

[استدامة مشاركة المعرفة في المنشآت السعودية]

"نموذج مفاهيمي مقترح"

إعداد الباحثان:

[محمد عصام بصنوي]

[د. ماهر محسن فقيها]

[المملكة العربية السعودية - وزارة التعليم - جامعة الملك عبد العزيز - كلية الآداب والعلوم الإنسانية - قسم علم المعلومات - إدارة المعرفة]

2026م - 1447هـ

الملخص:

تهدف هذه الورقة إلى بناء نموذج مفاهيمي مقترح لاستدامة مشاركة المعرفة في المنشآت السعودية، في ضوء تزايد أهمية المعرفة بوصفها مورداً تنظيمياً يعتمد على تداول الخبرات وحفظها وتوظيفها داخل بيئة العمل. وتنطلق الورقة من إشكالية مفادها أن كثيراً من الأدبيات تناولت مشاركة المعرفة من حيث حدوثها أو العوامل المؤثرة فيها، بينما لا يزال مفهوم استدامتها بحاجة إلى تنظيم مفاهيمي أوضح يبين كيف تتحول المشاركة من سلوك عارض أو متكرر إلى ممارسة مؤسسية مستقرة وقابلة للتجدد.

تعتمد الورقة المنهج المفاهيمي التحليلي، من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة بمشاركة المعرفة، والدوافع الفردية، والبيئة التنظيمية، والتوثيق والذاكرة المؤسسية، وجودة المشاركة، والتغذية الراجعة، ثم تنظيمها في نموذج تكاملي مقترح. ولا تهدف الورقة إلى اختبار النموذج ميدانياً أو إحصائياً، بل إلى تقديم إطار مفاهيمي قابل للتطوير والاختبار في دراسات لاحقة.

يقترح النموذج خمسة أبعاد مترابطة لاستدامة مشاركة المعرفة، هي: الدوافع الفردية، والبيئة التنظيمية الداعمة، والتوثيق والذاكرة المؤسسية، وجودة المشاركة، والتغذية الراجعة. وتخلص الورقة إلى أن استدامة مشاركة المعرفة لا تتحقق من خلال الأدوات التقنية أو الحوافز التنظيمية وحدها، بل من خلال تفاعل هذه الأبعاد داخل بيئة تنظيمية تحفظ المعرفة، وتشجع تداولها، وتقيس أثرها، وتعمل على تطويرها باستمرار.

وتتمثل الإضافة الرئيسة للورقة في التمييز بين تكرار مشاركة المعرفة واستمراريتها واستدامتها، وفي تقديم نموذج مفاهيمي يربط بين الشروط الفردية والتنظيمية والمعرفية والتطويرية التي تدعم انتقال المشاركة من سلوك عارض إلى ممارسة مؤسسية مستدامة داخل المنشآت السعودية.

الكلمات المفتاحية: استدامة مشاركة المعرفة، إدارة المعرفة، المنشآت السعودية، النموذج المفاهيمي.

[Sustainable Knowledge Sharing in Saudi Organizations]

“A Proposed Conceptual Model”

Abstract:

This paper aims to develop a proposed conceptual model for sustainable knowledge sharing in Saudi organizations, in light of the growing importance of knowledge as an organizational resource that depends on the circulation, preservation, and use of expertise within the workplace. The paper addresses a key issue in the literature: much of the existing research has examined knowledge sharing in terms of its occurrence or influencing factors, while the sustainability of knowledge sharing still requires clearer conceptual organization to explain how it can move from occasional or repeated behavior to a stable and renewable organizational practice.

The paper adopts a conceptual-analytical approach by reviewing relevant literature on knowledge sharing, individual motivation, organizational environment, documentation and organizational memory, knowledge-sharing quality, and feedback, and then organizing these themes into an integrated proposed model. The paper does not aim to test the model empirically or statistically; rather, it offers a conceptual framework that can be further developed and tested in future studies.

The proposed model consists of five interrelated dimensions of sustainable knowledge sharing: individual motivation, supportive organizational environment, documentation and organizational memory, knowledge-sharing quality, and feedback. The paper concludes that sustainable knowledge sharing cannot be achieved through technological tools or organizational incentives alone, but through the interaction of these dimensions within an organizational environment that preserves knowledge, encourages its circulation, measures its impact, and continuously develops it.

The main contribution of the paper lies in distinguishing between the repetition, continuity, and sustainability of knowledge sharing, and in proposing a conceptual model that links the individual, organizational, knowledge-related, and developmental conditions that support the transition of knowledge sharing from occasional behavior to a sustainable organizational practice in Saudi organizations.

Keywords: Sustainable knowledge sharing, Knowledge management, Saudi organizations, Conceptual model.

الإطار العام

أولاً: المقدمة

تُعد مشاركة المعرفة من الممارسات المهمة في المنشآت المعاصرة، ولا سيما في البيئات التي تعتمد على الخبرات المتخصصة، والمعرفة الضمنية، والتفاعل المستمر بين العاملين. وقد بينت أدبيات إدارة المعرفة أن نجاح مبادرات إدارة المعرفة يرتبط بدرجة كبيرة بقدرة الأفراد على مشاركة ما لديهم من معرفة وخبرة، وأن هذا السلوك يتأثر بعوامل فردية وتنظيمية واجتماعية متعددة (Wang & Noe, 2010).

وتزداد أهمية هذا السلوك عندما يتحول من استجابة مؤقتة للحاجة أو التوجيه إلى ممارسة منتظمة داخل بيئة العمل. ولا تتحقق هذه الاستمرارية بالأنظمة والسياسات والحوافز وحدها؛ إذ تشير نظرية الدافعية الذاتية إلى أن

السلوك يكون أكثر قابلية للاستمرار عندما يرتبط بدوافع داخلية لا بالحوافز الخارجية فقط (Ryan & Deci, 2000).

وفي السياق السعودي، تبرز أهمية هذا الموضوع مع التحول الرقمي ونمو المنشآت المعتمدة على المعرفة والحاجة إلى حفظ الخبرات وتداولها. وقد أظهرت دراسة (Alharbi and Aloud (2024 أهمية عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء منظمات القطاع الخدمي في المملكة، مع الحاجة إلى فهم أعمق للعوامل التي تجعل هذه الممارسات أكثر فاعلية واستمرارية.

وتتمثل مشكلة هذه الورقة في أن كثيراً من الدراسات تناولت مشاركة المعرفة من حيث حدوثها أو العوامل المؤثرة فيها، بينما لا يزال مفهوم استدامتها بحاجة إلى تنظيم مفاهيمي أوضح. لذلك تعتمد الورقة منهجاً مفاهيمياً تحليلياً يقوم على قراءة الأدبيات ذات الصلة وتنظيمها في نموذج مقترح يوضح كيف تنتقل مشاركة المعرفة من سلوك عارض إلى ممارسة مستدامة.

ثانياً: مشكلة البحث

تتمثل مشكلة هذا البحث في أن أدبيات إدارة المعرفة تناولت مشاركة المعرفة غالباً بوصفها سلوكاً يتأثر بمجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية والاجتماعية، مثل الدوافع، والثقة، والثقافة التنظيمية، والدعم الإداري، والعلاقات بين العاملين. وقد قدّم (Wang and Noe (2010 مراجعة واسعة لهذه العوامل، غير أن التركيز في كثير من الأدبيات ظل منصباً على تفسير حدوث المشاركة أو ضعفها، لا على توضيح كيف تتحول إلى ممارسة مستقرة ومستمرة داخل المنشأة.

وتزداد أهمية هذه المشكلة في السياق السعودي؛ إذ تشير دراسة (Alharbi and Aloud (2024 إلى أهمية عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء منظمات القطاع الخدمي في المملكة، مع الحاجة إلى فهم أعمق للعوامل التي تعزز فاعلية هذه العمليات. ويعني ذلك أن دراسة مشاركة المعرفة لا ينبغي أن تقف عند سؤال: هل تحدث المشاركة؟ بل يجب أن تمتد إلى سؤال أكثر عمقاً: كيف تصبح المشاركة ممارسة مستدامة داخل المنشأة؟

كما أن المعرفة التنظيمية قد تتعرض للفقد أو الضعف عندما تبقى مرتبطة بالأفراد وحدهم، أو لا تُحفظ في صورة قابلة للتداول والاسترجاع. وتشير أدبيات مخاطر المعرفة إلى أهمية التعامل مع المعرفة بوصفها مورداً يحتاج إلى إدارة مستمرة للحفاظ على قيمته وتجنب فقدانه أو تشتته (Durst & Ferenhof, 2016).

ومن هنا تسعى هذه الورقة إلى بناء نموذج مفاهيمي مقترح يوضح الأبعاد التي يمكن أن تسهم في استدامة مشاركة المعرفة داخل المنشآت السعودية.

السؤال الرئيسي:

كيف يمكن بناء نموذج مفاهيمي يفسر استدامة مشاركة المعرفة في المنشآت السعودية؟

ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

1. ما المقصود باستدامة مشاركة المعرفة، وكيف تختلف عن حدوث المشاركة أو تكرارها؟
2. ما الأبعاد الرئيسة التي تسهم في استدامة مشاركة المعرفة في المنشآت السعودية؟

3. كيف تتفاعل هذه الأبعاد في تحويل مشاركة المعرفة إلى ممارسة مؤسسية مستدامة؟
4. كيف يمكن تنظيم هذه الأبعاد في نموذج مفاهيمي يوضح مسار استدامة مشاركة المعرفة؟
5. ما دلالات النموذج المقترح في تطوير ممارسات إدارة المعرفة في المنشآت السعودية؟

ثالثاً: أهمية البحث

• الأهمية النظرية

تنبع الأهمية النظرية لهذا البحث من محاولته تنظيم مفهوم استدامة مشاركة المعرفة في إطار مفاهيمي واضح. فبدلاً من النظر إلى مشاركة المعرفة بوصفها فعلاً منفصلاً أو ممارسة مؤقتة، يحاول البحث فهم الشروط التي تجعلها ممارسة مستمرة داخل المنشأة.

كما تسهم الورقة في توسيع النقاش النظري حول مشاركة المعرفة من خلال الربط بين حدوث المشاركة واستمرارها. فالأدبيات تؤكد أن مشاركة المعرفة تتأثر بعوامل متعددة، لكنها لا تقدم دائماً تصوراً منظماً يوضح كيف تتفاعل هذه العوامل لتنتج استدامة فعلية في السلوك المعرفي (Wang & Noe, 2010).

• الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية في أن النموذج المقترح يمكن أن يساعد المنشآت السعودية على مراجعة ممارساتها في إدارة المعرفة، والانتقال من التركيز على توفير الأدوات أو الحوافز فقط إلى فهم أوسع لشروط استمرار مشاركة المعرفة.

كما يمكن أن يفيد المديرين وممارسي إدارة المعرفة في بناء بيئات عمل تساعد على تداول الخبرات، وتوثيق المعرفة، وتقليل فقدانها عند انتقال العاملين أو مغادرتهم. وتظهر أهمية ذلك في ضوء الأدبيات التي تؤكد أن المعرفة التنظيمية قد تتحول إلى مصدر خطر إذا لم تُحفظ أو تُدار بصورة تضمن استمرار الاستفادة منها (Durst & Ferenhof, 2016).

رابعاً: أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. توضيح مفهوم استدامة مشاركة المعرفة، وتمييزه عن حدوث المشاركة أو تكرارها .
2. تحديد الأبعاد الرئيسية التي تسهم في استدامة مشاركة المعرفة في المنشآت السعودية .
3. تحليل تفاعل هذه الأبعاد في تحويل مشاركة المعرفة إلى ممارسة مؤسسية مستدامة.
4. بناء نموذج مفاهيمي مقترح ينظم هذه الأبعاد ويوضح مسار استدامة مشاركة المعرفة .
5. بيان الدلالات النظرية والتطبيقية للنموذج المقترح في تطوير ممارسات إدارة المعرفة في المنشآت السعودية.

خامساً: مصطلحات البحث

تعرض هذه الفقرة مصطلحات البحث الآتية:

- **استدامة مشاركة المعرفة (Sustainable Knowledge Sharing):** تحوّل مشاركة المعرفة من سلوك عارض أو مؤقت إلى ممارسة منتظمة ومستمرة داخل المنشأة.

• **المنشآت السعودية القائمة على المعرفة (Saudi Knowledge-Based Organizations):** يقصد بها في هذه الورقة المنشآت العاملة في المملكة العربية السعودية التي يعتمد أداؤها بدرجة رئيسة على المعرفة والخبرات المتخصصة وتبادلها بين العاملين، بوصفها أساساً لإنجاز الأعمال، وتحسين الأداء، واستمرار التطوير داخل المنشأة.

• **النموذج المفاهيمي المقترح (Proposed Conceptual Model):** تصور نظري منظم يوضح الأبعاد التي يمكن أن تسهم في استدامة مشاركة المعرفة والعلاقة المفترضة بينها، دون اختبارها ميدانياً في هذه المرحلة.

سادساً: حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يأتي:

- **الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث على بناء نموذج مفاهيمي مقترح لاستدامة مشاركة المعرفة، من خلال تحليل الأدبيات ذات الصلة بمشاركة المعرفة واستمرارها داخل المنشآت.
- **الحدود السياقية:** يركز البحث على المنشآت السعودية، مع عناية خاصة بالمنشآت التي تعتمد على المعرفة والخبرات المتخصصة والتفاعل المعرفي بين العاملين.
- **الحدود المنهجية:** يعتمد البحث على منهج مفاهيمي تحليلي قائم على قراءة الأدبيات وتنظيمها في نموذج مقترح، ولا يتضمن اختباراً ميدانياً أو إحصائياً للنموذج في هذه المرحلة.
- **الحدود التطبيقية:** تُقدّم نتائج البحث في صورة نموذج مفاهيمي قابل للتطوير والاختبار في دراسات لاحقة، ولا تُقدّم بوصفها نموذجاً نهائياً مثبتاً تجريبياً.

الإطار النظري

أولاً: مشاركة المعرفة بين الحدوث والاستدامة

تُعرّف مشاركة المعرفة بأنها عملية تبادل طوعية يتناقل من خلالها العاملون ما لديهم من خبرات ومعلومات داخل بيئة العمل، سواء تعلّق الأمر بمعرفة صريحة قابلة للتوثيق، أو معرفة ضمنية مرتبطة بالتجربة والممارسة (Nonaka & Takeuchi, 1995). وقد أوضح Wang & Noe (2010) أن هذا السلوك يتأثر بمنظومة من العوامل الفردية والتنظيمية والاجتماعية، تشمل دوافع الفرد، والثقافة التنظيمية، والعلاقات بين العاملين، والدعم الإداري.

غير أن ما تُعالجه هذه الورقة يتجاوز مجرد حدوث المشاركة إلى استدامتها. وثمة فرق جوهري بين ثلاثة مستويات:

- **حدوث المشاركة:** ظهور السلوك في موقف محدد.
- **تكرار المشاركة:** ظهوره في مواقف متعددة.
- **استدامة المشاركة:** تحوُّله إلى ممارسة منتظمة ومستقرة داخل المنشأة، لا تتوقف بتغيّر الظروف أو غياب الحوافز الخارجية.

وهذا التمييز هو ما تبنى عليه الورقة؛ إذ إن كثيراً من الدراسات تناولت المشاركة بوصفها سلوكاً يحدث أو لا يحدث، دون معالجة كافية لكيفية تحوُّله إلى ممارسة راسخة (Wang & Noe, 2010).

ثانياً: الدوافع الفردية واستمرار المشاركة

تُعدّ الدوافع الفردية من أبرز المرتكزات التي تُحدد مدى استمرار مشاركة المعرفة؛ إذ لا تكفي الأنظمة والحوافز إذا لم يكن لدى العامل استعداد داخلي حقيقي للمشاركة.

وتُقدّم نظرية الدافعية الذاتية لـ (Ryan & Deci (2000 إطاراً مفيداً لفهم هذا الجانب؛ إذ تُميّز بين:

- **الدوافع الداخلية:** كالرغبة في الإسهام، والشعور بالمعنى، والانتماء، والكفاءة.
- **الدوافع الخارجية:** كالمكافأة المادية، والترقية، والتوجيه الإداري.

وتُشير النظرية إلى أن السلوك المرتبط بالدوافع الداخلية يتسم بقابلية أعلى للاستمرار، لأنه لا يتوقف بانتهاء الحافز الخارجي. وفي سياق مشاركة المعرفة، يعني ذلك أن استمرار المشاركة يستلزم أن يُدرك العامل قيمة ما يُقدّمه، وأن يشعر بأن مشاركته مفيدة ومُقدّرة داخل بيئة العمل.

ولا تعمل هذه الدوافع بمعزل عن السياق؛ إذ أوضح (Wang & Noe (2010 أن استعداد الفرد للمشاركة يتأثر بعوامل محيطة عدة، منها: طبيعة العلاقات بين الزملاء، ومستوى الدعم الإداري، ودرجة الثقة السائدة في بيئة العمل. ومن ثمّ، فإن الدوافع الفردية تحتاج إلى بيئة مُيسّرة تُحوّل الاستعداد الداخلي إلى ممارسة متكررة.

ثالثاً: البيئة التنظيمية الداعمة

تُمثّل البيئة التنظيمية المرتكز الثاني؛ لأن الدوافع الفردية وحدها لا تكفي دون سياق تنظيمي يُهيئ شروط الاستمرار. وتتألف البيئة التنظيمية الداعمة من ثلاثة عناصر رئيسة:

- **الثقافة التنظيمية** حيث تسود ثقافة تُقدّر التعاون وتبادل الخبرات تُصبح المشاركة ممارسةً متوقعةً لا استثناءً فردياً. وقد أكدت دراسة آل عطيف وقمّصاني (2023) أن الثقة والتواصل والدعم المؤسسي تُشكّل معاً منظومةً علائقية تُحدد مدى انخراط الأفراد في تبادل معرفتهم.
- **الأمان النفسي** أشار (Haider et al (2022 إلى أن شعور العامل بأنه يستطيع المشاركة دون خوف من الانتقاد أو الإضرار بمكانته يُعدّ من العوامل التي تدعم استمرار هذا السلوك. فحيث يغيب الأمان النفسي تتراجع المشاركة حتى في وجود أنظمة وحوافز داعمة.
- **السياق السعودي** كشفت دراسة (Alharbi & Aloud (2024 أن عمليات إدارة المعرفة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بتحسّن أداء المنشآت الخدمية السعودية، مع الحاجة إلى فهم العوامل التي تُحوّل هذه الممارسات من مؤقتة إلى راسخة. كما أبرزت دراسة المسعودي والدوعان (2018) أن الثقافة والقيادة والدعم المؤسسي تُمثّل أبرز المحددات لسلوك التشارك المعرفي في المنشآت السعودية.

رابعاً: التوثيق والذاكرة المؤسسية

يُمثّل التوثيق مرتكزاً بنوياً مهماً في دعم استدامة مشاركة المعرفة من منظور مؤسسي؛ إذ إن المشاركة غير الموثّقة - مهما تكرّرت - تبقى مرتبطة بأصحابها وقد تضيع بخروجهم.

وتُبرز هنا نقطتان جوهريتان:

- **تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة:** أوضح (Nonaka & Takeuchi 1995) أن تحويل المعرفة الضمنية المرتبطة بالتجربة إلى معرفة صريحة قابلة للتداول والاسترجاع يُمثل ركيزةً أساسيةً لبناء ذاكرة مؤسسية فاعلة تتجاوز ارتباطها بالأفراد.
- **مخاطر إهمال التوثيق:** أشار (Durst & Ferenhof 2016) إلى أن المعرفة التنظيمية غير الموثقة تُمثل من العوامل التي تُضعف قدرة المنشأة، لا سيما في مراحل تغيير الكفاءات أو تحوّل الهيكل التنظيمي. ومن ثمّ فإن استدامة مشاركة المعرفة تستلزم ليس فقط تشجيع الأفراد على المشاركة، بل بناء أنظمة وممارسات تُتيح حفظ هذه المعرفة وتداولها حاضراً ومستقبلاً.

خامساً: جودة المشاركة والتغذية الراجعة

لا يكفي أن تتكرر المشاركة لتحقيق الاستدامة؛ بل يُشترط أن تكون المشاركة ذات قيمة فعلية وأثر حقيقي. وتنطوي جودة المشاركة على بُعدين:

- **جودة المحتوى المشارك:** تشير مراجعة (Wang & Noe 2010) إلى تعدد أبعاد سلوك مشاركة المعرفة، وهو ما يدعم الحاجة إلى عدم اختزاله في مجرد حدوثه أو تكراره. فالمشاركة التي لا تُنتج أثراً في أداء المتلقي ولا تُفيده فعلاً تُضعف تدريجياً الدافعية نحوها لدى الطرفين.
- **التغذية الراجعة والتطوير المستمر:** تحتاج الاستدامة إلى آليات متابعة تُجيب عن أسئلة جوهرية: هل المعرفة المشتركة مفيدة؟ هل يستخدمها العاملون؟ هل تحتاج إلى تحديث؟ وتدعم نتائج Alharbi & Aloud (2024) أهمية النظر إلى عمليات إدارة المعرفة من زاوية أثرها في الأداء التنظيمي، وهو ما يعزز الحاجة إلى متابعة نتائج ممارسات المشاركة وعدم الاكتفاء بإطلاقها بوصفها مبادرات مستقلة.

سادساً: خلاصة الإطار النظري

يتضح من الأدبيات السابقة أن استدامة مشاركة المعرفة ظاهرة متعددة الأبعاد. ويمكن - استناداً إلى هذه الأدبيات - تنظيم شروطها في خمسة أبعاد مترابطة:

البُعد	التعريف	دوره في الاستدامة
الدوافع الفردية	استعداد الفرد الداخلي للمشاركة، المتشكّل من دوافع كالرغبة في الإسهام والشعور بالمعنى والانتماء	يُحدد مدى استمرار المشاركة؛ فالدوافع الداخلية أكثر ثباتاً من الحوافز الخارجية التي تتوقف بانتهائها
البيئة التنظيمية الداعمة	مجموع العوامل التنظيمية المحيطة بالفرد، من ثقافة وقيادة ودعم مؤسسي وأمان نفسي	تُهيئ الشروط التي تُحوّل الاستعداد الداخلي إلى ممارسة فعلية؛ وحيث تغيب قد لا تكفي الدوافع الفردية وحدها
التوثيق والذاكرة المؤسسية	تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة قابلة للحفظ والتداول بمعزل عن الأفراد	يضمن استمرار المعرفة بعد خروج أصحابها، ويُحوّل مشاركة الأفراد إلى رصيد مؤسسي مستمر

جودة المشاركة	بعد مخرجاتي يعكس فاعلية المعرفة المتبادلة من حيث عمقها وفائدتها وأثرها في أداء المتلقي، لا مجرد حجم المشاركة أو تكرارها.	تحدد ما إذا كانت المشاركة ذات قيمة حقيقية أم مجرد تكرار شكلي؛ وانخفاض الجودة قد يضعف الدافعية نحو الاستمرار لدى الطرفين
التغذية الراجعة	آليات المتابعة والتقييم التي تُجيب عن أسئلة: هل المعرفة مفيدة؟ هل تؤثر في الأداء؟ هل تحتاج تحديثاً؟	تتيح التطوير المستمر للمشاركة وتعزز الدافعية نحو الاستمرار؛ وبدونها قد تتحول المشاركة إلى نشاط شكلي لا يُنتج قيمة فعلية

جدول (1): أبعاد استدامة مشاركة المعرفة

وتُلخّص العلاقة بين هذه الأبعاد في أنها تعمل بصورة تكاملية: الدوافع الفردية توفر الاستعداد، والبيئة التنظيمية تُحوّله إلى ممارسة، والتوثيق يُديم هذه الممارسة ويحفظها، والجودة تضمن أثرها الفعلي، والتغذية الراجعة تُطوّرُها وتُعزز الدافعية نحو الاستمرار.

وبينما تناولت الدراسات هذه الأبعاد غالباً بصورة مستقلة، تبرز الحاجة إلى نموذج مفاهيمي يُنظّمها في إطار واحد يُوضّح كيف تتفاعل لتُنتج استدامة فعلية في مشاركة المعرفة داخل المنشآت السعودية. وهذا ما تسعى هذه الورقة إلى تقديمه.

سابعاً: الدراسات السابقة

تتناول هذه الفقرة أبرز الدراسات ذات الصلة باستدامة مشاركة المعرفة، وتُنظّم وفق أربعة محاور رئيسة.

• دراسات الدوافع الفردية ومشاركة المعرفة

قدّم Wang & Noe (2010) مراجعةً شاملةً تُعدّ من أبرز المراجع في أدبيات مشاركة المعرفة، رصد فيها العوامل المؤثرة في هذا السلوك وصنّفها في ثلاث فئات: العوامل الفردية كالدوافع والمواقف والمعتقدات الشخصية؛ والعوامل التنظيمية كالثقافة السائدة ونمط القيادة والدعم الإداري؛ والعوامل الاجتماعية كطبيعة العلاقات بين العاملين ومستوى الثقة المتبادلة. وخلصت المراجعة إلى أن الأدبيات ركّزت على تفسير حدوث المشاركة، في حين ظل تفسير استمرارها بحاجة إلى مزيد من البحث.

أما نظرية الدافعية الذاتية لـ Ryan & Deci (2000) - وإن لم تدرس مشاركة المعرفة مباشرةً - فتقدّم إطاراً نظرياً يُوظّف على نطاق واسع لتفسير استمرار السلوك التنظيمي. وتُميّز النظرية بين الدوافع الداخلية كالشعور بالمعنى والكفاءة والانتماء، والدوافع الخارجية كالمكافأة المادية والتوجيه الإداري. وتُشير إلى أن السلوك المرتبط بالدوافع الداخلية يتسم بثبات أعلى لأنه لا يتوقف بانتهاء الحافز الخارجي، مما يجعلها إطاراً مناسباً لفهم الاستمرارية في سياق مشاركة المعرفة.

• دراسات البيئة التنظيمية واستمرار المشاركة

فحصت دراسة (Haider et al. (2022) أثر القيادة المسؤولة وثقافة المؤسسة وملاءمة الفرد للمنظمة في سلوك مشاركة المعرفة، وتوصلت إلى أن القيادة المسؤولة ترتبط إيجابياً بمشاركة المعرفة، وأن الثقافة التنظيمية وملاءمة قيم الفرد لقيم المنظمة تؤيدان دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. وأبرزت الدراسة أن البيئة التنظيمية تتفاعل مع الدوافع الفردية لا تعمل مستقلة عنها، مما يدعم فكرة أن الاستدامة ناتجة عن تفاعل المستويين معاً.

وتناولت دراسة آل عطيف وقمصاني (2023) في مراجعتها لأدب مشاركة المعرفة الثقة والتواصل والدعم المؤسسي بوصفها عوامل تنظيمية ترتبط بمشاركة المعرفة واتخاذ القرارات. وأشارت إلى أن هذه العوامل تُشكل منظومةً علائقية مترابطة تؤثر في استعداد الأفراد للمشاركة، وأن تجاهل أي عنصر منها قد يُقيد المشاركة حتى في وجود بنية تقنية داعمة.

وقد أبرزت دراسة بن حفيظ والأشول (2023) أن الثقافة التنظيمية وفِرَق العمل يُمثّلان أعلى أبعاد تشارك المعرفة تأثيراً في التعلم التنظيمي، مما يعزز أهمية البيئة التنظيمية بوصفها شرطاً لتحويل المشاركة إلى ممارسة مؤسسية مستدامة.

وفي هذا السياق، يُشير الفزاري (2024) إلى أن الثقافة التنظيمية تُمثّل عاملاً محورياً في نجاح استراتيجيات إدارة المعرفة، إذ تُحدد مدى استعداد الأفراد لتوليد المعرفة ومشاركتها وتوظيفها داخل المنشأة.

• التوثيق والذاكرة المؤسسية

أرسى (Nonaka & Takeuchi (1995) الأساس النظري لتحويل المعرفة داخل المنشأة من خلال نموذج SECI الذي يصف أربع مراحل: التنشئة والخارجية والتوليف والداخلية. ويُميّز النموذج بين المعرفة الضمنية المرتبطة بالتجربة الفردية والمعرفة الصريحة القابلة للتوثيق والتداول. وتكمن أهميته في أنه يُبين أن المعرفة الضمنية لا تصبح رصيداً مؤسسياً ما لم تُحوّل إلى صيغة قابلة للاسترجاع، مما يجعل التوثيق شرطاً بنوياً لا إجراءً اختيارياً.

وأكمل (Durst & Ferenhof (2016) هذا الفهم بالتركيز على مخاطر فقدان المعرفة، مُبيّنين أن إهمال التوثيق يُحوّل المعرفة من ميزة تنافسية إلى مصدر هشاشة مؤسسية، لا سيما عند خروج الكفاءات أو تحوّل الهيكل التنظيمي. وخلصا إلى أن المنشآت التي تُدير معرفتها باستباقية تُقلّل خسائرها المعرفية وتُعزز قدرتها على الاستمرار.

• دراسات السياق السعودي

كشفت دراسة (Alharbi & Aloud (2024) في سياق المنشآت الخدمية السعودية - أن عمليات إدارة المعرفة بما فيها المشاركة والتوثيق والتطبيق ترتبط إيجابياً بتحسّن الأداء التنظيمي. وتوصلت إلى أن اكتساب المعرفة وتوثيقها ومشاركتها وتطبيقها أكثر العمليات ارتباطاً بالأداء، مع إشارة صريحة إلى الحاجة إلى فهم أعمق للعوامل التي تُحوّل هذه الممارسات من مؤقتة إلى راسخة.

وأبرزت دراسة المسعودي والدوعان (2018) من خلال دراسة ميدانية في سياق سعودي أن البيئة الداخلية - ممثلة في الثقافة التنظيمية والقيادة وأنماط التواصل - تُمثّل أبرز محددات سلوك التشارك المعرفي. وخلصت إلى أن تعزيز هذا السلوك يستلزم اهتماماً بالبيئة الثقافية لا الاكتفاء بالأدوات التقنية، وأن غياب الدعم القيادي يُضعف المشاركة حتى حين تتوافر الأنظمة والموارد.

ثامناً: تقييم الدراسات السابقة

• الجدول النقدي المقارن

المحور	الدراسات الرئيسية	ما أضافته	الفجوة القائمة
الدوافع الفردية	Wang & Noe (2010) Ryan & Deci (2000)	رصد العوامل المؤثرة في المشاركة؛ وإطار لتفسير استمرار السلوك	التركيز على حدوث المشاركة لا استمرارها؛ والنظرية لا تدرسها مباشرة
البيئة التنظيمية	Haider et al (2022) عطيف وقمصاني (2023)؛ بن حفيظ والأشول (2023)؛ الفزاري (2024)	إبراز دور القيادة والثقافة والثقة في دعم المشاركة	التركيز على عوامل بعينها دون نموذج يربطها بالاستدامة
التوثيق والذاكرة المؤسسية	Nonaka & Takeuchi (1995) Durst & Ferenhof (2016)	أسس تحويل المعرفة وأهمية التوثيق لصون الخبرات	لا يتناولان استدامة المشاركة تحديداً بل المعرفة التنظيمية عموماً
السياق السعودي	Alharbi & Aloud (2024) المسعودي والدوعان (2018)	ارتباط إدارة المعرفة بالأداء؛ ودور الثقافة والقيادة محلياً	يدعوان إلى فهم أعمق لشروط الاستمرارية دون تقديم نموذج شامل

جدول (2): ملخص تقييم الدراسات السابقة

تكشف مراجعة الدراسات السابقة عن ثلاث فجوات رئيسية:

- **فجوة التكامل:** تناولت الدراسات أبعاد الاستدامة بصورة مستقلة دون نموذج يربطها في إطار واحد يوضح كيف تتفاعل.
- **فجوة الاستمرارية:** ركزت معظم الدراسات على تفسير حدوث المشاركة أو تحسينها، لا على شروط تحولها إلى ممارسة مستقرة عبر الزمن.
- **فجوة السياق:** تبقى الدراسات في السياق السعودي محدودةً من حيث تناولها لاستدامة المشاركة تحديداً مقابل عمليات إدارة المعرفة عموماً. وتوسع هذه الورقة إلى الإسهام في معالجة هذه الفجوات من خلال ثلاثة أوجه:
- **التكامل المفاهيمي:** تقديم نموذج يجمع الأبعاد الخمسة في إطار واحد بدلاً من معالجتها منفردة.
- **التركيز على الاستمرارية:** الانتقال من سؤال "هل تحدث المشاركة؟" إلى سؤال "كيف تصبح ممارسة مستقرة؟"
- **الملاءمة السياقية:** بناء النموذج بما يأخذ في اعتباره خصائص المنشآت السعودية القائمة على المعرفة وسياقها الثقافي والتنظيمي.

المنهجية

أولاً: منهج الورقة

تعتمد هذه الورقة المنهج المفاهيمي التحليلي (Conceptual-Analytical Approach)، وهو منهج يقوم على مراجعة الأدبيات ذات الصلة وتحليلها وتنظيمها، بهدف بناء نموذج مفاهيمي مقترح يوضح الأبعاد التي تسهم في تحول مشاركة المعرفة من سلوك عارض إلى ممارسة مستقرة داخل المنشآت السعودية.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الورقة لا تجمع بيانات ميدانية أولية، ولا تعتمد على مقابلات أو استبانة أو دراسة حالة. كما لا تختبر النموذج المقترح إحصائياً أو تجريبياً، بل تُقدّمه بوصفه إطاراً نظرياً قابلاً للاختبار والتطوير في دراسات مستقبلية. ويُعدّ هذا النوع من الأوراق منهجاً راسخاً في أدبيات إدارة المعرفة حين يكون الهدف بناء إطار تفسيري يُسهم في تطوير النظرية (Gilson & Goldberg, 2015; Jaakkola, 2020).

ثانياً: مبررات اختيار المنهج

اختير المنهج المفاهيمي التحليلي لثلاثة مبررات رئيسية:

- طبيعة السؤال البحثي: السؤال الرئيسي يستهدف بناء نموذج يوضح كيف تتشكل استدامة مشاركة المعرفة، لا اختبار علاقات سببية، مما يجعل المنهج المفاهيمي أنسب من المنهج الميداني في هذه المرحلة.
- الحاجة إلى تكامل مفاهيمي: تناولت الدراسات السابقة أبعاد الاستدامة بصورة مستقلة دون نموذج يجمعها، وهو ما يدعو إلى ورقة مفاهيمية تُنظّم هذه الأبعاد في إطار واحد.
- التمهيد للبحث الميداني: يُقدّم النموذج المقترح قاعدةً نظرية تُمكن الباحثين لاحقاً من اختباره ميدانياً، مما يمنحه قيمةً تتجاوز الإطار النظري المجرد.

ثالثاً: إجراءات بناء النموذج

اتّبعَت الورقة في بناء النموذج إجراءاتٍ منهجية متتالية في أربع مراحل:

• المرحلة الأولى - مراجعة الأدبيات

استندت الورقة إلى الأدبيات الأساسية والحديثة ذات الصلة باستدامة مشاركة المعرفة، وشملت المراجعة: مراجعات نظرية شاملة كـ (Wang & Noe, 2010)؛ وأطراً نظرية تأسيسية كـ (Nonaka & Takeuchi, 1995) و (Ryan & Deci, 2000)؛ ودراسات تطبيقية كـ (Haider et al., 2022) و (Alharbi & Aloud, 2024)؛ وأدبيات السياق السعودي كـ المسعودي والدوعان (2018). وتناولت المراجعة المحاور الآتية: الدوافع الفردية، والبيئة التنظيمية، والتوثيق والذاكرة المؤسسية، وجودة المشاركة، والتغذية الراجعة.

• المرحلة الثانية - استخلاص الأبعاد وتصنيفها

استُخلصت من الأدبيات المراجعة الأبعاد المرتبطة باستدامة مشاركة المعرفة، وصُنّفت وفق أربعة معايير:

- تكرار ظهور البعد في الأدبيات بوصفه محدداً للاستمرارية.
- صلته باستمرار المشاركة لا بمجرد حدوثها.
- توافر دعم نظري أو تطبيقي ذي صلة يسند.

• ملاءمته للسياق التنظيمي السعودي.
وخلصت هذه العملية إلى تحديد خمسة أبعاد رئيسة: الدوافع الفردية، والبيئة التنظيمية الداعمة، والتوثيق والذاكرة المؤسسية، وجودة المشاركة، والتغذية الراجعة.

• **المرحلة الثالثة - بناء العلاقات بين الأبعاد**
نُظِّمت الأبعاد الخمسة في نموذج يُوضِّح وظيفة كل بُعد في منظومة الاستدامة وطبيعة العلاقات التكاملية بينها. ويُبيِّن النموذج كيف تنتقل مشاركة المعرفة من مجرد حدوث إلى تكرار فاستدامة عبر تفاعل هذه الأبعاد بصورة تفاعلية وتكاملية.

• **المرحلة الرابعة - مراجعة الاتساق الداخلي**
جرى فحص النموذج منطقياً من خلال ثلاثة تحققات:

- أن كل علاقة مفترضة فيه مدعومة بأدبيات نظرية أو تطبيقية ذات صلة.
- أن الأبعاد غير متداخلة أو متكررة.
- أن النموذج في مجمله يُجيب عن السؤال البحثي بصورة متماسكة.

النموذج المفاهيمي المقترح

أولاً: تمهيد

قبل عرض النموذج، تجدر الإشارة إلى ثلاث توضيحات تُحدد طبيعته وحدوده:

1. **النموذج تفاعلي لا تتابعي:** لا تعمل أبعاد النموذج في تسلسل خطي صارم، بل في علاقة تفاعلية؛ إذ قد تُعزز البيئة التنظيمية الدوافع الفردية كما تتأثر بها، وما يجمع هذه الأبعاد ليس ترتيباً زمنياً بل اشتراطاً تكاملي، غياب أي منها يُضعف منظومة الاستدامة.
2. **النموذج متعدد المستويات:** تُعالج استدامة مشاركة المعرفة في هذا النموذج بوصفها ظاهرةً تتشابك فيها مستويات تحليلية مختلفة لا يمكن اختزالها في مستوى واحد. وقد أكد Wang & Noe (2010) أن فهم هذا السلوك يستلزم النظر إلى العوامل الفردية والتنظيمية والمعرفية معاً.

البُعد	المستوى	وظيفته في النموذج
الدوافع الفردية	فردى	ما يدفع الفرد من الداخل نحو المشاركة
البيئة التنظيمية الداعمة	تنظيمى	السياق المحيط الذي يُحوّل الاستعداد إلى ممارسة
التوثيق والذاكرة المؤسسية	بنوى	ما يضمن بقاء المعرفة داخل المنشأة بعيداً عن الأفراد
جودة المشاركة	مخرجاتى	مدى أثر ما يُشارك في أداء المتلقى فعلاً
التغذية الراجعة	تطويرى	تقييم الأثر وتحسين المشاركة باستمرار

جدول (3): أبعاد النموذج المقترح.

3. **النموذج محدود السياق:** يركز النموذج على المنشآت السعودية القائمة على المعرفة، ولا يدّعي الشمول لجميع السياقات التنظيمية، إذ قد تختلف أوزان الأبعاد وطبيعة علاقاتها في سياقات أخرى.

ثانياً: ضبط المفاهيم الأساسية

يُميّز النموذج بين ثلاثة مفاهيم كثيراً ما تُستخدم بصورة متبادلة في الأدبيات:

- تكرار المشاركة: إعادة السلوك في مواقف متعددة، وهو مؤشر كمي لا يدل بالضرورة على الاستمرارية.
- استمرارية المشاركة: عدم انقطاع السلوك عبر الزمن، وهي صفة زمنية لا تُفسر أسباب بقاءه.
- استدامة المشاركة: قدرة السلوك على البقاء والتجدد داخل المنشأة بصورة مستقلة نسبياً عن الحوافز الخارجية المؤقتة، وهو المفهوم الأشمل الذي يستهدفه هذا النموذج.

ثالثاً: مبررات استقلال الأبعاد الخمسة

تُعالج الأبعاد الخمسة بوصفها أبعاداً مستقلة لا مكونات ضمن بُعد واحد، لأن كلاً منها يتعلق بمستوى تحليلي مختلف:

- الدوافع الفردية تتعلق بالمحرك الداخلي للسلوك لدى الفرد.
- البيئة التنظيمية تتعلق بالسياق المحيط الذي يُفعل هذه الدوافع أو يُعيقها.
- التوثيق والذاكرة المؤسسية يتعلق بالبنية التي تحفظ المعرفة وتُتيحها بعيداً عن الأفراد.
- جودة المشاركة تتعلق بطبيعة المعرفة المتبادلة ومدى أثرها في المتلقي، وتُعالج هنا بوصفها مؤشراً على فاعلية المشاركة لا مجرد حدوثها.
- التغذية الراجعة تتعلق بآليات تقييم أثر المشاركة وتطويرها، وتستند إلى أدبيات التعلم التنظيمي التي تؤكد أن أي نظام مستدام يحتاج حلقات تغذية راجعة تُمكنه من التجدد (Senge, 1990).

رابعاً: شكل النموذج المفاهيمي

يُمثل الشكل الآتي النموذج المفاهيمي المقترح بوصفه منظومةً تفاعليةً ديناميكية:

المحددات

الدوافع الفردية
استعداد الفرد الداخلي للمشاركة

البيئة التنظيمية الداعمة
ثقافة، قيادة، أمان، اعتراف

التوثيق والذاكرة المؤسسية
حفظ المعرفة وإتاحتها مؤسسياً

العمليات

جودة المشاركة
عمق الأثر لا حجم التكرار

التغذية الراجعة
تقييم الأثر وتطوير المشاركة المستمر

تعزيز الدوافع والبيئة

المخرج

استدامة مشاركة المعرفة
ممارسة منتظمة متجددة داخل المنشأة

الشكل (1): النموذج المفاهيمي المقترح.

خامساً: شرح أبعاد النموذج

البُعد الأول: الدوافع الفردية

التعريف: استعداد الفرد الداخلي لمشاركة معرفته، المتشكل من دوافع تتراوح بين الرغبة في الإسهام والشعور بالمعنى والانتماء، والطموح المهني.

دوره في الاستدامة: تُمثل الدوافع الفردية المحرك الأولي لمشاركة المعرفة. وتُشير نظرية الدافعية الذاتية لـ Ryan & Deci (2000) إلى أن السلوك المرتبط بدوافع داخلية — كالرغبة في الإسهام والشعور بالكفاءة والانتماء — يتسم بثبات أعلى من السلوك المرتبط بحوافز خارجية، لأنه لا يتوقف بانتهائها. وفي سياق مشاركة المعرفة، يعني ذلك أن استمرار المشاركة يستلزم أن يدرك العامل قيمة ما يُقدّمه وأن يشعر بأن مشاركته مفيدة ومُقدّرة (Wang & Noe, 2010).

علاقته بالأبعاد الأخرى: الدوافع الفردية تُوفّر الاستعداد، لكنها وحدها لا تكفي ما لم تجد بيئة تنظيمية تستدعيها وتحوّلها إلى ممارسة فعلية.

البُعد الثاني: البيئة التنظيمية الداعمة

التعريف: مجموع العوامل التنظيمية التي تُهيئ شروط تحويل الاستعداد الفردي إلى ممارسة فعلية، وتشمل: الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، والأمان النفسي، والدعم الإداري، وأنظمة الاعتراف.

دوره في الاستدامة: البيئة التنظيمية لا تُنتج الدوافع بذاتها لكنها تُحوّل الاستعداد الكامن إلى سلوك متكرر. فحيث تسود ثقافة تُقدّر التعاون وتبادل الخبرات تُصبح المشاركة ممارسةً متوقعةً لا استثناءً فردياً. وقد كشفت دراسة (Haider et al (2022 أن القيادة المسؤولة وملاءمة قيم الفرد لقيم المنشأة تؤديان دوراً وسيطاً في دعم استمرار هذا السلوك. كما أبرزت دراسة المسعودي والدوغان (2018) أن الثقافة والقيادة والدعم المؤسسي تُمثل أبرز محددات سلوك التشارك المعرفي في المنشآت السعودية. وتُشير هذه النتائج إلى أهمية البيئة الثقافية والتنظيمية إلى جانب الأدوات والأنظمة.

علاقته بالأبعاد الأخرى: تتفاعل البيئة التنظيمية مع الدوافع الفردية تبادلياً؛ فكما تُعزز البيئة الداعمة الدوافع، تُسهّم الدوافع القوية بدورها في تشكيل ثقافة مؤسسية داعمة. كما أن البيئة التي تُقدّر المعرفة تُشجّع بطبيعتها على توثيقها.

البُعد الثالث: التوثيق والذاكرة المؤسسية

التعريف: منظومة الأنظمة والممارسات التي تُحوّل المعرفة المشتركة شفهيّاً إلى معرفة موثقة قابلة للحفظ والاسترجاع والتداول، بما يجعلها رصيذاً مؤسسياً مستمراً لا يرتبط بأفراد بعينهم.

دوره في الاستدامة: المشاركة الشفهية غير الموثقة - مهما تكررت - قد تضيع بخروج أصحابها. وقد أوضح (Nonaka & Takeuchi (1995 أن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة قابلة للتداول يُمثل ركيزةً أساسية لبناء ذاكرة مؤسسية تتجاوز ارتباطها بالأفراد. كما أشار (Durst & Ferenhof (2016 إلى أن إهمال التوثيق يُحوّل المعرفة من ميزة تنافسية إلى مصدر هشاشة، لا سيما عند خروج الكفاءات أو تحويل الهيكل التنظيمي. والتوثيق هنا ليس غايةً بذاته بل آليةً تضمن أن ما يُشارك اليوم يبقى متاحاً غداً.

علاقته بالأبعاد الأخرى: التوثيق يُديم المشاركة ويحفظها، كما أن المعرفة الموثقة تُتيح تقييمها وتطوير جودتها.

البُعد الرابع: جودة المشاركة

التعريف: جودة المشاركة بُعد مخرجاتي يعكس فاعلية المعرفة المتبادلة من حيث عمقها وفائدتها وأثرها في أداء المتلقي، لا مجرد حجم المشاركة أو تكرارها.

دوره في الاستدامة: لا يكفي أن تتكرر المشاركة لتحقيق الاستدامة؛ إذ تُشير مراجعة (Wang & Noe (2010 إلى تعدد أبعاد سلوك مشاركة المعرفة مما يدعم عدم اختزاله في مجرد حدوثه أو تكراره. فالمشاركة التي لا تُنتج أثراً في أداء المتلقي قد تُضعف الدافعية نحوها لدى الطرفين تدريجياً، وهو ما يعني أن قياس الاستدامة ينبغي أن يتجاوز مؤشرات الحجم نحو مؤشرات الأثر الفعلي.

علاقته بالأبعاد الأخرى: جودة المشاركة مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالتغذية الراجعة؛ فلا يمكن تحسين ما لا يُقيّم، والجودة توقّر محتوى قابلاً للتقييم والتطوير.

البُعد الخامس: التغذية الراجعة

التعريف: آليات المتابعة والتقييم التي تُجيب عن أسئلة: هل المعرفة المشتركة مفيدة؟ هل يستخدمها العاملون؟ هل تؤثر في أدائهم؟ هل تحتاج إلى تحديث؟

دوره في الاستدامة: تُضفي التغذية الراجعة على النموذج طابعه الديناميكي؛ فهي لا تُنهي مسار الاستدامة بل تُجَدِّده. وتستند إدراجها بُعداً مستقلاً إلى أدبيات التعلم التنظيمي التي تؤكد أن أي نظام مستدام يحتاج حلقات تغذية راجعة تُمكنه من التكيف والتجديد (Senge, 1990)، وإلى ما أبرزته (Alharbi & Aloud (2024) من أهمية النظر إلى عمليات إدارة المعرفة من زاوية أثرها في الأداء التنظيمي. وبدون التغذية الراجعة قد تتحوّل المشاركة إلى ممارسة شكلية متكررة دون تطور.

الطابع الدائري للنموذج: تُعيد التغذية الراجعة تعزيز الدوافع الفردية حين يلاحظ الفرد أثر مشاركته، وتُطوّر البيئة التنظيمية حين تكشف التقييمات عن ثغرات أو فرص للتحسين. وهذا ما يمنح النموذج طابعه الدائري الذي يُميّزه عن النماذج الخطية التقليدية.

سادساً: العلاقات بين الأبعاد

العلاقة	الاتجاه	طبيعة العلاقة
الدوافع الفردية ↔ البيئة التنظيمية	تبادلي	كل منهما يُؤثر في الآخر ويتأثر به
البيئة التنظيمية ← التوثيق	اشتراطي	البيئة التي تُقدّر المعرفة تُشجّع على توثيقها
التوثيق ← جودة المشاركة	تمكيني	المعرفة الموثقة تُتاح للتقييم فتدفع نحو تحسين جودتها
جودة المشاركة ← التغذية الراجعة	تأسيسي	الجودة توفر محتوى قابلاً للتقييم والتطوير
التغذية الراجعة ← الدوافع الفردية	تعزيزي	الأثر الإيجابي الملاحظ يُعزز الاستعداد الداخلي للاستمرار
التغذية الراجعة ← البيئة التنظيمية	تطويري	نتائج التقييم تُحسن الأنظمة والممارسات التنظيمية

جدول (4): طبيعة العلاقات بين أبعاد النموذج.

سابعاً: الإضافة النظرية للنموذج

تتمثل الإضافة النظرية لهذا النموذج في ثلاثة جوانب لا في اختراع عوامل جديدة:

- إعادة التنظيم: جمع أبعاد تناولتها الأدبيات بصورة مستقلة في إطار واحد يُوضّح كيف تتفاعل لُنتج الاستدامة.
- التمييز المفاهيمي: التمييز الدقيق بين تكرار المشاركة واستمراريتها واستدامتها، وهو تمييز غائب في كثير من الأدبيات.
- الديناميكية: إدخال التغذية الراجعة يجعل الاستدامة ظاهرةً متجددة لا حالةً ثابتة، وهو ما يتوافق مع الأدبيات التي تؤكد أن المعرفة التنظيمية بحاجة إلى تجديد مستمر (Nonaka & Takeuchi, 1995; Senge, 1990).

ثامناً: الدلالات النظرية والتطبيقية

1. الدلالات النظرية

- تُشير الورقة إلى أن تفسير استدامة مشاركة المعرفة يستلزم تجاوز التركيز على حدوث المشاركة نحو دراسة شروط بقائها وتجديدها.
- يدعم النموذج الحاجة إلى مقاييس نوعية تتجاوز مؤشرات الحجم والتكرار نحو مؤشرات الأثر والجودة.
- تُشير الورقة إلى إمكانية توظيف أدبيات التعلم التنظيمي في تفسير استدامة مشاركة المعرفة وهو توظيف يستحق مزيداً من البحث.

2. الدلالات التطبيقية

- تُشير الورقة إلى أهمية مراعاة التنوع في دوافع العاملين عند تصميم برامج تحفيز مشاركة المعرفة، لا الاكتفاء بحافز مادي موحد.
- تُشير الورقة إلى أهمية البيئة الثقافية والتنظيمية إلى جانب الأدوات التقنية في تعزيز استدامة المشاركة.
- تُشير الورقة إلى أن أنظمة التوثيق تُمثل استثماراً في الذاكرة المؤسسية يحمي المنشأة من فقدان خبراتها (Durst & Ferenhof, 2016).
- تُشير الورقة إلى أن متابعة أثر مشاركة المعرفة في الأداء الفعلي يُتيح التطوير المستمر ويُعزز الدافعية (Alharbi & Aloud, 2024).

المناقشة

أولاً: ما تُضيفه الورقة لأدبيات مشاركة المعرفة

تقترح هذه الورقة أن محدودية بعض الأدبيات لا تكمن في إغفال العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة، بل في تناولها بصورة مجزأة دون نموذج يجمعها. فقد صنّف Wang & Noe (2010) هذه العوامل بصورة شاملة، غير أن التركيز ظل على تفسير حدوث المشاركة لا على شروط استمرارها. ويتجاوز النموذج المقترح هذا القصور بجمع الأبعاد الخمسة في إطار واحد يُوضّح كيف تتفاعل لُنتج الاستدامة.

كما تذهب الورقة إلى أن الدوافع الداخلية تُمثل عاملاً مهماً في دعم الاستدامة، وهو ما يتوافق مع نظرية الدافعية الذاتية لـ Ryan & Deci (2000)، غير أن النموذج يُضيف أن هذه الدوافع قد تظل كامنة ما لم تجد بيئةً تنظيميةً تستدعيها وتُحوّلها إلى ممارسة.

وتكمن أهمية هذا الطرح في أنه ينقل دراسة مشاركة المعرفة من مستوى العوامل المنفردة إلى مستوى العلاقات بين الأبعاد؛ فالإشكال لا يرتبط فقط بضعف الدوافع أو محدودية البيئة التنظيمية، بل بكيفية تفاعل ما يدفع الفرد إلى المشاركة، وما تسمح به البيئة، وما تحفظه الذاكرة المؤسسية، وما تكشفه التغذية الراجعة عن أثر هذه المشاركة.

ثانياً: النموذج والسياق السعودي

يتوافق النموذج مع ما أبرزته دراسة (Alharbi & Aloud, 2024) من الحاجة إلى فهم أعمق لشروط استمرار ممارسات إدارة المعرفة في المنشآت السعودية. ويُجيب النموذج عن هذه الحاجة بتحديد الأبعاد الخمسة التي تُسهم في تحقيق هذه الاستمرارية. كما يتوافق مع ما أكدّه المسعودي والدوعان (2018) و Haider et al (2022) من أهمية الثقافة والقيادة والأمان النفسي، وهو ما يعكسه بُعد البيئة التنظيمية الداعمة في النموذج.

ثالثاً: إضافة التوثيق والذاكرة المؤسسية والتغذية الراجعة

يتميّز النموذج بإدراج بُعدي التوثيق والذاكرة المؤسسية والتغذية الراجعة بصورة صريحة. فالمعرفة التي تبقى شفوية لا تتحقق فيها الاستدامة الفعلية إلا بتحوّلها إلى رصيد مؤسسي موثّق ومتاح (Nonaka & Takeuchi, 1995; Durst & Ferenhof, 2016). أما التغذية الراجعة فتُمّنح النموذج طابعه الديناميكي، إذ تُعيد تعزيز الدوافع وتطوير البيئة في حلقة مستمرة (Senge, 1990).

التوصيات

أولاً: التوصيات النظرية

- دراسة الاستدامة بوصفها ظاهرة مستقلة: تتجاوز الأبحاث المستقبلية دراسة حدوث المشاركة نحو شروط استمرارها، مع التمييز الدقيق بين التكرار والاستمرارية والاستدامة.
- توظيف النماذج متعددة المستويات: بناء نماذج تجمع المستوى الفردي والتنظيمي في إطار واحد، لأن الاستدامة لا تُفسّر بمستوى واحد منهما.
- تطوير مقاييس نوعية: قياس جودة مشاركة المعرفة وأثرها الفعلي في أداء المتلقي، لا الاكتفاء بمؤشرات الحجم والتكرار.

ثانياً: التوصيات التطبيقية

- تعزيز البيئة التنظيمية الداعمة: الاستثمار في الثقافة التنظيمية والقيادة الداعمة بوصفهما شرطاً أساسياً لتحويل استعداد الأفراد إلى ممارسة فعلية.
- مراعاة التنوع في الدوافع: استناداً إلى بُعد الدوافع الفردية في النموذج، تُشير الورقة إلى أهمية تصميم برامج تحفيز تُراعي تنوع دوافع العاملين لا أن تعتمد على حافز موحّد.
- الاستثمار في التوثيق: أنظّمة توثيق المعرفة تُمثّل استثماراً في الذاكرة المؤسسية يحمي المنشأة من فقدان خبراتها عند خروج الكفاءات. (Durst & Ferenhof, 2016).
- قياس أثر المشاركة: متابعة أثر مشاركة المعرفة في الأداء الفعلي يُتيح التطوير المستمر ويُعزز الدافعية (Alharbi & Aloud, 2024).

ثالثاً: محدودية الورقة

- النموذج غير مختبر ميدانياً: تُقدّم الورقة إسهاماً مفاهيمياً لا أحكاماً تعميمية مستندة إلى بيانات ميدانية.
- حدود السياق: يركز النموذج على المنشآت السعودية القائمة على المعرفة، وقد تختلف أوزان الأبعاد في سياقات أخرى.
- حدود الأدبيات: يتحدد شمول النموذج بحدود الأدبيات المراجعة، وقد تكشف دراسات مستقبلية عن أبعاد إضافية.

رابعاً: المقترحات البحثية المستقبلية

- اختبار النموذج ميدانياً: إجراء دراسات تختبر العلاقات بين الأبعاد الخمسة في منشآت سعودية متنوعة.
- دراسات مقارنة: مقارنة أوزان الأبعاد بين القطاعات والمنشآت المختلفة.
- تطوير أدوات قياس: بناء مقاييس لجودة مشاركة المعرفة وأثرها الفعلي.
- توسيع السياق: تطبيق النموذج في سياقات عربية وثقافية مختلفة للتحقق من قابليته للتعميم.

خامساً: الخاتمة

تخلص هذه الورقة إلى أن استدامة مشاركة المعرفة لا تتحقق بمجرد توافر الأدوات التقنية أو السياسات أو الحوافز، بل تتطلب فهماً أوسع للشروط التي تجعل المشاركة ممارسة مؤسسية منتظمة وقابلة للتجدد. فقد تحدث المشاركة وقد تتكرر، لكنها تصبح أكثر قابلية للاستدامة عندما تتفاعل دوافع الأفراد مع بيئة تنظيمية داعمة، وتُحفظ المعرفة في ذاكرة مؤسسية، وتكون المشاركة ذات جودة وأثر، وتخضع لآليات متابعة وتغذية راجعة.

وتتمثل الإضافة الرئيسة للورقة في تقديم نموذج مفاهيمي تكاملي يربط بين خمسة أبعاد: الدوافع الفردية، والبيئة التنظيمية الداعمة، والتوثيق والذاكرة المؤسسية، وجودة المشاركة، والتغذية الراجعة. كما تميّز الورقة بين تكرار المشاركة واستمراريتها واستدامتها، بما يساعد على تجاوز النظرة التي تختزل مشاركة المعرفة في مجرد حدوثها أو عدد مرات تكرارها.

وبناءً على ذلك، تدعو الورقة إلى النظر في استدامة مشاركة المعرفة بوصفها ظاهرة تنظيمية متعددة الأبعاد، تتطلب من المنشآت السعودية بناء بيئات عمل تحفظ المعرفة، وتشجع تداولها، وتقيس أثرها، وتطوّرها باستمرار. وبذلك تصبح المنشأة عاملاً فاعلاً في تحويل مشاركة المعرفة من سلوك عارض إلى ممارسة مؤسسية مستدامة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- آل عطيف، م. ع.، وقمصاني، ن. ع. (2023). مشاركة المعرفة واتخاذ القرارات: مراجعة لأدب الموضوع .
المجلة العربية للنشر العلمي، 5(53)
بن حفيظ، ح. ع. ا.، والأشول، م. ع. أ. (2023). تشارك المعرفة وأثرها في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية
على ديوان عام المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية .مجلة جامعة البيضاء، 5 (5).
<https://doi.org/10.56807/buj.v5i5.515>
الفزاري، ع. خ. (2024). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات: دراسة استقصائية
تحليلية .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، (8ملحق 12)، 11-35.
المسعودي، أ. م.، والدوعان، ح. م. (2018). أثر البيئة الداخلية على التشارك المعرفي: دراسة ميدانية على
العاملين الإداريين في جامعة جدة .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alharbi, G. L., & Aloud, M. E. (2024). The effects of knowledge management processes on service sector organizations in Saudi Arabia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 321.
<https://doi.org/10.1057/s41599-024-02836-4>
Durst, S., & Ferenhof, H. A. (2016). Knowledge risk management in turbulent times. In K. North & G. Varvakis (Eds.), *Competitive strategies for small and medium enterprises* (pp. 195–209). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-27303-7_13
Gilson, L. L., & Goldberg, C. B. (2015). Editors' comment: So, what is a conceptual paper? *Group & Organization Management*, 40(2), 127–130. <https://doi.org/10.1177/1059601115576425>
Haider, S. A., Fatima, N., & Younis, A. (2022). Knowledge sharing behavior and organizational sustainability. *Sustainability*, 14(8), 4647. <https://doi.org/10.3390/su14084647>
Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, 10(1), 18–26. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0>
Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>