

## Barriers of Knowledge Acquisition in Telecommunications Companies in Saudi Arabia: An Exploratory Study on Etihad Etisalat Mobily.

Mohammad Moeed Al-Harithy – King Abdul-Aziz University  
E-mail: [mmkhh@yahoo.com](mailto:mmkhh@yahoo.com)

**Abstract:** This research highlights accurately scientifically on knowledge acquisition obstacles in communication companies and especially on Saudi Mobily communication union company, then the study aims to identify important obstacles that faced officials, it determines their acquiring necessary knowledge to practice their business and to provide the necessary recommendations for the company to limit these obstacles. These obstacles divided in to three pivots, technological, human and organizational obstacles, whereof every pivot has a number of connected obstacles. Thus, the researcher used descriptive curriculum to treat this research problem and he used the questionnaire in this study for its suitability to such this explorative studies, for examined number of 80 word.

The researcher concludes via statistical analysis that human side is the important obstacle of knowledge acquisition generally in the first grade, he highlights this greatly in the first pivot (frightened of losing positions by the managers, lead the officials to non-participation in knowledge, which they are distinct in other than others). It followed by (there is no helping by experts for the officials) then (an existence of feeling of functional security in the company).

### المستخلص

يلقى هذا البحث الضوء بشكل علمي دقيق على معوقات اكتساب المعرفة في شركات الاتصالات وبشكل خاص على شركة اتحاد اتصالات موبايلى السعودية ومن ثم تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه الموظفين وتحد من اكتسابهم المعارف الضرورية لممارسة أعمالهم وتقديم التوصيات اللازمة للشركة للحد من هذه المعوقات. وقد تم تقسيم هذه المعوقات إلى ثلاثة محاور معوقات تنظيمية، معوقات بشرية ومعوقات تقنية وكل محور به عدد من المعوقات المرتبطة به. هذا وقد استخدم الباحث منهج البحث الوصفي لمعالجة مشكلة هذا البحث وقد استخدم الاستبيان في هذه الدراسة لمناسبته لمثل هذه الدراسات الاستكشافية. لعدد مفحوصين قدره 80 مفردة.

من خلال نتائج التحليل الإحصائي استنتج الباحث أن أهم معوق من المعوقات لاكتساب المعرفة بشكل عام هو الجانب البشري في المرتبة الأولى ويبرز ذلك بشكل كبير في المحور الأول وهو (الخوف من فقدان المناصب من قبل المدراء يؤدي إلى عدم مشاركتهم الموظفين بالمعارف التي يتميزون بها عن غيرهم). ويليه (يوجد دعم ومساعدة من الخبراء للموظفين) ثم (يوجد احساس بالأمن الوظيفي بالشركة).

### الكلمات المفتاحية

المعرفة، إدارة المعرفة، اكتساب المعرفة، معوقات اكتساب المعرفة.

### 1. المقدمة

إن السعي الدؤوب لاكتساب المعرفة ليس مؤشرا على الريادة في مجتمع المعرفة في حال عدم البناء عليها لخلق معارف جديدة وإنما يدل على ملاحقة للركب في الحصول على ما تم توليده من معارف. لذلك تحيط عملية توليد المعرفة بعملية الاكتساب من جهتين عند توليدها من الآخرين وعند البناء عليها لتوليد معارف جديدة.

وقد ذكر أحد الباحثين في حديثه عن المعرفة (Montoro, 2004) ما في مضمونة أننا في عصر المعرفة والتي تعرف بأنها أصل من الأصول الاقتصادية الرئيسية بالمقارنة تجاه الأصول الاقتصادية التقليدية (رأس المال، الأرض، العمالة) وهذا التعريف يشير إلى المعرفة من الجوانب الاقتصادية ونرى أنها هي الأصل الاقتصادي الأساسي التي تؤثر على بقية العوامل التقليدية في الإنتاج. فكيف ينمى رأس المال ويجلب دون معرفة؟ وكيف تستثمر الأرض دون معرفة؟ وكيف تدرّب العمالة دون معرفة؟

إن الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة بدء في تغيير أركان معادلة عوامل الإنتاج التقليدية. ومن هنا نتحدث عن إدارة المعرفة والتي نرى أنها كافة العمليات والأنشطة التي تتم على المعرفة داخل المنظمة وخارجها للاستفادة القصوى من هذه المعرفة ومن ضمن هذه العمليات عملية اكتساب المعرفة والتي نسل هنا عما الذي يعوق اكتسابنا للمعرفة في منظماتنا؟ وما الذي يمنع انتقالنا إلى عصرها الجديد؟ وما مفهوم اكتسابها؟ ذكر أحد الباحثين أن مفهوم اكتساب المعرفة (الحارثي، 2009) يعني ما مضمونه جميع العمليات التي تقوم بها المنظمات للحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة سواء كانت هذه المعرفة ضمنية أو صريحة، وتشمل عمليات التوليد، الاستخلاص والأسر، الشراء، البحث والتفتيح داخل المنظمة أو خارجها.

من منظورنا نحن نرى أن عمليات مثل التوليد والاسترجاع أي البحث والتفتيح هي عمليات مستقلة بذاتها ولا تدخل ضمن عملية الاكتساب ولكنها داعمة لها. هذا وقد عرف (نوي، 2011) اكتساب المعرفة بأنه " حصول المنظمة على المعرفة التي يمتلكها موظفوها، وتجميعها، وتحليلها، وخلق نماذج لها، والتأكد من صحتها، وذلك من أجل استخدامها في برامج إدارة المعرفة، وبرامج هندسة المعرفة".

وبناء على ما سبق فإننا نرى هنا أن عملية الاكتساب ليست محصورة في موظفي المنظمة وإنما من مختلف الاتجاهات سواء من منظمات أخرى أو أفراد أو مراكز بحوث واستشارات أو جهات حكومية أو خيرية وغير ذلك. وكما ذكرنا مسبقاً بأن اختلاف تخصصات الباحثين يفرز آراء متعددة ونرى أنه يمكن تعريفها بأنها عملية الحصول على المعرفة من مصدرها ونقلها إلى وعاء آخر. سواء كان مصدراً ضمنياً أو صريحاً للاستفادة منها وتطويرها لمصلحة المنظمة باعتبارها رأسمال غير ملموس يمكن استثماره.

وتعد فائدة اكتساب المعرفة كما يراها الباحثين (Saez & others, 2010) من أنها تساهم في عملية التغيير، أن التعلم الداخلي يسمح بتطوير القدرات الداخلية للشركة وكذلك فإن التعلم الخارجي مطلوب لتطوير قاعدة معرفية أوسع ويقصد بذلك اكتساب المعرفة من مصادرها الخارجية والداخلية.

أن الشركات في حاجة لاكتساب المعرفة الخارجية الجديدة والمتنوعة باستمرار وأن المنظمات تحتاج أن تكتسب المعرفة لتجنب التقادم المعرفي وحتى تسير سرعة التغيير. ومن ثم نرى أن فوائد اكتساب المعرفة كثيرة لا يمكن حصرها ومنها على سبيل المثال أن اكتساب المعرفة يهيئ للمنظمة بناء قاعدة للانطلاق إلى الابتكار وإنتاج معارف جديدة، ويفتح للمنظمات آفاق جديدة للقيادة في قطاعاتها ويعطيها ميزات تنافسية كبيرة وينمي رأس المال ويرفع الربحية ويساعدها كذلك في استثمار المعرفة اقتصادياً لتحقيق أهدافها.

أما فيما يتعلق بمتطلبات اكتساب المعرفة فتحدث (Milton, 2007) عن ماذا يجب علينا أن نضعه في الحسبان عندما ن فكر في القيام بمشروع لاكتساب المعرفة؟ ووضع ذلك في عدة نقاط مضمونها أنه يجب أن تكون المخرجات مفيدة للمستفيدين النهائيين. وذلك بأن يستفيد الموظف في المنظمة من المعرفة المكتسبة ويطبقها في العمل الذي يقوم به فهي يجب أن تنقل إلى من يحتاجها ولا يكون ذلك عشوائية حتى لا يكون هنالك تكاليف إضافية على المنظمة، وحتى يكون المخرج النهائي مفيداً يجب أن تكون المعرفة عالية الجودة بحيث تكون صحيحة، كاملة وذات علاقة ومخزنة في إطار مفهوم والا فقدت أهميتها وما نقلت من أجله وأضيفت تكلفة على المنظمة، كذلك يجب أن يتقدم المشروع بكفاءة عالية بحيث تكون جميع المصادر المستخدمة متاحة عند أي لحظة يحتاج المستفيد للرجوع إليها، يجب ألا يتعطل المشروع ويخسر الخبراء الكثير من الوقت. أما فيما يتعلق بمعوقات اكتساب المعرفة والحوافز التي تمنع من اكتسابها فنشير إلى أن الإدارة الناجحة للمعرفة تساهم في توليد معارف جديدة للمنظمة وتدعم موقفها التنافسي في القطاع الذي تنتمي إليه وبالتالي فإن أي معوقات لإدارة المعرفة هي معوقات لعملية اكتسابها حيث أشار كل من (Sidighi & Zand, 2012) في حديثهما عن عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة وقسمها إلى عوامل تنظيمية داخل المنظمة وعوامل تتعلق بطبيعة البيئة المحيطة بالمنظمة وقد قسمت العوامل الداخلية إلى ثقافية، هيكلية وإجراءات، موارد بشرية والمالية، تكنولوجيا، لبنية التحتية، الاستراتيجيات والقيادة وعمليات إدارة المعرفة.

أما فيما يتعلق بالعوامل الخارجية فقد قسمت إلى عوامل عالية التأثير مثل (القوانين، الاقتصاد، السياسة، الاجتماع، التعليم، التكنولوجيا والعولمة) وعوامل متوسطة التأثير مثل الشركات، التحالفات، الموردون والمقارنات المرجعية مع منظمات مماثلة. وقد تحدث الباحث (Sheen, 1992) عن معوقات اكتساب المعرفة وذكر أن هنالك عاملين مهمين في إعاقة اكتساب المعرفة الخارجية فالأول يعود إلى مصدر المعلومات والمعرفة من حيث العمليات والكفاءة في الإدارة للمعرفة والعائق الثاني يعود إلى القدرة الفكرية على إدارة المحتوى، الجودة والفعالية. وتحدث أيضاً الباحث (Trauth, 2012) عن معوقات اكتساب المعرفة في شركات مختلفة وأشار إلى أن عوائق الاكتساب قد تختلف من صناعة إلى أخرى بسبب طبيعة الصناعة وخصائصها وأشار إلى ثلاثة أمور قد تعيق اكتساب المعرفة وهي عدم وجود نظام للمكافآت والحوافز وذلك يدخل في الجانب الاجتماعي مع الموظفين، وجود نظام بيروقراطي للتحكم في نظام المكافآت السنوية وغيرها وكذلك وجود نظام مالي شديد الصرامة في المشروع لا يتيح أو يعطي أي تكاليف لعملية اكتساب ونقل المعرفة.

أشار (عليان، 2008) في حديثه عن العوامل المؤثرة في المعرفة ويفسد من ذلك العوامل التي تشجع على عملية اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة والتي بعدم توفرها تتحول إلى عوائق مثل عدم توفر مراكز البحث والتطوير، عدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة، عدم توفر الدعم المالي والإداري، عدم توفر الحوافز، عدم توفر دعم تعليمي مميز وكذلك عدم استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

مما سبق يمكن أن نستنتج بعضاً من معوقات اكتساب المعرفة سواء كانت داخلية المصدر أم خارجية مثل الثقافة داخل المنظمة وخارجها، اللغة، عملية الاتصال، نظام الإتاحة والوصول الغير جيد، البنية التحتية والهيكل التنظيمي والسياسة المتبعة في المنظمة، عدم وجود دعم من الإدارة العليا، عدم وجود الحوافز، عدم دعم التعلم والتطور، الخوف من فقدان التميز بالمعرفة حال مشاركتها للآخرين والكثير الكثير من المعوقات. وقد قسمت في هذه الدراسة إلى معوقات تنظيمية، معوقات بشرية ومعوقات تقنية.

## 2. الدراسات السابقة

تحدثت العديد من الدراسات بشكل مباشر وغير مباشر عن معوقات اكتساب المعرفة في المنظمات وفي هذه الدراسة سوف نستعرض عدداً منها ونذكر أهدافها ونشير إلى أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسات وهي على النحو التالي:

في دراسة وصفية بعنوان (التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال: حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر). للباحث (نوي، 2011) حيث هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما مدى تطبيق منظمة الأعمال لإدارة المعرفة بمختلف أبعادها، وكيف يمكن لها أن تستفيد من أوجه التطور التكنولوجي في تفعيل

إدارة معارفها؟ وكان من ضمن الأسئلة الفرعية للدراسة ماهي إدارة المعرفة؟ وماهي عناصرها؟ وما هي أهم المعوقات والتحديات التي تواجهها في منظمات الأعمال؟ وماهي أهم العوامل المساعدة في إدراك وتفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة؟ وما مكانة التطور التكنولوجي ضمن هذه العوامل؟ واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري للبحث. وأهم ما أشارت إليه نتائج هذه الدراسة هو أن المنظمة محل الدراسة تعتمد على معظم مبادئ المعرفة وتطبق عمليات إدارة المعرفة بشكل نسبي (اكتساب، تخزين، توزيع واستخدام للمعرفة)، غياب أسلوب البحث والتطوير كأداة لإنشاء واكتساب المعرفة بالمؤسسة ووجود مختصين في مجالات المعلومات وهندسة البيانات ضمن الموارد البشرية للمؤسسة، يشكل دعامة أساسية تسهل استيعاب أبعاد إدارة المعرفة واستغلال عملياتها.

وفي دراسة بعنوان (متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية). للباحثين (الطاهر & منصور، دت) كان من أهدافها التعرف على مدى تطبيق مشاركة المعرفة في شركات الاتصالات الأردنية وكذلك التعرف على أهم المعوقات التي تواجه مشاركة المعرفة في شركات الاتصالات الأردنية. وقد أشارت النتائج إلى تأثير توافر متطلبات أو عناصر مشاركة المعرفة مجتمعة (تدريب العاملين، فرق العمل، أماكن تخزين المعرفة، البيئة التعاونية، معوقات مشاركة المعرفة) على تطبيق مشاركة المعرفة في شركات الاتصالات الأردنية، وأيضاً تأثير فرق العمل وتدريب العاملين كمتطلبات منفردة لمشاركة المعرفة على تطبيق وممارسة مشاركة المعرفة في شركات الاتصالات الأردنية، لا تؤثر أماكن تخزين المعرفة والبيئة التعاونية كمتطلبات منفردة لمشاركة المعرفة على تطبيق وممارسة مشاركة المعرفة في شركات الاتصالات الأردنية وأخيراً تؤثر معوقات مشاركة المعرفة على تطبيق وممارسة مشاركة المعرفة في شركات الاتصالات الأردنية.

وفي دراسة بعنوان: (A case study: Barriers preventing the capture of tacit knowledge in small manufacturing companies).

Michigan للباحث (Sherwood, 2013) وهدفت الدراسة إلى استكشاف أسباب فشل كبار المدراء والمشرفين في الصف الأول في شركات التصنيع الصغيرة في تعريف والتقاط المعرفة الضمنية من الموظفين. وأتمت الأساس النظري للدراسة على المبادئ الأربعة لتكوين المعرفة لـ Nonaka and Takeuchi. كما وهدفت الدراسة لتوفير المعلومات التي تساعد شركات التصنيع الصغيرة في الحد من فقدان المعرفة الضمنية عند ترك الموظفين للعمل. وكانت أسئلة الدراسة على النحو التالي. ما هو الوعي بأهمية تعريف، التقاط والإبقاء على المعرفة الضمنية لدى الموظفين ضمن بيئة التصنيع؟ ما هي سياسات إدارة المعرفة، المناهج والإجراءات التي يمكن أن تكون مصممة للشركات الصغيرة لدعم التقاط واستبقاء المعرفة الضمنية للموظفين.

وخلصت الدراسة إلى وجود عدد من العوائق التي تقف حائلاً أمام القدرة على تحديد والتقاط المعرفة ومنها قلة الوعي من قبل الإدارة العليا فيما يتعلق بأهمية التقاط المعرفة الضمنية، قلة الوعي من قبل المشرفين في الخط الأول فيما يتعلق بأهمية التقاط المعرفة الضمنية، قلة شديده في السياسات والإجراءات الداعمة لإدارة المعرفة الضمنية وعدم وجود منهج لإدارة المعرفة الضمنية مصمم للشركات الصغيرة.

وفي دراسة بعنوان (Barriers to Knowledge Acquisition Transfer and Management in Regional Knowledge Economy Development).

المعرفة). للباحث (Trauth, 2012) هدفت إلى دراسة عاملين مهمين لهما تأثير في اكتساب ونقل المعرفة في تطوير منطقة اقتصاد التعلم والابتكار في منظمات اقتصاد المعرفة فالأول هو استدامة رأس المال البشري للقوى العاملة في المعرفة والثاني استدامة تبادل نقل المعرفة بين المنظمات. وقد ركزت الدراسة على اكتساب المعرفة، إنتاجها، نقلها وإدارتها من خلال الأفراد، المنظمات وبين المنظمات وكانت الدراسة في ولاية بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية بين عامي 2006-2011.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن معوقات تطور اقتصاد المعرفة المرتبطة بتطور رأس المال البشري تشمل التوظيف غير المناسب للمتعلمين لمن يفتقد للمهارات الفنية العالية ولمن يفتقد مهارات العمل الجماعي وكذلك الحواجز الثقافية التي لا تدعم التعلم المستمر وليس ثقافة التعليم. والتدريب الغير مستمر وعدم تقبل ثقافة التنوع الثقافي بين القوى العاملة وذلك يظهر في عدم استطاعة بعض الشركات المتوسطة والصغيرة في إدارة هذا التنوع. أما حواجز نقل المعرفة بين المنظمات فأشارت إلى تقاسم المعرفة في المستويات الصناعية يواجه مشكلة كبيرة من غياب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تربط بين القطاعات المتماثلة ومشكلة أخرى في تدفق المعرفة بين الجامعات وقطاع الصناعة متمثلة في غياب التواصل الاجتماعي حال الاضطرابات التنظيمية، التباين في السلطة عدم التناسق في فهم أهداف التنظيم ومن جانب اخر اختلاف الثقافات المؤسسية ومثال ذلك اختلاف نظام المكافآت وجميع هذه المعوقات تؤدي إلى إعاقة نقل واكتساب المعرفة.

وفي دراسة بعنوان (Barriers and Facilitators to Knowledge Capture and Transfer in Project-Based Firms).

(Hall & others, 2000) حيث هدفت الدراسة لزيادة الفهم لسياسات إدارة المعرفة في المنظمات القائمة على المشاريع من منظور إدارة الموارد البشرية.

وأشارت النتائج إلى اختلاف سياسات الشركات في التقاط ونقل المعرفة فمنها من اعتمد على الحوافز في السيطرة على الموظفين اجتماعياً ومنها من اعتمد على الحوافز الهيكلية ببروقراطياً أي وجود تسلسل هرمي في إعطاء الحوافز بموافقة المشرفين والمدراء وغيرهم وأخيراً وجد أن شركة الطيران اعتمدت على نظام مالي صارم عمل كحاجز لإدارة المعرفة وعملياتها لعدم رصد أي مخصصات للتقاط المعرفة وأنشطة نقلها.

## 3. مشكلة البحث

تتسابق المنظمات في توليد المعرفة التي تحتاجها وأيضاً في اكتسابها من مصادرها الداخلية والخارجية لكي تبقى على خارطة المنافسة في قطاعاتها التي تنتمي إليها وتكتسب بذلك الميزة التنافسية المطلوبة للبقاء. ونتيجة لخبرة الباحث الممتدة إلى ما يقارب الخمسة عشر عاماً في مجال الاتصالات ومواجهته للعديد من الصعوبات في اكتساب المعرفة التي يتم إضافتها أو تحديثها بالشركات نشأت فكرة هذه الدراسة وكان من ضمن الصعوبات على سبيل المثال لا الحصر عدم دعم الموظف الأجنبي (الخبراء) من الشركات المتعاقدة للموظف السعودي ومساعدته لاكتساب المهارات والمعلومات الضرورية للعمل على الأنظمة الحديثة ويدعم هذه المقولة دراسة (Smoyer, 2009) التي أشارت إلى أنه في بيئات التكنولوجيا العالية ربما يقلل الموظفون مشاركة وتفاقم المعرفة مع بعضهم البعض وتعتبر بيانات شركات الاتصالات من البيانات ذات التكنولوجيا العالية.

بالتالي كان من الضروري القيام بدراسة لمعرفة معوقات اكتساب المعرفة في شركات الاتصالات كمحاولة للإسهام العلمي في استطلاع معوقات اكتساب المعرفة بهدف تقديم توصيات وحلول لتخطي هذه العقبات ودعمًا لمسيرة البحث العلمي في مجال إدارة المعرفة والذي يعتبر مجالاً حديثاً في المملكة العربية السعودية. وتتلخص مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي وثلاثة أسئلة فرعية وهي:

**السؤال الرئيسي:**

ماهي معوقات اكتساب المعرفة بشركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية؟

**الأسئلة الفرعية**

- هل يعيق عدم توفر العوامل التنظيمية من (تدريب، إلمام باللغة الانجليزية، وجود إدارة للمعرفة، وضوح الهياكل والاتصالات داخل المنظمة، حوافز التعلم وتطوير المستوى التعليمي للموظفين) اكتساب المعرفة بشركة اتحاد اتصالات موبايلى من وجهة نظر الموظفين؟
- هل تعيق العوامل البشرية من (دعم الخبراء للموظفين، عدم الإحساس بالأمن الوظيفي والخوف من فقدان المناصب بسبب مشاركة المعرفة) عملية اكتساب المعرفة بشركة اتحاد اتصالات موبايلى من وجهة نظر الموظفين؟
- هل يعيق عدم توفر العوامل التقنية من (الشبكات ونظم المعلومات المتكاملة) عملية اكتساب المعرفة بشركة اتحاد اتصالات موبايلى من وجهة نظر الموظفين؟

## 4. منهجية البحث

يعتبر قطاع الاتصالات من القطاعات الأسرع تطوراً ونمواً في العصر الحديث. وهو من القطاعات الكثيفة المعرفة. وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة معوقات اكتساب المعرفة في قطاع الاتصالات وبشكل خاص في شركة موبايلى للاتصالات من وجهة نظر الموظفين بالشركة وتم أخذ الاستبانة كأداة للدراسة لمناسبتها في الدراسات الاستكشافية وتم التركيز على ثلاثة عوامل رئيسية وهي (العوامل التنظيمية، العوامل البشرية، العوامل التقنية) ويندرج عدد من المتغيرات مع كل عامل. وهذه المتغيرات تم استخلاصها من دراسات سابقة مثل دراسة (Oliva,2014)، (Ajmal & others,2010)، (Frost,2014) (Sedighi & Zand, 2012) & وقد تم توزيع عدد 80 استبانة اعيد منها 72 واستبعد منها عدد 4 لعدم اكتمالها وتمت الدراسة في الإدارة الإقليمية بجدة لشركة اتحاد اتصالات موبايلى بعدد 35 موظف للإدارة الإقليمية إضافة إلى موظفي مكتب المبيعات الرئيسي ومكتب مبيعات فرع حي الأندلس بعدد 45 موظف. بالفترة من 2015/12/6م إلى 2015/12/20م.

وقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على الأجزاء التالية.

**الجزء الأول:** ويحتوي على بيانات أولية عن عينة البحث تتمثل في:

الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

**الجزء الثاني:** ويشتمل على أداة الدراسة والتي تتعلق بمعوقات اكتساب المعرفة بشركات الاتصالات، وتتكون من (11) عبارة تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور:

**المحور الأول:** المعوقات التنظيمية ويتكون من (6) عبارات.

**المحور الثاني:** المعوقات البشرية ويتكون من (3) عبارات.

**المحور الثالث:** المعوقات التقنية ويتكون من (2) عبارتان.

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت (Likert) خماسي التدرج (غير موافق بشدة - غير موافق - محايد - موافق - موافق بشدة) وذلك لتحديد معوقات اكتساب المعرفة بشركات الاتصالات.

**4-1. صدق أداة البحث:**

اعتمد الباحث للتحقق من صدق الأداة على طريقتين، الأولى وتسمى الصدق الظاهري (Face validity)، التي تعتمد على عرض الأداة على مجموعة من المتخصصين الخبراء في المجال والثانية وتسمى الاتساق الداخلي (Internal Consistency) وتقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة والأداة ككل. وفيما يلي الخطوات التي اتبعها الباحث للتحقق من صدق الأداة طبقاً لكل طريقة من الطريقتين:

**أولاً: الصدق الظاهري:**

وهو الصدق المعتمد على المحكمين، حيث تم عرض أداة الدراسة على عدد من الخبراء والمتخصصين، وتم الطلب منهم بدراسة الأداة وإبداء آرائهم فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرات وتحقيقها لأهداف الدراسة، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقييم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، وأية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف. وقد

قدموا ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرت الأداة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة. وبذلك تكون الأداة قد حققت الصدق الظاهري أو المنطقي.

#### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كما يوضح نتائجها جدول رقم (1) التالي:

جدول رقم (1): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحور الثالث المعوقات التقنية		المحور الثاني المعوقات البشرية		المحور الأول المعوقات التنظيمية	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
0.557**	1	0.525**	1	0.779**	1
0.578**	2	0.696**	2	0.769**	2
		0.694**	3	0.431**	3
				0.717**	4
				0.659**	5
				0.764**	6

\*\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يلاحظ من الجدول رقم (1) أن معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

كما قام الباحث باستخراج معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة ويوضح الجدول التالي رقم (2) معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة:

جدول (2): معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	المحور
**0.700	المعوقات التنظيمية
**0.965	المعوقات البشرية
**0.840	المعوقات التقنية

\*\*وجود دلالة عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول رقم (2) السابق أن قيم معاملات الارتباط للمحاور الثلاثة بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.700 – 0.965)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

#### 2-4. ثبات الاستبانة

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha). ويوضح الجدول التالي رقم (3) معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة.

جدول رقم (3): معاملات ثبات أداة الدراسة طبقاً لمحاورها المختلفة

معامل الفاكرونباخ	عدد العبارات	المحور
0.806	6	المعوقات التنظيمية
0.875	3	المعوقات البشرية

0.764	2	المعوقات التقنية
0.889	11	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق رقم (3) إن قيم معاملات الثبات لمحاو الاستبانة جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (0.764-0.875) وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.889)، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

### 3-4. الأساليب الإحصائية المستخدمة

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي سعى إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة البحث وفقاً للبيانات الشخصية. وقد كانت خصائص أفراد العينة من ناحية المستوى الوظيفي ممثلة في عدد 3 مدراء إدارات، عدد 4 مدراء شعب، عدد 10 رؤساء أقسام، عدد 8 مشرفين و عدد 43 موظفاً. وبالنسبة للمؤهل العلمي فكان هنالك عدد 2 شهادة ماجستير، عدد 35 شهادة بكالوريوس، عدد 13 دبلوم بعد الثانوي و 18 شهادة الثانوية. وبالنسبة لسنوات الخبرة فكانت عدد 11 فرداً أكثر من 10 سنوات، عدد 26 فرداً من 5-10 سنوات و عدد 31 فرداً أقل من 5 سنوات.

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات الاستبيان وكذلك الدرجات الكلية والدرجات الفرعية للاستبانة بناء على استجابات أفراد عينة البحث.

3. معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي.

4. معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.

5. معادلة المدى لحساب درجة الموافقة حيث تم حساب القيم (الأوزان) كما في الجدول رقم (4).

6. تحديد الاتجاه لمقياس ليكرت الخماسي Likert Scale كما في الجدول رقم (5).

جدول رقم (4): حساب القيم (الأوزان)

الوزن	درجة الموافقة
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

جدول رقم (5): الاتجاه لمقياس ليكرت الخماسي Likert Scale

درجة الموافقة	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

### نتائج التحليل الإحصائي

في هذه الفقرة سنتطرق إلى نتائج التحليل لمحاو معوقات اكتساب المعرفة بشكل عام ثم سنلقي الضوء على كل محور على حدة والعوامل المرتبطة به وذلك بعرض أسئلة الدراسة ونتيجة التحليل وذلك على النحو التالي:

السؤال الرئيسي: ماهي معوقات اكتساب المعرفة بشركات الاتصالات (شركة اتحاد اتصالات موبيلي)؟ للإجابة على سؤال الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاو الدراسة (المعوقات التنظيمية، المعوقات البشرية، المعوقات التقنية) وبيّن الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية لتلك المحاو.

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمعوقات اكتساب المعرفة بشركات الاتصالات

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	المعوقات التنظيمية	2.28	0.897	2	غير موافق
2	المعوقات البشرية	2.86	0.773	1	محايد
3	المعوقات التقنية	2.16	0.904	3	غير موافق
	المعوقات ككل	2.42	0.781		غير موافق

يتبين من الجدول رقم (6) أعلاه في عمومته الى ان درجة معوقات اكتساب المعرفة بشركة اتحاد اتصالات موبايلى ككل كانت بدرجة غير موافق حيث بلغ المتوسط العام (2.42) كما يتضح ان المتوسطات الحسابية لمحاو الدراسة تراوحت ما بين (2.16-2.86) حيث جاء محور المعوقات البشرية في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.86)، يليه في المرتبة الثانية المعوقات التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (2.28)، وبالمرتبة الأخيرة المعوقات التقنية وبمتوسط حسابي بلغ (2.16).

ومن أجل تحديد معوقات اكتساب المعرفة بشركات الاتصالات من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات موبايلى في المملكة العربية السعودية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفرق كل محور من محاور الدراسة على النحو التالي :

### 1- المعوقات التنظيمية:

هل يعيق عدم توفر العوامل التنظيمية من (تدريب، لغة انجليزية، وجود إدارة للمعرفة، وضوح الهياكل والاتصالات داخل المنظمة، حوافز التعلم وتطوير المستوى التعليمي للموظفين) اكتساب المعرفة بشركة اتحاد اتصالات موبايلى من وجهة نظر الموظفين؟ وتوضح هذه المعوقات في الجدول رقم (7) أدناه.

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعناصر المعوقات التنظيمية لاكتساب المعرفة بشركات الاتصالات من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات موبايلى مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تلتزم الشركة بالتدريب على التكنولوجيا الجديدة	3.97	0.992	1	موافق
يوجد إدارة للمعرفة بالشركة	3.90	0.949	2	موافق
تلتزم الشركة بالتهيئة اللغوية للموظف مثل (اللغة الانجليزية)	3.68	1.085	3	موافق
يوجد حوافز للتعلم والتطور بالشركة	3.66	1.128	4	موافق
يتم تطوير المستوى التعليمي للموظفين	3.65	1.255	5	موافق
هنالك وضوح في الهياكل التنظيمية والاتجاهات والاتصالات بين الإدارات المختلفة داخل الشركة	3.49	1.191	6	موافق
	2.28		0.8	غير موافق

يتبين من الجدول أعلاه رقم (7) أن عناصر المعوقات التنظيمية من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات موبايلى حازت على متوسطات حسابية تقع في درجة الاستجابة "موافق" ، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعناصر بين (3.49-3.97) وكانت أعلى درجة موافقة من وجهة نظر افراد العينة للعنصر (تلتزم الشركة بالتدريب على التكنولوجيا الجديدة، وحازت على متوسط حسابي 3.97) أما العناصر الأخرى التي حصلت على متوسطات أقل مع بعض التباين في درجات الموافقة فتشمل: "يوجد إدارة للمعرفة بالشركة" (م=3.90) ، "تلتزم الشركة بالتهيئة اللغوية للموظف مثل (اللغة الانجليزية)" (م=3.68) ، "يوجد حوافز للتعلم والتطور بالشركة" (م=3.66) ، "يتم تطوير المستوى التعليمي للموظفين" (م=3.65).

وكان أقل درجة موافقة من وجهة نظر افراد العينة للعنصر (هنالك وضوح في الهياكل التنظيمية واتجاهات الاتصالات بين الإدارات المختلفة داخل الشركة، وحازت على متوسط حسابي 3.49).

### 2- المعوقات البشرية:

هل تعيق العوامل البشرية من (دعم الخبراء للموظفين، عدم الإحساس بالأمن الوظيفي والخوف من فقدان المناصب بسبب مشاركة المعرفة) عملية اكتساب المعرفة بشركة اتحاد اتصالات موبايلى من وجهة نظر الموظفين؟

قام الباحث بتخصيص (3) عناصر لقياس المعوقات البشرية من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات موبايلى في المملكة العربية السعودية، وفيما يلي عرض نتائج إجابات أفراد العينة في الجدول رقم (8):

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعناصر المعوقات البشرية لاكتساب المعرفة بشركات الاتصالات من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات موبايلى مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العناصر
موافق	1	1.175	3.69	الخوف من فقدان المناصب من قبل المدراء يؤدي إلى عدم مشاركتهم الموظفين بالمعارف التي يتميزون بها عن غيرهم
موافق	2	1.087	3.66	يوجد دعم ومساعدة من الخبراء للموظفين
موافق	3	1.250	3.44	يوجد احساس بالأمن الوظيفي بالشركة
محايد		0.773	2.86	المعوقات البشرية البشرية

يتبين من الجدول أعلاه رقم (8) أن عناصر المعوقات البشرية من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات موبايلى حازت على متوسطات حسابية تقع في درجة الاستجابة "موافق" ، وتراوح المتوسطات الحسابية للعناصر بين (3.40-3.69) وكانت أعلى درجة موافقة من وجهة نظر افراد العينة للعنصر (الخوف من فقدان المناصب من قبل المدراء يؤدي إلى عدم مشاركتهم الموظفين بالمعارف التي يتميزون بها عن غيرهم، وحازت على متوسط حسابي 3.69) وهذا يدعم مقولة (Smoyer, 2009) التي أشارت إلى أنه في بيئات التكنولوجيا العالية ربما يقلل الموظفين مشاركة وتفاقم المعرفة مع بعضهم البعض وتعتبر بيانات شركات الاتصالات من البيانات ذات التكنولوجيا العالية أما العناصر الأخرى التي حصلت على متوسطات أقل مع بعض التباين في درجات الموافقة فتشمل: " يوجد دعم ومساعدة من الخبراء للموظفين " (م=3.66). وكانت أقل درجة موافقة من وجهة نظر افراد العينة للعنصر (يوجد احساس بالأمن الوظيفي بالشركة، وحازت على متوسط حسابي 3.44).

### 3-المعوقات الفنية:

هل يعيق عدم توفر العوامل التقنية من (الشبكات ونظم المعلومات المتكاملة) عملية اكتساب المعرفة بشركة اتحاد اتصالات موبايلى من وجهة نظر الموظفين؟

قام الباحث بتخصيص (2) عنصرين لقياس المعوقات الفنية من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات موبايلى في المملكة العربية السعودية، وفيما يلي عرض نتائج إجابات أفراد العينة في الجدول رقم (9):

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعناصر المعوقات الفنية لاكتساب المعرفة بشركات الاتصالات من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات موبايلى مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العناصر
موافق	1	0.964	3.90	توفر الشركة شبكات الكترونية متكاملة لتسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات والمعرفة
موافق	2	1.005	3.78	لدى الشركة نظم معلومات متكاملة لدعم قطاعاتها المختلفة
غير موافق		0.904	2.16	المعوقات الفنية ككل

يتبين من الجدول أعلاه رقم (9) أن عناصر المعوقات الفنية من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات موبيلي حازت على متوسطات حسابية تقع في درجة الاستجابة "موافق"، وتراوح المتوسطات الحسابية للعناصر بين (3.78-3.90) وكانت أعلى درجة موافقة من وجهة نظر أفراد العينة للعنصر (توفر الشركة شبكات الكترونية متكاملة لتسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات والمعرفة، وحازت على متوسط حسابي 3.90) وكانت أقل درجة موافقة من وجهة نظر أفراد العينة للعنصر (لدى الشركة نظم معلومات متكاملة لدعم قطاعاتها المختلفة، وحازت على متوسط حسابي 3.78).

## 5. الاستنتاجات والتوصيات

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن أهم معوق من المعوقات لاكتساب المعرفة بشكل عام هو الجانب البشري في المرتبة الأولى ويزر ذلك بشكل كبير في المحور الأول وهو (الخوف من فقدان المناصب من قبل المدراء يؤدي إلى عدم مشاركتهم الموظفين بالمعارف التي يتميزون بها عن غيرهم). ويليه (يوجد دعم ومساعدة من الخبراء للموظفين). ثم (يوجد احساس بالأمن الوظيفي بالشركة).

ونشير هنا إلى الحاجة إلى نشر ثقافة مشاركة المعرفة بين الموظفين داخل بيئة المنظمة والحاجة إلى استخدام التدوير الوظيفي لعدم التقرد بالمناصب. ويلزم كذلك تحفيز من يمتلكون المعرفة مادياً ومعنوياً من الخبراء والمدراء وغيرهم لمشاركة المعرفة ونقلها ليكتسبها الآخرون داخل المنظمة ليظهر ذلك جلياً على الموظفين وبالتالي يكون هنالك ابتكار وإبداع لمعارف جديدة داخل المنظمة وأيضاً هنالك حاجة لشعور الموظفين بالأمن الوظيفي وقد يكون ذلك بإبرام عقود طويلة الأجل مع المتميزين منهم.

ومما لا شك فيه أن العوامل التنظيمية والتقنية لها جانب مهم كعوامل تدعم اكتساب المعرفة وعدم توفرها يعيق إدارة المعرفة بشكل كامل ومما يلاحظ اهتمام شركة اتحاد اتصالات موبيلي بشكل واضح بها كنتيجة لهذه الدراسة.

وأخيراً سؤال يحتاج إلى مزيد من البحث وهو: هل وصلنا في منظماتنا بالشرق الأوسط إلى الوعي المعرفي الذي يؤهلنا إلى التحول إلى مجتمع المعرفة؟

## References:

- الحارثي، سعد. (2009، 1-4 نوفمبر). أنموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- الطاهر، اسمهان & منصور، إبراهيم. (د.ت). متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركة الاتصالات الأردنية. استرجعت في تاريخ 9 يناير، 2016 من: <http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/20.doc>
- عليان، رجي. (2008). إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- نوي، طه حسين. (2011). التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال: حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- Ajmal, Mian & Helo, Petri & Kekale, Tauno. (2010). Critical factors for knowledge management in project business. Knowledge Management Journal. vol.14 No.1.p.p 156-168.
- Frost, Alan. (2014). A Synthesis of Knowledge Management Failure Factors. Retrieved February 11, 2016 from: [file:///C:/Users/only%20me/Downloads/www.knowledge-management-tools.net\\_a\\_synthesis\\_of\\_knowledge\\_management\\_failure\\_factors%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/only%20me/Downloads/www.knowledge-management-tools.net_a_synthesis_of_knowledge_management_failure_factors%20(1).pdf)
- Hall, Jeremy & Sapsed, Jonathan & Williams, Kelly. (2000, 28-31 August). Barriers and Facilitators to Knowledge Capture and Transfer in Project-Based Firms. 4th international conferences on technology polices and innovation. Curitiba.
- Milton, r. (2007). Knowledge acquisition in practice: a step-by-step guide. Retrieved February 13, 2016 from: <http://books.google.com.sa/books?id=wHf67vdK-QUC&pg=PR4&lpq=PR4&dq=Knowledge+Acquisition+in+Practice:+A+step+by+step+guide,+Milton,+Springer-Verlag&source=bl&ots=uccOcSk3S5&sig=6SBggg8tQnUEHNOfaHcMZs23J1A&hl=ar&sa=X&ei=GXVoVK7cFcbnygP564DoAw&ved=0CD0Q6AEwBQ#v=onepage&q=Knowledge%20Acquisition%20in%20Practice%3A%20A%20step%20by%20step%20guide%2C%20Milton%20Springer-Verlag&f=false>

- Montoro, Mario. (2004). The Knowledge Identification Problem: Scope and Consequences in Network Society. Retrieved February 06, 2016 from: [ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/ist/docs/perez\\_montero\\_the\\_knowledge\\_identification\\_problem\\_workshop\\_brussels\\_7\\_and\\_8\\_june\\_2004.pdf](ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/ist/docs/perez_montero_the_knowledge_identification_problem_workshop_brussels_7_and_8_june_2004.pdf).
- Oliva, Fabio. (2014). Knowledge management barriers, practices and maturity model. Journal of knowledge management, vol 18, no 6, pp 1053-1074.
- Saez, Pedro & Lopez, Jose & Castro, gregorio & Gonzalz, Jorge. (2010). External knowledge acquisition processes in knowledge-intensive clusters. Journal of Knowledge Management, Vol. 14 Issue: 5, pp.690 – 707.
- Sedighi, Mohammad Bashir & Zand, Fardad. (2012, 21-23 November). Knowledge management: Review of the Critical Success Factors and development of a conceptual classification model. ICT and Knowledge Engineering 10th International Conference. Bangkok.
- Sheen, Margaret. (1992). Barriers to scientific and technical knowledge acquisition in industrial R&D. R&D Management Journal .vol 22. Issue 2. pp 135-143.
- Sherwood, William Roy. (2013). A Case Study: Barriers Preventing The Capture Of Tacit Knowledge In Small Manufacturing Companies. Ph.D. thesis in Business Administration Information Systems, Baker College, Flint, Michigan.
- Smoyer, Eric W. (2009). Identifying Knowledge Sharing Relationships In The Telecommunication Industry. Ph.D. thesis of management in organizational leadership with a specialization in information systems and technology. University of phoenix. USA.
- Trauth, Eileen M. (2012). Barriers to Knowledge Acquisition, Transfer and Management in Regional Knowledge Economy Development. 45th Hawaii International Conference on System Sciences. Hawaii. USA.