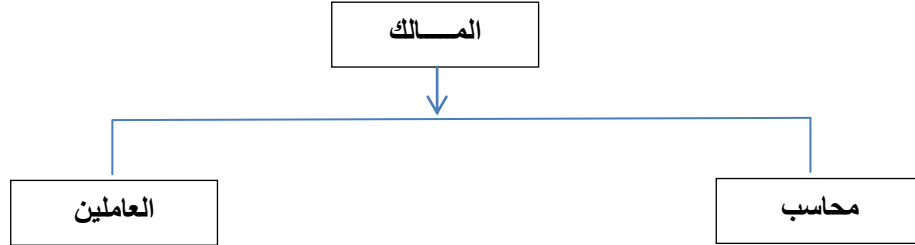


## دور ادارة المعرفة في ادارة المشروعات الصغيرة دراسة ميدانية في معمل الاوكسجين الاهلي في العراق

### المبحث الثالث / الجانب العملي

اولاً: واقع عمل معمل الاوكسجين في ضوء هيكله التنظيمي، نبذة مختصرة عن المعمل

شكل ( 5 ) الهيكل التنظيمي لمعمل الاوكسجين



المصدر: من اعداد الباحثان حسب المعلومات المتوفرة في المعمل

- 1- تم تأسيس المعمل سنة 2008 حيث يكون المالك هو الشخص الذي يتمتع بالاستقلال المالي والاداري ويعمل وفق اسس اقتصادية.
- 2- رأسمال المعمل بداية التأسيس ( 25,000,000 ) مليون دينار عراقي
- 3- يهدف المعمل الى تجهيز المستشفيات الحكومية والاهلية بالاكسجين والنتروجين بما يحقق اهداف المعمل.
- 4- يمارس المعمل المهام والنشاطات الاتية :-  
أ. انتاج الاوكسجين والنتروجين.  
ب. تطوير وتوسيع المعمل واقامة خطوط مكملة وجديدة.  
ج. تسويق انتاجية للاغراض المحلية.  
د. سهولة النقل من موقع المعمل الى المستشفيات.  
ومن أهم اهداف المعمل هو البيع للزبائن وايصال المنتج الى الجهات المستفيدة من قبل المعمل

### ثانياً: قياس نسبة النمو في انتاجية المعمل

جدول رقم (3) كمية وانواع المنتجات في المعمل

اسم المنتج	الانتاج 2010	الانتاج 2011	الانتاج 2012	الانتاج 2013	نسبة النمو لسنة 2010-2013
1 اوكسجين	253210	315150	600000	714000	% 181,97
2 نتروجين	157000	190000	220000	357000	% 127,38
3 المجموع	410210	505150	820000	1071000	% 161,08

المصدر: سجلات المعمل

جدول رقم (4) مبيعات الشركة (مخرجات) بالدينار العراقي

اسم المنتج	2010	2011	2012	2013
اوكسجين	1158342200	2149555000	2144517500	5591541260
نتروجين	2645000	3127400	4226500	987997840
المجموع الكلي-دينار	1160987200	2152682400	2148744000	6579539100

حيث اعتمدت الباحثان على المجموع الكلي للمبيعات الوارد في جدول رقم (3) الذي يمثل مخرجات المعمل بالدينار العراقي لسنوات الدراسة وتم التوصل الى النتائج المشار اليها في الجدول رقم (4) وفقاً للمعادلة الاتية :-



## دور ادارة المعرفة في ادارة المشروعات الصغيرة دراسة ميدانية في معمل الاوكسجين الاهلي في العراق

الانتاجية الكلية للمعمل = المخرجات بالدينار العراقي  
المدخلات بالدينار العراقي

جدول رقم (5) يوضح انتاجية الوحدة الواحدة من المدخلات

ت	السنة	المخرجات	المدخلات	انتاجية المعمل (دينار)
1	2010	1170987200	1095864300	1,06
2	2011	2672682400	2213793400	1,20
3	2012	2978744000	2315692200	1,28
4	2013	6579539100	2621133500	2,51

يتضح لنا من الجدول رقم (5) ان معمل الاوكسجين قد حقق نسبة نمو عالية حسب سنوات الدراسة وخصوصا في السنوات الاخيرة حيث بلغت نسبة النمو في المبيعات لسنة 2010 نسبة (12,7%) واستمرت بالزيادة حيث بلغت سنة 2013 نسبة (48,7%) وهذا يدل على زيادة انتاجية المعمل والذي يعود الى زيادة الطلب على مبيعات المعمل من جهة ومن جهة اخرى هذا يرتبط بكفاءة المعمل وزيادة طلب المستشفيات وكفاءة موارده البشرية وقدرتها على انتاج المنتجات بجودة عالية وحسب طلبات ورغبة المستشفيات. يتضح لنا في الجدول رقم (4) ان المعمل حقق في معظم منتجاته تقدما واضحا خلال السنوات الاخيرة من حيث كمية الانتاج فقد ارتفع انتاج الاوكسجين من (253210) قنينة عام 2010 الى (714000) عام 2013 اي بنسبة زيادة قدرها (181097%).

اما النتروجين فقد ارتفع هو الاخر من (157000) قنينة عام 2010 الى (357000) قنينة اي بنسبة زيادة قدرها (127038%) ويعزى سبب زيادة انتاجية المعمل الى الطلب على منتجاته وخصوصا في السنوات الاخيرة.

جدول رقم (6) يوضح اعداد العاملين في معمل الاوكسجين

ت	السنة	عدد العاملين
1	2010	6
2	2011	8
3	2012	9
4	2013	10

المصدر : سجلات المعمل

من خلال الجدول رقم (6) تبين ان عدد العاملين استمر بالزيادة خلال سنوات عينة البحث الممتدة من عام 2010 الى عام 2013 حيث بلغ عدد العاملين عام 2010 (6) عمال. اما عام 2013 بلغ عدد العاملين (10) عمال اي بنسبة زيادة قدرها (66,6%) حيث ان سبب زيادة العاملين في المعمل يعود الى زيادة الطلب على منتجات المعمل في السنوات الاخيرة مما استوجب زيادة الطلب على الايدي العاملة والتي توضحها النسبة (161,08%) في زيادة الانتاج الكلي الواردة في الجدول رقم (3) والى حاجة المستشفيات الى هذه المنتجات.

### ثالثا : قياس وتحليل مؤشر الانتاجية الكلية للمعمل

من خلال سجلات معمل الاوكسجين تبين للباحثان ان المعمل لديه الكثير من خط انتاجي واحد وهذا يدل على تعدد الخطوط الانتاجية التي تلبى معظم الطلبات لذلك المعمل حيث يوضح الجدول رقم (5) الخطوط الانتاجية والمبيعات للمعمل :





## دور ادارة المعرفة في ادارة المشروعات الصغيرة دراسة ميدانية في معمل الاوكسجين الاهلي في العراق

نسبة النمو في المبيعات = السنة الحالية ( 2013 ) – السنة السابقة ( 2010 )

100X

السنة السابقة ( 2010 )

وعموماً يمكن القول ان اهتمام المعمل بالموارد البشرية ومدى كفاءة المنتجات قد أسهم بشكل واضح وكبير في تحسين انتاجية المعمل وهذا واضح لدينا من خلال اعتماد مؤشر قياس الانتاجية الكلية للشركة على نحو ما تم استخراجها في هذا البحث حيث قدم التحليل صورة واضحة عن واقع المعمل وجهوده في تعزيز المعرفة وقدرة موارد البشرية العاملة فيه وسمعة المعمل

### المبحث الرابع / الاستنتاجات و التوصيات

#### اولا- الاستنتاجات

- 1- ان الشركة المبحوثة قد حققت نتائج وتقدما واضحا من حيث كمية الانتاج تبعا للسنوات وهذا يرجع الى اهتمام الشركة بالمعرفة واختيار الموارد البشرية الكفوءة
- 2- هناك زيادة في عدد العاملين نتيجة زيادة كمية الانتاج وهذا ما يعزز الاستنتاج الاول الذي اكد على كفاءة الموارد البشرية والمعرفة في الشركة
- 3- يتضح من خلال الجدول رقم (4) ان هناك زيادة في مخرجات الشركة ( المبيعات بالدينار العراقي ) حيث بلغت المبيعات لسنة 2013 ( 6579539100 ) دينار عراقي مقارنة بسنة ( 2010 ) حيث بلغت المبيعات ( 1160987200 ) وهذا يدل على زيادة مبيعات الشركة بمقدار ( 5418551900 ) دينار عراقي وهذا يعود الى اقبال الدوائر الحكومية على شراء المنتجات بسبب جودتها وهذا ما يؤكد اهتمام العاملين بالمعرفة
- 4- تبين من خلال سجلات الشركة ان اعتماد الشركة على الرغم من صغر حجمها على التكنولوجيا الحديثة بالنسبة للالات والمعدات والمكانن اضافة الى تعزيز دور المعرفة وهذا ما ادى الى زيادة الانتاجية
- 5- اهتمام المنظمات الصغيرة بخصائص ومميزات ادارة المعرفة قبل عملية التنفيذ وذلك بالنظر الى مكان قوتها وضعفها ومعالجة المشكلات الرئيسية المرتبطة بادارة المعرفة
- 6- بينت النتائج حاجة الدوائر الحكومية والاهلية للاوكسجين ومدى اهمية الاقبال على هذه الشركة لجودة منتجاتها

#### ثانيا :- التوصيات

- 1- اعطاء الاولوية للمنظمات الصغيرة وليس فقط للمنظمات الكبيرة وخصوصا في البلدان النامية وذلك لتشجيع الاستثمار
- 2- اهتمام المنظمات الصغيرة بتطبيق ادارة المعرفة لكي يتيح لها المجال للمنافسة مع المنظمات او الشركات الاخرى
- 3- تدريب العاملين الكفوين بارسالهم الى دورات تدريبية خارج و داخل القطر
- 4- عمل الشركة المستمر على ادخال مكانن ومعدات ذات تكنولوجيا عالية من اجل تحسين نوعية الانتاج اضافة الى زيادة كميات الانتاج لكي تتناسب مع زيادة الطلب عليها
- 5- اعتماد مالك الشركة نظام الحوافز للعاملين لما لها من تاثير في جعل العاملين ان يبذلوا كل جهدهم في تقديم الافضل من المنتجات وبكميات اكبر مما يساعد الشركة على تحقيق الكفاءة و الفعالية
- 6- ان هذه الدراسة تتوصل الى ان دائرة الممتلكات المعرفية في المنظمات الصغيرة لا تكون سهلة بل انها عملية متكاملة واجتماعية معقدة والتي يكون فيها الاشخاص والثقافة والمالية والتكنولوجية والهياكل المنظماتية هم الجوهر.
- 7- ان بإمكان المنظمات الصغيرة ان تستفيد من ممارسة ادارة المعرفة الفاعلة من اجل القابلية المستمرة على التنافس



## دور ادارة المعرفة في ادارة المشروعات الصغيرة دراسة ميدانية في معمل الاوكسجين الاهلي في العراق

### المراجع العربية

- 1- ابو فارة، يوسف. واقع استخدام مدخل ادارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين، مؤتمر جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الاردن، 2006، ص: 15
- 2- امر، زلاسي سي، وبن خليفة، احمد. عمليات تسير المعرفة، الجزائر، 2007، ص: 25
- 3- بن عنتر، عبد الرحمن، وحميدي، عبد الرزاق. اقتصاد المعرفة وتعزيز تنافسية المؤسسة مع الاشارة لحالة الجزائر، الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2011، ص: 1
- 4- البيطار، كندة. اثر ادارة النشاط الابداعي والمعرفي على اداء منظمات الاعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2010، ص: 10
- 5- داسي، وهيبه حسين. ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية الاقتصاد / جامعة دمشق، 2007، ص: 16
- 6- رفاعي، ممدوح عبد العزيز. الادارة الاستراتيجية والمعرفة، القاهرة، عين شمس، 2007، ص: 35
- 7- الزيادات، محمد عواد. اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص: 12.
- 8- زيدان، نور الدين قسم الله، 2012، (تقويم دور البنوك ومؤسسات التمويل الاصغر في تمويل المشروعات الصغيرة : دراسة حالة مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية ومؤسسة التنمية ولاية الخرطوم 2017-2011)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان. برنوطي، سعاد نايف، (2008)، ادارة الاعمال الصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، ص 196
- 9- السكارنه، بلال خلف، 2006، المشاريع الصغيرة والريادية دراسة حالة المشروعات الصغيرة، الاردن 2- رشدي، هند، 2009، (كيف تؤسس مشروعاً ناجحاً)، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 10- شاكر، شذى عبود. العلاقة بين استراتيجيات ادارة المعرفة ودورة حياة المنظمة واثرها في الاداء المنظمي، دراسة تحليلية للشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد، 2006، ص: 6
- 11- العبادي، علي رزاق جواد. دور ادارة المعرفة في قياس الاداء الجامعي المتميز، الملتقى العلمي الدولي اداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، 2009، ص: 3
- 12- العاني، علي فائق جميل. دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة حالة في كل من الشركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد، 2004، ص: 45-46
- 13- عليان، ريحي مصطفى. ادارة المعرفة، عمان دار الصفاء، للنشر والتوزيع، 2008، ص: 25
- 14- الفارس، سليمان. دور ادارة المعرفة في رفع كفاءة اداء المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التمويلية الخاصة بدمشق، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص: 15.
- 15- الكبيسي، صلاح الدين. ادارة المعرفة، الطبعة الاولى، دار الكتب المصرية، 2005، ص: 12-43
- 16- مقداد، محمد ابراهيم. اثر الحصار الاسرائيلي (بعد انتفاضة الأقصى) على قطاع الاعمال الصغيرة في فلسطين، غزة، الجامعة الاسلامية، 2002، ص: 2.
- 17- نصر الله، عبد الفتاح. تكاليف المعاملات الاقتصادية في فلسطين، ادارة السياسات والتحليل والاحصاء، وزارة الاقتصاد الوطني، فلسطين، 2005
- 18- يوسف، عبد الستار حسين. ادارة المعرفة كأداة من اجل البقاء والنمو، عمان، الاردن، 2004، ص: 3



### المراجع الأجنبية

- 1- Bellinger Gene, (2005), Knowledge Management – Emerging perspectives, [www.genebellinger.com](http://www.genebellinger.com),2004,p:1
- 2- Bollinger, A.S& smith.R.D,( 2001), Managing Organizational Knowledge as a strategic asset, “Journal of Knowledge Management, Vol. 5.No ,1.p:30
- 3- Daft, R., (2001)-Organization Theory and Design, 7<sup>th</sup>ed , Jack W. Calhoun, New York ,p:258.
- 4- David Stokes & Nick Wilson, (2010), Small business management & entrepreneurship, macmillan company, uk,6 edition,p183.
- 5- Fireston, J, (2001), Knowledge Management process Methodology: An overview” Knowledge Management Consortium International, Vol:1, No,2p: 55
- 6- Frey, R.S,( 2002), Small Business Knowledge Management success story- This stuff really works. Knowledge and process management, Vol, 9. No,p;172
- 7- Ghobadion ,A.& Gallear. D, (1997), TQM and organization size. “ International Journal of operations and production and education for small business management , a ten year literature “. International small business journal, Vol. 15.No. 3,p:121
- 8- kang, (2003),(the knowledge advantage; tracing and testing the impact of knowledge characteristic and relation –ship on project performance
- 9- Maier, R., ( 2002)-Knowledge Management System, “ Berlin,p:7-35
- 10- OECD, (2000)- OECD small and medium enterprise outlook, organization for economic co. operation and development , Paris,p:200.
- 11- Salojarvi , Sari,Furu& Patrick D sveiby ,(2005),- Knowledge Management and growth in finnish SMEs , Journal of Knowledge Management, Vol. 9.No. 2 ,p: 231-579
- 12- Sirpolis, Nichales, (1997), Small business management 6<sup>th</sup> ed.Houghton mifflin co.New York,p43.
- 13- Stettner, Morey,(2000)-Skills for new managers ,U. S. A, Mcgraw- Hill ,p:3
- 14- Story. D.J,( 1994)- understanding the small business sector, rout ledg , London,p:15
- 15- Vetscheva ,R., Koszegi , S.,( 2000), Knowledge Management : Theory and tools “Seminar Advanced topics in organization, New phenomena in organizations empirical and theoretical p;5
- 16- Wong. K.d Aspin wall. Elaine,(2004), Characterizing Knowledge Management in the small business environment..Vol.8.No.3,p:45
- 17- Yusof, S.M.,& Aspin wall, E,( 2000), TQM Implementation Issues : Review and Case study. “International Journal of operations and production management, Vol.20.No.6,p;634



## The Role of Knowledge Management in Small Project Management Afield Study in Oxygen Ahli Plant in Iraq

### Abstract

Most of the literature on the management and application terkzat waved the last period on large organizations was the negligence of knowledge management in small organizations where research aims to find out knowledgge management, small projects In oxygen Ahli plant in Iraq, and the fact the role of knowledge management in small projects from the standpoint of employees in order to achieve this used production method results. The results showed that knowledge management has a role in the high level of productivity during the years 2010-2013. The results showed that knowledge management has a role in the high level of productivity during the years 2010-2013 based on the results researcher recommended strengthening the role of knowledge management in oxygen Ahli plant in Iraq because of their role in the management of small enterprises, which can be lifted to improve the economic and social level and increase productivity, this study aimed at addressing some of the imbalances in the literature through the development of knowledge management in the field of small organizations of the business, that is, they look at the advantages and its competitors and disadvantages and strengths and weaknesses and problems Home associated with all of them with knowledge managment.

**Keywords/** Knowledge management, small projects, oxygen Ahli plant in Iraq