

# "الفجوة القيمية-السلوكية في مشاركة المعرفة في ضوء نظرية الديناميكيات اللولبية: نموذج تفسيري"

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

Received: 11/05/2026 | Revised: 12/05/2026 | Accepted: 18/05/2026 | Published: 02/06/2026

The study proposes an interpretive model in which sustainability emerges from the interaction between individual value systems and organizational context, centered on the value-behavior gap and modulated by perceived threat, with a feedback loop through which sustained sharing may reinforce values and culture over time.

The study concludes that knowledge-sharing sustainability is fundamentally a value-based organizational process shaped by the interplay between individuals' motivations and the organizational context's capacity to translate those values into regular practice. Findings are presented as transferable analytical insights rather than statistical generalizations.

**Keywords:** knowledge-sharing, Spiral Dynamics Theory, value-behavior gap, Saudi organizations.

## ملخص البحث

تناولت هذه الدراسة إشكالية محورية في أدبيات إدارة المعرفة، تتمثل في محدودية النماذج الإجرائية التقليدية في تفسير الجذور القيمية لمشاركة المعرفة في المنشآت السعودية القائمة على المعرفة. وانطلقت من سؤال: كيف تتشكل الفجوة القيمية-السلوكية في مشاركة المعرفة داخل منشأة سعودية قائمة على المعرفة في ضوء نظرية الديناميكيات اللولبية؟

اعتمدت الدراسة المنهج النوعي القائم على دراسة الحالة الواحدة المتعمقة في شركة منصة سلة للاتصالات وتقنية المعلومات،

## Abstract:

This study examines the value-behavior gap in knowledge sharing in light of Spiral Dynamics Theory (Beck & Cowan, 1996), addressing the limited ability of conventional models to explain why knowledge sharing sustains or declines in Saudi knowledge-intensive organizations. The central question asked: How does the value-behavior gap take shape in knowledge sharing within a Saudi knowledge-intensive organization in light of Spiral Dynamics Theory?

An in-depth qualitative single-case study was conducted at Salla Platform for Telecommunications and Information Technology. Data were collected from twenty purposively sampled participants through semi-structured interviews, supported by field observation and document review, and analyzed using thematic analysis (Braun & Clarke, 2006), with Spiral Dynamics serving as an interpretive lens applied after initial inductive coding.

Four value patterns were identified as shaping employees' readiness to share knowledge: intrinsic self-motivation; a religious framework expressed through zakat al-ilm (knowledge almsgiving) and tawakkul (reliance on God); professional ambition; and communal cooperation. Organizational factors operated as facilitators rather than primary drivers. Three key analytical insights emerged: the value-behavior gap, wherein positive values exist but behavioral enactment requires structural activation; perfunctory knowledge sharing, wherein employees share visibly but without genuine depth — distinct from knowledge hiding; and a typology of three discontinuation patterns — contextual, recognition-deficit, and deep-value — each requiring a different institutional response.

استدعائها. كما رصدت الدراسة ظاهرة المشاركة الشكلية وثلاثة أنماط متميزة لانقطاع مشاركة المعرفة.

وقدّمت نموذجاً تفسيريّاً يوضح كيف تتشكل مشاركة المعرفة من تفاعل القيم الفردية مع السياق التنظيمي، عبر آلية مركزية تتمثل في الفجوة القيمة-السلوكية، مع أثر تراكمي للتغذية الراجعة. وبحكم طبيعة الدراسة القائمة على حالة واحدة، تُقدّم نتائجها دلالاتٍ تفسيرية قابلة للنقل التحليلي لا أحكاماً تعميمية.

**الكلمات المفتاحية:** مشاركة المعرفة، نظرية الديناميكيات اللولبية، الفجوة القيمة-السلوكية، المنشآت السعودية.

إذ أجريت عشرين مقابلة شبه منظمة مع مشاركين من مستويات إدارية متعددة، مدعومةً بالملاحظة الميدانية والاطلاع على الوثائق التنظيمية، وحُلّت البيانات بالتحليل الموضوعي وفق Braun & Clarke (2006) مع الاسترشاد بإطار الديناميكيات اللولبية.

كشفت النتائج عن أربعة أنماط قيمة ترتبط باستعداد العاملين للمشاركة، وعن ظاهرة الفجوة القيمة-السلوكية بوصفها المحور التفسيري المركزي، إذ تتوافر القيمة لدى أغلب العاملين غير أن تفعيلها السلوكي يبقى مشروطاً بسياق تنظيمي قادر على

#### How to Cite This Article

بصنوي، م. ع.، وفتيها، م. م. (2026). الفجوة القيمة-السلوكية في مشاركة المعرفة في ضوء نظرية الديناميكيات اللولبية: نموذج تفسيري. *المجلة العربية للنشر العلمي* (AJSP)، 9(92)، (277-297).



AJSP | Vol. 9 | Issue 92 | DOI: <https://doi.org/10.36571/ajsp.92>

AJSP ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8048-2082>

## الإطار العام

### أولاً: المقدمة

تُمثل مشاركة المعرفة بين العاملين ركيزةً أساسية لتعزيز قدرة المنشآت على الابتكار، والتكيف مع المتغيرات المتسارعة. غير أن الإشكالية الجوهرية لا تكمن في مجرد حدوث هذا السلوك من عدمه، بل في مدى فاعليته وعمقه. وتُشير الأدبيات إلى أن كثيراً من مبادرات إدارة المعرفة تصطدم بعقبة تذبذب السلوك المعرفي، إذ يتراجع مستوى التفاعل فور انحسار الحوافز الخارجية أو تبدل الأنماط القيادية (Wang & Noe, 2010; Haider et al., 2022). وفي السياق السعودي تحديداً، تلحظ دراسة (Alharbi & Aloud, 2024) قصوراً في الدراسات النوعية المتعمقة التي تستجلي العوامل الكامنة وراء هذه الظاهرة.

وتنطلق هذه الدراسة من ملاحظة مفادها أن بعض العاملين قد يمتلكون استعداداً مبدئياً لمشاركة المعرفة، إلا أن هذا الاستعداد لا يُترجم دائماً إلى سلوك تنظيمي مُنتج داخل بيئة العمل؛ وتُسمى الدراسة هذه الحالة بـ "الفجوة القيمة-السلوكية"، والتي تتمثل في وجود قيمة إيجابية مُضمرّة تجاه المشاركة، مع بقاء السلوك الفعلي في حالة ترقب لسياق تنظيمي يُحفز ممارسته بصورة فاعلة.

ولا تقصد الدراسة بهذه الفجوة مجرد التباين بين قناعات الفرد وممارساته، بل تُشير إلى حالة تكون فيها قيمة المشاركة حاضرة ومعلنة، لكنها لا تتحول إلى ممارسة فعلية ذات قيمة إلا بوجود بيئة محفزة قادرة على تفعيلها. ومن ثمّ، فإن مشاركة المعرفة لا ترتبط بقرار الفرد بمفرده، بل تتشكل من خلال التفاعل الديناميكي بين دوافعه الداخلية والسياق التنظيمي المحيط به.

وتستند الدراسة إلى نظرية الديناميكيات اللولبية (Beck & Cowan, 1996; Graves, 1970, 2005) بوصفها إطاراً تفسيريّاً واعدّاً؛ لكونها تتيح الكشف عن المنظومات القيمة التي تُحدد مستوى استعداد الأفراد للمشاركة، وتفسر درجة تأثرهم بالحوافز والسياقات التنظيمية المختلفة.

### ثانياً: مشكلة البحث

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في محدودية النماذج الإجرائية التقليدية في تفسير الجذور القيمة لمشاركة المعرفة أو تراجعها في المنشآت السعودية القائمة على المعرفة. فهذه النماذج تُركّز بدرجة أكبر على الأنظمة والعمليات، بينما لا تُعْرد مساحةً كافيةً لتفسير المستويات القيمة التي تؤثر في فاعليتها. وينعكس ذلك في ظاهرة يرصدها الممارسون بصورة متكررة: العاملون لديهم الاستعداد للمشاركة لكن السلوك لا يصدر تلقائياً.

السؤال الرئيسي: كيف تتشكّل الفجوة القيمة-السلوكية في مشاركة المعرفة داخل منشأة سعودية قائمة على المعرفة في ضوء نظرية الديناميكيات اللولبية؟

ويتفرع منه ثلاثة أسئلة فرعية:

- ما الأنماط القيمة التي ترتبط باستعداد العاملين لمشاركة معرفتهم؟
- كيف تؤثر العوامل التنظيمية في تحويل القيم الفردية إلى سلوك مشاركة؟
- كيف يمكن تفسير أنماط السلوك المعرفي وانقطاعه في ضوء التفاعل بين القيم والسياق؟

### ثالثاً: أهمية البحث

الأهمية النظرية: تُسهم هذه الدراسة في إثراء أدبيات إدارة المعرفة بتقديم مفهوم الفجوة القيمة-السلوكية إطاراً تفسيريّاً جديداً يُعالج المسافة بين الاستعداد والفعل، وبتوظيف نظرية الديناميكيات اللولبية في سياق تنظيمي سعودي لم يحظ بتطبيقات كافية. كما تُقدّم ظاهرة المشاركة الشكلية نمطاً تحليلياً يستدعي إعادة النظر في مقاييس استدامة مشاركة المعرفة السائدة، والتمييز بين أنماط الانقطاع الثلاثة أداةً تفسيرية تتجاوز معالجة هذه الظاهرة بوصفها حالة موحدة.

الأهمية التطبيقية: تُقدّم الدراسة توصيات عملية للمنشآت السعودية القائمة على المعرفة تُمكن المديرين من تشخيص الفجوة القيمة-السلوكية والتعامل معها، وتصميم بيئات عمل تستدعي المشاركة لا تنتظرها، والتمييز بين أنماط الانقطاع لاختيار الاستجابة المؤسسية الملائمة لكل نمط.

### رابعاً: أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. الكشف عن الأنماط القيمة للعاملين وصلتها باستعدادهم لمشاركة المعرفة في ضوء نظرية الديناميكيات اللولبية.
2. تحليل دور العوامل التنظيمية في تفعيل القيم الفردية وتحويلها إلى سلوك مشاركة.

3. بناء نموذج تفسيري مستند إلى البيانات الميدانية يُصوّر كيف تتشكّل مشاركة المعرفة من التفاعل بين القيم والسياق.

#### خامساً: مصطلحات البحث

تعرض هذه الفقرة مصطلحات البحث الآتية:

- **الفجوة القيمية-السلوكية (Value-Behavior Gap):** حالة تتوافر فيها القيمة الإيجابية للمشاركة لدى الفرد غير أن تفعيلها السلوكي يبقى مشروطاً بسياق تنظيمي قادر على استدعائها.
- **مشاركة المعرفة (Knowledge-Sharing):** هي عملية اجتماعية طوعية يقوم من خلالها الموظف بنقل ما يمتلكه من خبرات (ضمنية) ومعلومات (صريحة) لزملائه في العمل، ويُقاس ذلك بمستوى تكرار ممارسات التبادل والتعاون والحوار داخل المنشأة.
- **نظرية الديناميكيات اللولبية (Spiral Dynamics Theory):** إطار تفسيري يصف كيف يتطور الوعي الإنساني عبر مستويات قيمية متتابعة، تُنتج أنماطاً سلوكية متميزة (Beck & Cowan, 1996). وتُستخدم في هذه الدراسة لفهم المنطق القيمي الكامن خلف أنماط مشاركة المعرفة.
- **المنشآت السعودية القائمة على المعرفة (Saudi Knowledge-Intensive Organizations):** المنشآت العاملة في المملكة العربية السعودية التي تعتمد في أعمالها بصورة رئيسية على المعرفة الضمنية للأفراد وتبادلها محركاً أساسياً للأداء التنظيمي.

#### سادساً: حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يأتي:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر على تفسير مشاركة المعرفة في ضوء نظرية الديناميكيات اللولبية، مع التركيز على ظاهرة الفجوة القيمية-السلوكية وأنماط السلوك المعرفي المرتبطة بها.
- **الحدود المكانية:** طُبِّقت الدراسة على منشأة واحدة مختارة قصدياً من المنشآت السعودية القائمة على المعرفة في قطاع التقنية، وهي شركة منصة سلة للاتصالات وتقنية المعلومات.
- **الحدود الزمانية:** نُفِّذ الجمع الميداني للبيانات خلال شهر أبريل 2026.
- **الحدود المنهجية:** تُقدّم نتائج الدراسة دلالاتٍ تفسيرية قابلة للنقل التحليلي إلى سياقات مشابهة، لا أحكاماً تعميمية إحصائية.

## الإطار النظري

### أولاً: نظرية الديناميكيات اللولبية

تُعد نظرية الديناميكيات اللولبية من الأطر التفسيرية التي تسعى إلى فهم السلوك الإنساني من خلال المنظومات القيمية التي يحملها الأفراد في تفاعلهم مع ظروف الحياة. وتعود جذور النظرية إلى أعمال عالم النفس الأمريكي Clare W. Graves، الذي طوّر تصوراً يربط تطور الوعي الإنساني بتغير ظروف الحياة، من خلال ما أسماه المستويات الوجودية الدورية الناشئة. ويرى Graves أن الإنسان لا يستجيب للبيئة بصورة آلية أو ثابتة، بل يطور أنماطاً قيمية وإدراكية تساعده على تفسير الواقع والتعامل معه (Graves, 1970, 2005).

الشكل (1) حلزونية نموذج الديناميكيات اللولبية (Beck & Cowan, 1996).



وقد أعاد Beck وCowan تقديم هذا التصور في نموذج تطبيقي عُرف باسم نظرية الديناميكيات اللولبية، حيث قُدمت المستويات القيمية في صورة ألوان رمزية تساعد على فهم اختلاف أنماط التفكير والسلوك بين الأفراد والجماعات والمنظمات (Beck & Cowan, 1996). ولا تُقَم هذه الألوان بوصفها تصنيفات جامدة للأفراد، بل بوصفها مؤشرات تفسيرية تكشف عن المنطق القيمي الذي يوجّه السلوك في سياق معين.

وتكمن أهمية هذه النظرية في الدراسة الحالية في محاولتها تفسير: لماذا يستجيب العاملون داخل السياق التنظيمي نفسه بطرق مختلفة تجاه مشاركة المعرفة؟ فالتشابه في الأنظمة والسياسات لا يعني بالضرورة تشابهاً في السلوك؛ لأن الأفراد يختلفون في القيم التي يفسرون من خلالها المعرفة.

## ثانياً: المستويات القيمية وعلاقتها بمشاركة المعرفة

تفترض نظرية الديناميكيات اللولبية أن الوعي الإنساني يتطور عبر مستويات قيمية متتابعة، يعكس كل مستوى منها طريقة معينة في فهم الواقع واتخاذ القرار. وبالنسبة لهذه الدراسة، لا تُستخدم جميع المستويات بالقدر نفسه، بل تتركز الأهمية التحليلية على المستويات الأكثر صلة بالسلوك التنظيمي ومشاركة المعرفة داخل بيئة العمل، ولا سيما الأزرق، والبرتقالي، والأخضر، والأصفر.

المستوى	السمة القيمية الرئيسية	أثره في المشاركة المعرفية	استدامة المشاركة
الأزرق	الالتزام بالنظام والإجراءات	مشروطة بالصلاحية والإجراء الرسمي	متوسطة ضمن الإطار الرسمي
البرتقالي	الإنجاز والمكانة والتنافسية	أداة للاعتراف والتميز المهني	مشروطة بوجود آليات تقدير
الأخضر	التضامن والمسؤولية الجماعية	واجب اجتماعي غير مشروط	مرتفعة وأقل اعتماداً على الحوافز الفردية
الأصفر	التكامل والفهم المنظومي	تلقائية ذاتية التوجيه	مرتفعة جداً وأقل اعتماداً على السياق

جدول (1): المستويات القيمية الأكثر ظهوراً في البيانات، مستوحى من (Beck & Cowan 1996)

يرتبط المستوى الأزرق بقيم النظام والالتزام والانضباط، حيث يميل الفرد إلى تفسير السلوك الصحيح من خلال القواعد والإجراءات الرسمية. وفي سياق مشاركة المعرفة، قد تظهر المشاركة هنا بوصفها التزاماً وظيفياً، أو استجابةً لتوجيه إداري، أو امتثالاً لإجراء رسمي.

أما المستوى البرتقالي فيرتبط بقيم الإنجاز والمكانة والتنافسية، حيث ينظر الفرد إلى المعرفة بوصفها مورداً يمكن أن يعزز الاعتراف المهني أو التميز أو فرص التقدم. وبذلك قد تصبح مشاركة المعرفة مشروطة بوجود تقدير أو عائد معنوي أو مكسب مهني.

ويرتبط المستوى الأخضر بقيم التعاون والعلاقات الإنسانية والانتماء للجماعة، حيث تُفهم مشاركة المعرفة بوصفها واجباً اجتماعياً أو فعلاً تضامنياً يعزز مصلحة الفريق والمنشأة. وفي هذا المستوى تميل المشاركة إلى أن تكون أقل ارتباطاً بالحوافز الفردية المباشرة.

أما المستوى الأصفر فيرتبط بالتفكير المنظومي والتكامل والقدرة على فهم التعقيد، حيث تُفهم المعرفة بوصفها مورداً متدفقاً داخل نظام أوسع. ومن ثم تصبح المشاركة أكثر تلقائية ومرونة؛ لأنها تنبع من إدراك الفرد لأثر المعرفة في تحسين النظام ككل، لا من التزام رسمي أو مكسب مباشر.

وبناءً على ذلك، تُتيح الديناميكيات اللولبية تفسير اختلاف دوافع مشاركة المعرفة؛ فقد يشارك فرد لأنه ملتزم بالنظام، وآخر لأنه يبحث عن الاعتراف، وثالث لأنه يشعر بالانتماء، ورابع لأنه يدرك القيمة المنظومية لتدفق المعرفة. وهذا التعدد القيمي يجعل النظرية ملائمة لفهم الفجوة بين الاستعداد الداخلي للمشاركة والسلوك الفعلي المستدام.

### ثالثاً: السلوك المعرفي في ضوء الديناميكيات اللولبية

يُقصد بالسلوك المعرفي في هذه الدراسة مجموع الأفعال التي يقوم بها الأفراد في علاقتهم بالمعرفة داخل بيئة العمل، مثل إنتاجها، وتبادلها، وتوثيقها، وتطبيقها. وتمثل مشاركة المعرفة أحد أبرز مظاهر هذا السلوك؛ لأنها تعتمد على قرار الفرد في الإفصاح عما يمتلكه من معرفة وخبرة، سواء كانت معرفة صريحة قابلة للتوثيق أو معرفة ضمنية مرتبطة بالتجربة والممارسة.

وتساعد نظرية الديناميكيات اللولبية على فهم أن هذا القرار لا يتشكل من خلال الأنظمة والإجراءات وحدها، بل من خلال المنظومة القيمية التي يفسر بها الفرد معنى المعرفة ودوره داخل المنشأة. فقد ينظر بعض العاملين إلى المعرفة بوصفها مسؤولية وظيفية، بينما يراها آخرون مصدراً للتمييز الشخصي، أو وسيلة لخدمة الفريق، أو جزءاً من تدفق معرفي أوسع يخدم المنشأة.

ومن هنا، لا يُفهم السلوك المعرفي في هذه الدراسة بوصفه نتيجة مباشرة للحوافز أو السياسات، بل بوصفه ناتجاً عن تفاعل القيم الفردية مع السياق التنظيمي. وهذا التفاعل هو المدخل الرئيس لفهم لماذا قد تتوفر لدى الفرد قيمة إيجابية تجاه مشاركة المعرفة.

### رابعاً: مشاركة المعرفة: المفهوم والطبيعة الطوعية

تندرج مشاركة المعرفة ضمن عمليات إدارة المعرفة التنظيمية، إلى جانب توليد المعرفة وتخزينها وتطبيقها. وقد قدم Nonaka وTakeuchi نموذجاً مهماً لفهم حركة المعرفة داخل المنظمة، ولا سيما من خلال التفاعل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية (Nonaka & Takeuchi, 1995). غير أن مشاركة المعرفة تختلف عن بقية عمليات إدارة المعرفة في أنها لا تحدث بمجرد وجود أنظمة أو منصات أو سياسات؛ لأنها تعتمد بدرجة كبيرة على استعداد الفرد للإفصاح عما يعرفه.

وتُعرّف مشاركة المعرفة بأنها عملية تبادل المعرفة بين الأفراد داخل المنشأة، بما يشمل تبادل المعلومات والخبرات والرؤى والتجارب العملية (Wang & Noe, 2010). إلا أن هذا التعريف الإجرائي لا يكفي وحده لتفسير طبيعة المشاركة؛ لأن جوهرها يرتبط بقرار طوعي يتأثر بالثقة، والانتماء، والدافعية، والتقدير، وإدراك الفرد لموقعه داخل المنشأة.

وتؤكد مراجعة آل عطيف وقمصاني (2023) أن مشاركة المعرفة تتشكل من تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية، مثل الثقة، والتواصل، والدعم المؤسسي، وأن هذه العوامل تؤثر في استعداد الأفراد للمشاركة أو الامتناع عنها. وهذا يعني أن مشاركة المعرفة ليست مجرد عملية تقنية، بل سلوك اجتماعي وتنظيمي يتأثر بالبنية القيمية للفرد وبطبيعة البيئة التي يعمل فيها.

### خامساً: الفجوة القيمية-السلوكية في مشاركة المعرفة

تتعلق هذه الدراسة من أن إحدى الإشكاليات المركزية في استدامة مشاركة المعرفة لا تتمثل فقط في غياب القيمة أو ضعف الوعي بأهميتها، بل في وجود قيمة إيجابية تجاه المشاركة دون أن تتحول هذه القيمة بالضرورة إلى سلوك مستدام. وتُسمّى الدراسة هذه الحالة الفجوة القيمية-السلوكية.

وتُعرّف الفجوة القيمية-السلوكية هنا بأنها الحالة التي تكون فيها قيمة مشاركة المعرفة حاضرة لدى الفرد، غير أن تفعيلها السلوكي يبقى مشروطاً بسياق تنظيمي قادر على استدعائها وتحويلها إلى ممارسة متكررة. وبهذا المعنى، لا تشير الفجوة إلى أن الفرد لا يؤمن بالمشاركة، بل إلى أن إيمانه بها لا يكفي وحده لضمان ممارستها واستمرارها.

وتختلف هذه الفجوة عن مجرد الفجوة بين الاتجاه والسلوك؛ لأنها لا تركز على التناقض بين ما يقوله الفرد وما يفعله فقط، بل على الآلية التي تجعل القيمة الكامنة إما أن تتحول إلى ممارسة أو تبقى غير مفعلة. ومن ثم، يصبح السؤال الرئيس ليس: هل يؤمن الأفراد بمشاركة المعرفة؟ بل: ما الشروط التي تجعل هذه القيمة تتحول إلى سلوك معرفي مستدام؟

#### سادساً: موقع الدراسة الحالية من الأدبيات

تكشف الأدبيات السابقة عن ثراء واضح في دراسة العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة، سواء من حيث الدوافع الفردية أو الثقافة التنظيمية أو القيادة أو الأمان النفسي أو أنظمة إدارة المعرفة. فقد قدم Wang و Noe مراجعة شاملة للعوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة (Wang & Noe, 2010)، وبين Ryan و Deci أهمية الدافعية الداخلية في السلوك (Ryan & Deci, 2000)، كما أبرزت دراسات إدارة المعرفة أهمية البنية التنظيمية والتفاعل بين المعرفة الصريحة والضمنية (Nonaka & Takeuchi, 1995)، في حين أشار Haider et al. إلى أثر الأمان النفسي في تعزيز مشاركة المعرفة (Haider et al., 2022).

غير أن هذه الأدبيات لا تفسر بصورة كافية الحالة التي تكون فيها قيمة المشاركة موجودة، لكن السلوك لا يتحول إلى ممارسة متعمقة. كما أن كثيراً من الدراسات تميل إلى النظر إلى المشاركة من حيث حدوثها أو تكرارها، دون التمييز الكافي بين المشاركة العميقة والمشاركة الشكلية، أو بين الانقطاع المؤقت والانقطاع القيمي العميق.

#### سابعاً: خلاصة الإطار النظري

بناءً على ما سبق، يتضح أن مشاركة المعرفة لا تُفسَّر بالأنظمة أو الحوافز وحدها، بل بتفاعل القيم الفردية مع السياق التنظيمي الذي يفعل هذه القيم أو يقيدّها. (المسعودي والدوعان، 2018).

وتكشف النظرية أن الأفراد لا يشاركون المعرفة للأسباب نفسها، فقد تكون المشاركة التزاماً بالنظام، أو سعياً للاعتراف، أو تعبيراً عن الانتماء، أو فعلاً ذاتي التوجيه. ومن ثم، يُبنى النموذج التفسيري في هذه الدراسة على أن القيمة تحتاج إلى سياق تنظيمي يستدعيها ويحوّلها إلى سلوك مشاركة.

#### ثامناً: الدراسات السابقة

المحور	الدراسات	أبرز ما توصلت إليه	الصلة بالدراسة الحالية
المنظور القيمي	Graves (2005)، Beck & Cowan (1996)، Schunter (2024)	تبين هذه الأدبيات أن المنظومات القيمية تساعد على فهم اختلاف أنماط التفكير والسلوك داخل المنظمات.	لم تُوظف هذه النظرية ميدانياً بدرجة كافية في تفسير مشاركة المعرفة، خصوصاً في السياق السعودي.
مشاركة المعرفة	Nonaka & Takeuchi (1995)، Wang & Noe (2010)، Haider et al. (2022)، بن حفيظ والأشول (2023)	تؤكد هذه الدراسات أن مشاركة المعرفة تتأثر بالدوافع الفردية، والثقة، والدعم التنظيمي، والتوافق بين الفرد والمنشأة.	ما تزال الحاجة قائمة إلى تفسير أعمق لكيفية تحوّل الاستعداد الإيجابي للمشاركة إلى سلوك معرفي.

ركزت غالبية هذه الدراسات على العوامل التنظيمية والإجرائية، دون التعمق في الجذور القيمة التي تفسر المشاركة أو تراجعها.	تشير هذه الدراسات إلى أهمية الثقافة التنظيمية، والبيئة الداخلية، وممارسات إدارة المعرفة في دعم مشاركة المعرفة داخل المنظمات السعودية.	المسعودي والدوعان (2018) Alharbi & Aloud (2024) Alsaqhan & Almostadi (2021) Almehmadi & Alqurashi (2022)	السياق التنظيمي
---	---	---	-----------------

جدول (2): مناقشة مختصرة للدراسات السابقة.

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة أن أدبيات مشاركة المعرفة تناولت عدداً من العوامل المؤثرة في هذا السلوك، مثل الدوافع الفردية، والثقة، والثقافة التنظيمية، والدعم المؤسسي. كما قدّمت نظرية الديناميكيات اللولبية مدخلاً مهماً لفهم اختلاف السلوك الإنساني في ضوء المنظومات القيمة. ومع ذلك، لا تزال الدراسات التي تربط بين المنظور القيمي واستدامة مشاركة المعرفة محدودة، خاصة في السياق التنظيمي السعودي.

وبناءً على ذلك، تتموضع الدراسة الحالية عند نقطة التقاء هذه المسارات؛ فهي تستفيد من أدبيات إدارة المعرفة في فهم طبيعة المشاركة واستدامتها، ومن نظرية الديناميكيات اللولبية في تفسير الجذور القيمة للسلوك، ومن الدراسات السعودية في تحديد خصوصية السياق المحلي. ومن ثم، تسعى الدراسة إلى معالجة فجوة رئيسة تتمثل في تفسير لماذا قد تتوافر قيمة إيجابية تجاه مشاركة المعرفة لدى العاملين، دون أن تتحول بالضرورة إلى سلوك مستدام داخل المنشأة.

## المنهجية

### 1. الفلسفة البحثية والتصميم

اعتمدت الدراسة المنظور التفسيري/البنائي (Interpretive/Constructivist)، لملاءمته لفهم المعاني والقيم التي تفسر سلوك مشاركة المعرفة واستدامته داخل السياق التنظيمي. (Creswell & Poth, 2018) ووفق هذا المنظور، تُفهم استدامة مشاركة المعرفة بوصفها ظاهرة اجتماعية تتشكل من تفاعل القيم الفردية مع البيئة التنظيمية.

واستخدمت الدراسة تصميم دراسة الحالة الواحدة، لكونه مناسباً لفهم الظاهرة داخل سياقها الطبيعي، والكشف عن الأنماط القيمة المرتبطة بسلوك مشاركة المعرفة، دون السعي إلى تعميم إحصائي واسع (Yin, 2018; Merriam & Tisdell, 2016).

### 2. الحالة الدراسية

اختيرت شركة منصة سلة للاتصالات وتقنية المعلومات حالةً دراسية؛ لكونها منشأة سعودية قائمة على المعرفة تعمل في قطاع التقنية والتجارة الإلكترونية، وتتسم بكثافة التفاعل المعرفي بين فرق متعددة. كما أن طبيعة عملها، القائمة على تبادل الخبرات والمعرفة الضمنية، تجعلها سياقاً مناسباً لدراسة استدامة مشاركة المعرفة في ضوء القيم الفردية والسياق التنظيمي.

### 3. مجتمع البحث والعينة

تمثل مجتمع البحث في العاملين داخل شركة منصة سلة بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية. واختير المشاركون بأسلوب العينة القصدية (Purposive Sampling)، لملاءمته للبحوث النوعية التي تستهدف مشاركين لديهم خبرة مباشرة بالظاهرة محل الدراسة (Maxwell, 2013; Creswell & Poth, 2018).

بلغ عدد المشاركين عشرين مشاركاً، وروعي في اختيارهم التنوع في المستوى الإداري، والتخصص الوظيفي، وسنوات الخبرة. ولم يكن متغير الجنس محوراً تحليلياً مستقلاً، بل ورد ضمن خصائص التنوع في العينة. وقد تحقق التشبع النظري في المقابلات الأخيرة، إذ لم تظهر أنماط تحليلية جديدة جوهرية (Lincoln & Guba, 1985).

### 4. أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على ثلاثة مصادر لجمع البيانات، بما يتناسب مع طبيعتها النوعية وهدفها في تفسير استدامة مشاركة المعرفة في ضوء القيم والسياق التنظيمي:

1. **المقابلات شبه المنظمة:** استُخدمت بوصفها المصدر الرئيس للبيانات، بهدف الكشف عن دوافع المشاركين وتفسيراتهم لسلوك مشاركة المعرفة. وقد أتاحت هذه الأداة توجيه الحوار وفق محاور الدراسة، مع ترك مساحة للمشاركين للتعبير عن خبراتهم ومعاييرهم بحرية (العبدالكريم، 2023).
2. **الملاحظة:** استُخدمت بوصفها مصدراً مسانداً لفهم السياق التنظيمي الذي تتم فيه مشاركة المعرفة، من خلال ملاحظة طبيعة التفاعل، وأنماط التواصل، وبعض ممارسات تبادل المعرفة داخل بيئة العمل؛ إذ تساعد الملاحظة النوعية على فهم السلوك في سياقه الطبيعي (العزب، 2023).
3. **الوثائق المتاحة:** استُخدمت بوصفها مصدراً مسانداً لفهم الممارسات التنظيمية المرتبطة بمشاركة المعرفة، مثل أدوات التواصل الداخلي، وممارسات التوثيق، والبرامج المؤسسية ذات الصلة. ويُسهّم تحليل الوثائق في قراءة المواد التنظيمية واستخلاص دلالاتها في ضوء أهداف الدراسة (الرشيدي، 2021).

وبذلك مثلت المقابلات المصدر الرئيس للبيانات، بينما أسهمت الملاحظة والوثائق في دعم الفهم السياقي للنتائج دون أن تُعامل بوصفها مصادر مساوية للمقابلات في الوزن التحليلي.

وُبنِي دليل المقابلة حول ثلاثة محاور رئيسة:

- القيم المرتبطة بمشاركة المعرفة .
- العوامل التنظيمية المؤثرة في استدامة المشاركة .
- أنماط السلوك المعرفي وتفسيرها .

وخضع دليل المقابلة لتحكيم أكاديمي، ثم جُرب من خلال ثلاثة تطبيقات استطلاعية ساعدت على تحسين صياغة الأسئلة وترتيبها. كما استُخدمت أسئلة السيناريو للحد من أثر المرغوبية الاجتماعية.

وأجريت المقابلات حضورياً خلال شهر أبريل 2026، وتراوحت مدة المقابلة الواحدة بين 20 و30 دقيقة. وبعد الحصول على موافقة المشاركين، سُجّلت المقابلات صوتياً، ثم فُرِغت نصياً وراجعها الباحث لضمان دقتها. وحُفظت هوية المشاركين باستخدام الرموز من (1م) إلى (20م). ولتعزيز الحيادية، لم تُعرض نظرية الديناميكيات اللولبية على المشاركين أثناء المقابلات.

## 5. تحليل البيانات

اعتمدت الدراسة أسلوب التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) كإطار إجرائي لمعالجة البيانات النوعية، وذلك لقدرته على استخلاص الأنماط القيمية الكامنة وراء السلوكيات المعرفية. وقد مرت عملية التحليل بالخطوات التالية:

- الترميز: تفرغ المقابلات وتحويلها إلى رموز أولية تعكس أنماط السلوك المعرفي.
- تصنيف الموضوعات: دمج الرموز المتشابهة في محاور رئيسية تمثل الدوافع والقيم السائدة.
- التفسير النظري: ربط هذه الموضوعات بمستويات نظرية الديناميكيات اللولبية لتفسير الجذور القيمية للمشاركة.
- التحقق: مراجعة النتائج لضمان مطابقتها لتصريحات المشاركين والإجابة عن تساؤلات البحث.

## النتائج

### الترميز والموضوعات

استُخلصت الرموز الأولية من المقابلات عبر تحليل النصوص المفرغة، ثم صُنفت الرموز المتشابهة في فئات محورية تشكل أنماطاً تفسيرية للمشاركة. ويبرز الجدول التالي البنية الكاملة لهذه الرموز والموضوعات:

المحور	الموضوعات	الرموز الفرعية	الدلالة الأولية
الأنماط القيمية	الدافع الذاتي	الرضا الداخلي، الشغف، زكاة العلم	مشاركة ذاتية نابعة من قيمة العلم نفسه
	الإطار الديني	الأجر من الله، الثواب، الأرزاق بيد الله	ممارسة مرتبطة بالوازع الديني والقيمي
	الطموح المهني	التقدير، إبراز الذات، الترقى الوظيفي	مشاركة مرتبطة بتحقيق أهداف مهنية
	التعاون الجماعي	التسهيل على الآخرين، ترك الأثر، العطاء	سلوك يهدف لتعزيز روح الفريق والعمل المشترك
العوامل التنظيمية	العوامل الداعمة	الثقافة المرنة، التواصل التقني، الاجتماعات	محفزات تُسهم في تسهيل عملية التبادل
	العوامل المعيقة	ضغط العمل، غياب التوثيق، التغيرات الإدارية	تحديات تمنع الممارسة الفعلية للمشاركة
السلوك المعرفي	أنماط المشاركة	تلقائية، مشروطة، انتقائية، مؤجلة	تعكس التباين القيمي في ممارسات الأفراد
	أنماط الانقطاع	انقطاع سياقي، انقطاع لغياب التقدير	أسباب توقف أو تراجع السلوك المعرفي

جدول (3): الترميز والموضوعات - من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج الدراسة الميدانية.

## أولاً: الأنماط القيمية وصلتها باستعداد المشاركة

ظهرت هذه الأنماط من خلال التحليل الموضوعي للبيانات، ثم فُتِرت لاحقاً في ضوء المستويات القيمية الأقرب إليها في نظرية الديناميكيات اللولبية. ولا تهدف الدراسة إلى تصنيف المشاركين داخل مستويات قيمية ثابتة، بل إلى استخدام هذه المستويات بوصفها عدسة تفسيرية لفهم المنطق القيمي الكامن خلف أنماط المشاركة. وقد تجلّت أربعة أنماط رئيسية:

### • الدافع الذاتي الداخلي

يُدرّك أصحاب هذا النمط المشاركة سلوكاً طبيعياً نابعاً من الفناعة الذاتية بمعزل عن الحوافز والمقابل. ويمكن تفسيره في ضوء مؤشرات قريبة من المستويين الأخضر والأصفر، تبعاً لطبيعة الدافع: إنساني/تعاوني في بعض الحالات، ومنظومي/ذاتي التوجيه في حالات أخرى. ويتميز هذا النمط بثباته حتى في مواقف التنافس:

### الباحث: على أي أساس تتخذ قرارك بمشاركة الزملاء معلومات تتعلق بالعمل؟

"أنا ماني قاعدة أعطيه عشان أبني معاه علاقة كويسة، يعني المشاركة مو تبادلية عندي، فما يهمني كيف يتصرف معي بعد كذا لأنني أعطيه لأن هذا صح" م4)

### • الإطار الديني: بُعد قيمي يتجاوز في بعض الحالات أثر الحوافز التنظيمية المباشرة

ظهر الإطار الديني في أكثر من نصف المقابلات بوصفه بُعداً قيمياً قادراً على تحفيز المشاركة بدرجة لا تعتمد مباشرة على الحوافز التنظيمية، مُجسّداً في مفهومي زكاة العلم والتوكل على الله. وقد تجلّى هذا بوضوح في اختبار موقف المشاركة مع المنافس:

### الباحث: كيف ستتصرف إذا كانت لديك معلومة مهمة وإن شاركتها مع زميل منافس فاز بالفرصة بدلاً عنك؟

"عاطفياً سيكون الشعور سلبياً، أما عقلاً ومن مبدأ مقابلة الإساءة بالإحسان، ليكون ثوابي عند الله مضاعفاً، لأن العطاء لمن يسيء إليك يغيّر سلوكه بالفعل لا بالكلام، وأنا أؤمن إن اللي ربنا كتبه لي ما حياخذه أحد" م17)

"زكاة العلم هو نشره، وفي الأول والأخير حسنة وصدقة جارية، أنا لو ما نشرت اللي أعرفه وبخلت فيه سأحاسب على ذلك لأنه أمانة عندي" م3)

### • المكانة المهنية والاعتراف

نُصِّب المشاركة في هذا النمط أداة لتعزيز المكانة والاعتراف، ويمكن تفسيره في ضوء مؤشرات المستوى البرتقالي. ويتميز هذا النمط بهشاشته حين يغيب الاعتراف

### الباحث: ما القيمة التي تحصل عليها عندما تشارك زملاءك خبراتك؟

" أشعر بوجودي لما أشوف نظرة الشخص لي كيف تغيرت بعد ما ساعدته، أحب التقدير وحب المساعدة، الشكر قدام الناس شيء جميل ويدفعني أكثر) "م2)

وتكشف هذه الاستجابة أن الاعتراف لا يعمل هنا بوصفه حافظاً إضافياً فحسب، بل شرطاً نفسياً لاستمرار جودة المشاركة؛ فحين يغيب الاعتراف لا تتوقف المشاركة فوراً بل تتدهور جودتها أولاً.

#### • التعاون الجماعي والانتماء للمهمة

يُمثل هذا النمط أعمق مستويات الاستدامة في البيانات، إذ ترتبط المشاركة برسالة المنشأة لا بالعوامل الفردية:

### الباحث: ما الذي يدفعك للذهاب للعمل كل يوم؟

" سلة دايمًا تقولك نقدم الإنسان ونفتح أبواب الرزق، هدفها عظيم وسامٍ. كوني أقدر أترك أثر ولو بسيط في هذي المهمة يخلي دافعي دائماً قوي ومستمر بغض النظر عن أي شيء ثاني) "م20)

دلالة تحليلية: لا تتوزع هذه الأنماط الأربعة على أفراد مستقلين بالضرورة، بل قد تتعايش أنماط متعددة لدى الفرد الواحد، ويُهيمن أحدها في ظروف بعينها. وهذا ما يُفسر لماذا قد يكون الموظف ذاته مشاركاً في سياق وممتعاً في آخر.

### ثانياً: الفجوة القيمية-السلوكية: المحور التفسيري المركزي

تشير نتائج الدراسة إلى ظاهرة الفجوة القيمية-السلوكية، وهي الحالة التي تتوافر فيها القيمة الإيجابية للمشاركة لدى الفرد غير أن (Attitude-Behavior Gap) تفعيلها السلوكي يبقى مشروطاً بسياق تنظيمي قادر على استدعائها. وتختلف هذه الفجوة عن الفجوة بين الاتجاه والسلوك المعروفة في الأدبيات النفسية؛ إذ لا تعني إخفاء الفرد لقيمه الحقيقية، بل تصف حالة يعلن فيها عن استعداد له لكن (Behavior Gap) السلوك يحتاج بنيةً تنظيمية تستدعيه. وقد صاغ هذه الفجوة مشارك في موقع قيادي بوضوح:

### الباحث: كيف تصف واقع مشاركة المعرفة في المنشأة من منظورك القيادي؟

" المشاركة موجودة لكنها تحتاج حثاً مستمراً، كنت أتمنى أن تكون أكثر توافراً فوراً، لأن الناس عندهم الاستعداد لكن البيئة هي اللي تحوّل هذا الاستعداد لفعل يومي، ولما البيئة مو موجودة الاستعداد يفضل كامن ما يطلع) "م11)

وتكشف البيانات أن هذه الفجوة ليست استثناءً فردياً بل ظاهرة مؤسسية؛ مما يُحوّل مسؤولية الاستدامة من عائق الفرد وحده إلى التفاعل بين الفرد والسياق معاً. وهذا يُعيد صياغة مشكلة الاستدامة: فهي ليست قضية افتقار إلى دوافع، بل قضية افتقار إلى آليات تنظيمية تُفعل الدوافع القائمة.

ويقصد بالتهديد المُدرَك شعور الفرد بأن مشاركة المعرفة قد تؤثر سلباً في مكانته أو فرصه أو أمانه المهني، مما يجعله يعيد حسابات المشاركة حتى مع وجود قناعة إيجابية بها. وتكشف النتائج عن هذا العامل المعدّل: حيث قد يُقَدِّم حتى أصحاب القيم الأعلى مشاركتهم حين يُدركون خطراً مباشراً على مكانتهم أو فرصتهم. ففي حالات التنافس المباشر رصد بعض المشاركين توجهاً للاحتفاظ بالمعرفة وفق عبارات من قبيل: "لا أشرك، كل مين ينظر لمصلحته" (م8)، مما يُشير إلى أن النمط القيمي يُحدد الاستعداد العام لا السلوك الثابت في كل حالة.

### ثالثاً: ظاهرة المشاركة الشكلية: نمط نوعي غير ممثل كفاية في المقاييس السائدة

تُشير نتائج الدراسة إلى ظاهرة يُصطلح عليها هنا بالمشاركة الشكلية، وتعرّف بأنها نمط من السلوك المعرفي يُقدّم فيه الفرد استجابة معرفية ظاهرة، لكنها ناقصة أو سطحية أو غير كافية لتحقيق الأثر المعرفي المطلوب لدى المتلقي؛ بما يجعلها مشاركة من حيث الشكل، وضعيفة القيمة من حيث المضمون.

ويتميز هذا المفهوم عن مفهوم إخفاء المعرفة (Knowledge Hiding) في الأدبيات (Connelly et al., 2012)؛ إذ إن المشاركة الشكلية تُقدّم من حيث الظاهر لكنها تُفرض من مضمونها، في حين يتمثل إخفاء المعرفة في الامتناع عن المشاركة كلياً. ولا تفترض الدراسة أن المشاركة الشكلية تعكس دائماً سوء نية، فقد تظهر أحياناً نتيجة ضغط العمل أو الإنهاك أو تراكم الإحباط من غياب الاعتراف. وما يجعل هذه الظاهرة أخطر منهجياً أنها تُنتج مؤشرات كمية إيجابية في حين يتدهور الأثر المعرفي الحقيقي:

### الباحث: كيف تتصرفين عند الضغط — هل تتغير مشاركتك؟

" أعطيت المعلومة بشكل مبسّط جداً وممكن ما يفهمها بشكل كامل، بس أريح نفسي أنني رديت عليه وما قصرت، المهم إنني سويت اللي عليّ، حتى لو ما كانت المشاركة بالعمق اللي المفروض تكون فيه" (م2)

**دلالة تحليلية:** تستلزم ظاهرة المشاركة الشكلية إعادة النظر في مقاييس استدامة مشاركة المعرفة؛ إذ تُشير النتائج إلى أن قياس تكرار المشاركة وحجمها دون تقييم عمقها وأثرها الفعلي في المتلقي قد يُعطي صورة مضللة عن الاستدامة الحقيقية.

### رابعاً: أنماط انقطاع مشاركة المعرفة: تمييز ذو دلالة تطبيقية

تُشير نتائج الدراسة إلى أن انقطاع مشاركة المعرفة ليس ظاهرة موحّدة بل يمكن رصد ثلاثة أنماط متميزة تختلف في أسبابها ودرجة قابليتها للتعكس، مما يجعل الاستجابة المؤسسية الملائمة لكل منها مختلفة اختلافاً جوهرياً:

#### • الانقطاع السياقي الطارئ

يُمثّل هذا النمط الأكثر شيوعاً والأقل خطورة؛ إذ ينتج عن ضغط العمل أو ظروف خارجية طارئة دون أن ينعكس على القيمة الجوهرية للمشاركة. وسمته الأبرز أن السلوك يُوجّل لا يُلغى

"عند الضغط ينزل مستوى المشاركة، بس في أوقات معينة من السنة فقط مو دائم" (م19)

#### • الانقطاع الناجم عن غياب الاعتراف

يُعدّ هذا النمط الأكثر قابليةً للمعالجة المؤسسية؛ إذ ينتج عن تراكم تجارب الإعطاء دون مقابل، ويبدأ تدريجياً بتراجع الجودة قبل الكمية :

"قَدَمَ قَدَمَ وما لقي شكر، ولقي الشخص اللي أعطاه ترقى بداله، ففي مرحلة يقول لنفسه لماذا أستمر؟" (م2)

#### • الانقطاع القيمي العميق

يُمثّل هذا النمط الأشدّ أضراراً والأصعب معالجةً؛ إذ ينتج عن تجربة سلبية عميقة أعادت تشكيل موقف الفرد من المشاركة بوصفها سلوكاً محفوفاً بالمخاطر

" شاركت معلومة وانفهمت بشكل خطأ وانقلب الموضوع ضدي مع إني كنت أحاول أوصل فكرة مفيدة للفريق، ومن يومها صرت أفكر قبل ما أشارك أي شيء" (م8)

النمط	السبب الجذري	قابلية التعكس	الاستجابة الأنسب
السياقي الطارئ	ضغط العمل والظروف الطارئة	عالية: يعود تلقائياً فور زوال الضغط	إدارة الأعباء ومنح مساحة للتعافي
غياب الاعتراف	تراكم العطاء دون مقابل معنوي	متوسطة: يبدأ بتدهور الجودة	آليات اعتراف علنية فورية
القيمي العميق	تجربة سلبية أعادت تأطير المشاركة	منخفضة: يحتاج إعادة بناء الثقة	تدخل متخصص طويل المدى

جدول (4): أنماط انقطاع مشاركة المعرفة.

#### خامساً: العوامل التنظيمية: ميسرات لا محركات أولية

تُشير نتائج الدراسة إلى أن العوامل التنظيمية تعمل ميسرات لا محركات أولية للمشاركة؛ أي أنها تُوسّع نطاق القيمة الموجودة وتحوّلها إلى ممارسة، لكنها لا تُنشئ القيمة من عدم. وقد ظهرت الثقافة التنظيمية أكثر هذه العوامل تأثيراً:

الباحث: كيف سيتصرف العاملون في مشاركة خبراتهم لو لم تكن هناك ثقافة تنظيمية داعمة؟

" لو التواصل معدوم ما حد حياشركني ولا حأشارك أحد، لأنه ممكن يكون عندي تخوف إنه هذا الشيء مو شائع عندهم، وبالتالي ما حيكون فيه تبادل حقيقي للمعرفة، وحتى لو عندي الاستعداد ما راح أعرف كيف أبدأ" (م4)

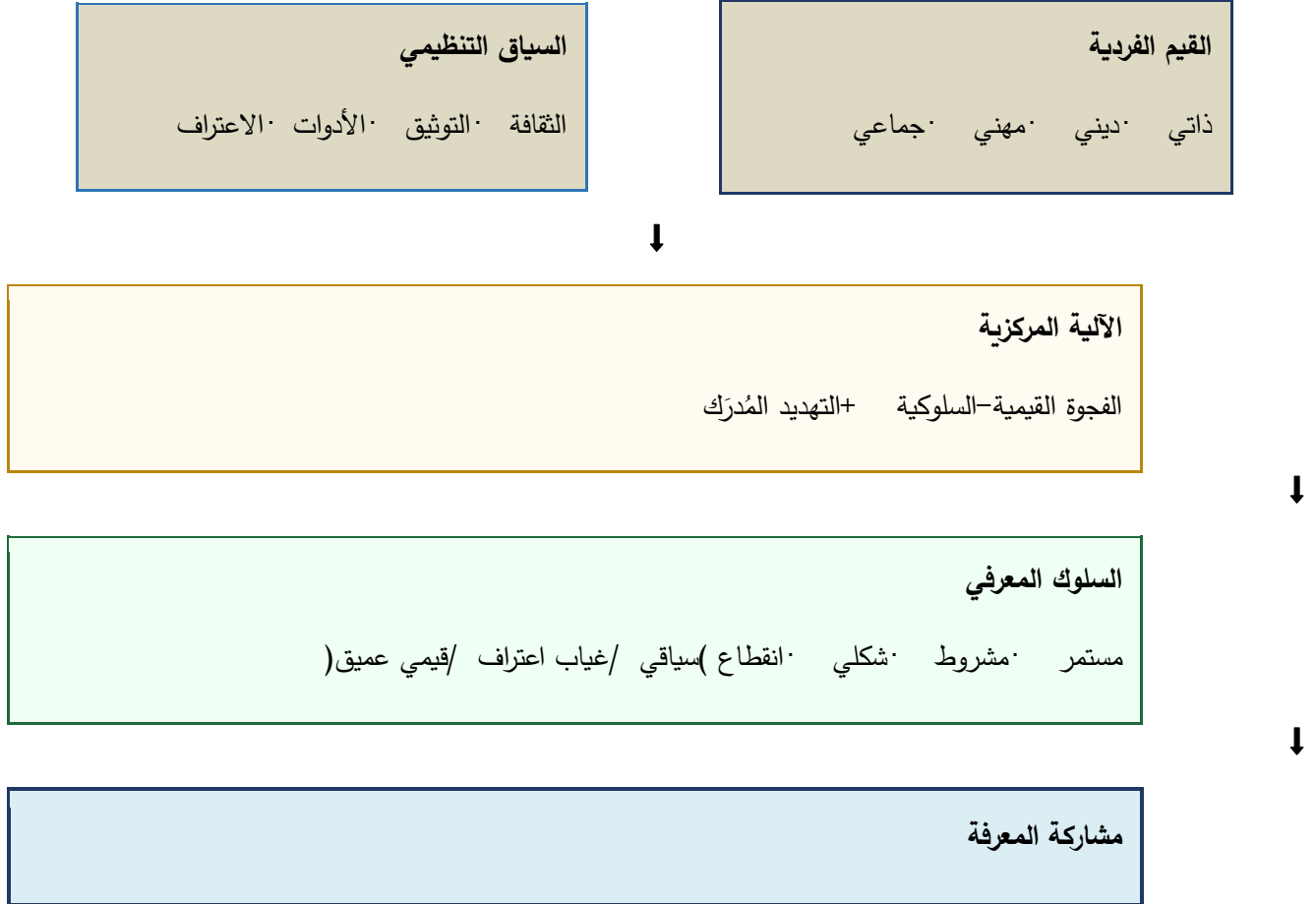
وكشفت البيانات أيضاً عن ثغرة بنيوية تتمثل في ضعف التوثيق المؤسسي؛ إذ تُعقد الاجتماعات دون تسجيل قرارات في حالات كثيرة، مما يُهدد الذاكرة المؤسسية عند خروج الخبراء. كما أظهرت بيانات الملاحظة الميدانية أن الأدوات الرقمية ك Slack تُعظم أثر القيمة الموجودة ولا تُعوّض غيابها؛ وهو ما يتوافق مع ما رصده (Nonaka & Takeuchi (1995) من أهمية البنية التحتية المعرفية. وبذلك لا تظهر العوامل التنظيمية في النموذج بوصفها خلفية عامة، بل بوصفها الحلقة التي تحدد ما إذا كانت القيمة الكامنة ستبقى استعداداً داخلياً أم تتحول إلى ممارسة متكررة.

### سادساً: النموذج التفسيري المقترح

ويقوم النموذج على فرضية تفسيرية مفادها أن القيمة لا تتحول مباشرة إلى استدامة، بل تمر عبر سياق تنظيمي يفعلها أو يقيدّها، وعبر إدراك الفرد لدرجة التهديد أو الأمان، قبل أن تظهر في صورة سلوك معرفي قابل للاستمرار أو الانقطاع.

المكوّن	الوصف والإضافة المستندة إلى البيانات
القيم الفردية	تُحدد الاستعداد الداخلي للمشاركة عبر أربعة أنماط: ذاتي، وديني، ومهني، وجماعي إضافة ميدانية: الإطار الديني الإسلامي بُعد قيمي لم تعالجه الأدبيات الغربية بصورة كافية.
السياق التنظيمي	يُوسّع الاستعداد القيمي أو يُقيّد. الثقافة التنظيمية أكثر عوامله تأثيراً في تحويل القيمة إلى ممارسة. ضعف التوثيق ثغرة بنيوية تهدد الاستدامة .
آلية التفاعل المركزية	الفجوة القيمية-السلوكية: القيمة موجودة لكن السلوك يحتاج استدعاءً تنظيمياً. والتهديد المُدرّك يُعذّل الاستجابة حتى لدى أصحاب القيم الأعلى .
السلوك المعرفي	يظهر في صور: مشاركة مستمرة، أو مشروطة، أو شكلية، أو انقطاع بأحد أنماطه الثلاثة. إضافة ميدانية: المشاركة الشكلية نمط غير ممثل كفاية في مقاييس الاستدامة السائدة.
الاستدامة الرجعة +التغذية	تتحقق بتحوّل المشاركة إلى ممارسة متكررة مستقرة. وقد تُسهّم الممارسة المستدامة بدورها في تعزيز القيم والثقافة التنظيمية عبر الزمن.

جدول (5): مكونات النموذج التفسيري.



تغذيةراجعة: الممارسة قد تعزز القيم والثقافة عبر الزمن

شكل 1: (النموذج التفسيري المقترح - تصميم الباحث

المناقشة

أولاً: ما تُضيفه الدراسة لأدبيات Wang & Noe (2010)

استكمالاً لما يقدمه Wang & Noe (2010) من تصنيف للعوامل المحددة لمشاركة المعرفة، تُشير هذه الدراسة إلى أن العلاقة بين هذه العوامل ليست خطية، بل تمر عبر آلية تفاعلية بين القيمة والسياق. فوجود الدافع شرط ضروري لكنه غير كافٍ، وما يستلزمه هو بنية تنظيمية تستدعيه وتحوّله إلى فعل. فبينما تفسّر نظرية الدافعية الذاتية لـ Ryan & Deci (2000) سبب استمرار السلوك حين يكون داخلي الدافع، تُظهر نتائج هذه الدراسة أن الدافع الداخلي قد يظل كامناً ما لم يجد سياقاً تنظيمياً يستدعيه.

## ثانياً: نظرية الديناميكيات اللولبية في السياق السعودي

تُشير نتائج الدراسة إلى إمكانية تفسيرية واعدة لنظرية الديناميكيات اللولبية خارج سياقها الغربي الأصلي، وكشفت البيانات عن بُعد ثقافي-قيمي عابر للمستويات يتمثل في الإطار الديني الإسلامي. ولا تدعي الدراسة تعديل بنية النظرية، بل تدعو كما أشار Schunter (2024) إلى تكيفها تفسيرياً عند توظيفها في سياقات ثقافية ذات حضور ديني واضح.

## ثالثاً: دلالات ظاهرة المشاركة الشكلية لمقاييس إدارة المعرفة

تُشير النتائج إلى ضرورة تطوير مقاييس نوعية تُقيّم عمق المشاركة وأثرها في المتلقي ومدى تأثيرها في أدائه الفعلي، بما يعكس الحاجة إلى الانتقال من قياس حدوث المشاركة إلى قياس قيمتها. وفي حين أن أدبيات إخفاء المعرفة ركزت على حجب المعرفة، فإن ظاهرة المشاركة الشكلية تكشف عن حالة بينية: المشاركة الظاهرة المفرغة من الجوهر - وهو تمييز لم يحظَ بتمثيل كافٍ في أدوات القياس السائدة.

## رابعاً: أنماط الانقطاع ودلالاتها في ضوء الأدبيات

تتميز هذه الدراسة بتقديم تمييز بين ثلاثة أنماط متميزة لانقطاع مشاركة المعرفة، فالانقطاع السياقي يزول في الغالب فور انحسار الضغط، دون أن يستدعي تدخلاً قيمياً. أما الانقطاع الناجم عن غياب الاعتراف فيتوافق مع ما رصده Haider et al. (2022) من أثر الأمان النفسي والتقدير في استمرار المشاركة، وهو قابل للمعالجة بآليات اعتراف فورية وعلنية. أما الانقطاع القيمي العميق فيتجاوز نطاق الحوافز كلياً؛ إذ يحتاج إعادة بناء الثقة تدريجياً، وهو ما لم تُعالجه الأدبيات المُستعرضة بصورة كافية. وبذلك يُضيف هذا التمييز أداة تشخيصية تجعل الاستجابة المؤسسية أكثر دقة وأعمق أثراً.

## التوصيات

### أولاً: توصيات نظرية

- توسيع استخدام الأطر القيمية - كنظرية الديناميكيات اللولبية - في تفسير استدامة مشاركة المعرفة، مع الحرص على توظيفها إطاراً تفسيرياً مرناً لا نظام تصنيف جامد.
- اختبار مفهوم الفجوة القيمية-السلوكية في سياقات تنظيمية مختلفة للكشف عن شروط تحوّل القيمة الكامنة إلى سلوك مستدام.
- تطوير مقاييس نوعية لجودة مشاركة المعرفة تتضمن: عمق المعلومة، وأثرها في أداء المتلقي، ومدى استمرارها - لا تكرارها فقط.

### ثانياً: توصيات تطبيقية

- بناء آليات مؤسسية مدمجة في سير العمل اليومي تستدعي المشاركة لا تنتظرها، كالمحاضرات الدورية ومنصات التبادل المعرفي، دون إقبال العاملين.
- تدريب مديري الفرق على تشخيص أنماط الانقطاع الثلاثة قبل التدخل: السياقي بإدارة الأعباء، وغياب الاعتراف بالتقدير الفوري، والقيمي العميق بإعادة بناء الثقة تدريجياً.

- تعزيز التوثيق المؤسسي والاعتراف المعنوي العلني بوصفهما شرطين هيكليين لاستدامة مشاركة المعرفة وحفظ الذاكرة المؤسسية.

### ثالثاً: محدودية الدراسة والمقترحات البحثية المستقبلية

تقوم الدراسة على حالة واحدة متعمقة في منشأة تقنية سعودية، مما يُحد من التعميم الإحصائي مع بقاء إمكانية النقل التحليلي إلى سياقات مشابهة. وكانت المقابلات المصدر الرئيس، فيما أسهمت الملاحظة والوثائق مصدرين مساندين. كما أن التصميم النوعي لا يُمكن من إثبات علاقات سببية صارمة بين المتغيرات. فضلاً عن ذلك، فإن اعتماد الدراسة على الإفصاح الذاتي للمشاركين قد يجعل بعض الإجابات متأثرة بالمرغوبة الاجتماعية، رغم محاولة الحد من ذلك عبر أسئلة السيناريو وعدم عرض الإطار النظري على المشاركين.

وتشير هذه المحدوديات إلى آفاق بحثية واعدة:

- دراسات مقارنة متعددة المنشآت لاختبار قابلية نقل النموذج عبر قطاعات مختلفة.
- تطوير مؤشرات كمية للدوافع القيمة مسترشدةً بالديناميكيات اللولبية.
- دراسات تدخلية أو طويلة لأثر البرامج المؤسسية على استدامة المشاركة.
- أبحاث متخصصة في الإطار الديني كُبعد قيمي نحو إطار تفسيري عربي-إسلامي في إدارة المعرفة.

### الخلاصة

تتعلق هذه الدراسة من إشكالية يرصدها الممارسون بصورة متكررة ولم تحظ بتفسير كافٍ في الأدبيات المستعرضة: العاملون لديهم القيمة، لكن السلوك لا يستدام. وتكشف النتائج أن غياب الاستدامة لا يعود في الغالب إلى ضعف الدافع، بل إلى غياب السياق التنظيمي القادر على استدعاء القيمة الكامنة وتحويلها إلى ممارسة منتظمة.

وتتمثل الإضافة الجوهرية في ثلاثة مفاهيم مترابطة: الفجوة القيمة-السلوكية التي تُحوّل مسؤولية الاستدامة من الفرد وحده إلى التفاعل بين الفرد والسياق؛ والمشاركة الشكلية التي تكشف أن قياس الاستدامة بالحجم والتكرار دون الجودة والأثر يُعطي صورة مضللة؛ والتمييز بين أنماط الانقطاع الثلاثة مما يُتيح استجابة مؤسسية أكثر دقة وفاعلية.

وتدعو هذه النتائج إلى إعادة صياغة فهم الاستدامة: من قضية أنظمة وحوافز إلى قضية قيمية-تنظيمية متفاعلة. وبذلك لا تُعدّ البيئة التنظيمية مجرد حاضنة للمشاركة، بل محدداً جوهرياً لاستدامتها.

### قائمة المراجع:

### المراجع العربية

آل عطيف، م. ع.، وقمصاني، ن. ع. (2023). مشاركة المعرفة واتخاذ القرارات: مراجعة لأدب الموضوع. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.46.10>

العزب، س. أ. (2023). الملاحظة النوعية وخطوات تصميم البحث القائم عليها. *المجلة العربية للنشر العلمي*.

الرشيدي، غازي عنيان. (2021). أسلوب تحليل المحتوى النوعي: مداخله، مصادر، ومعايير الوثائق التي يتعامل معها. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*.

العبدالكريم، راشد بن حسين. (2023). أسئلة المقابلة في البحث النوعي. *كلية التربية، جامعة الملك سعود*.

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*، 2(8)، 1-18. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.A010518>

### المراجع الأجنبية:

Alharbi, G. L., & Aloud, M. E. (2024). The effects of knowledge management processes on service sector performance: Evidence from Saudi Arabia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 378. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02876-y>

Beck, D. E., & Cowan, C. C. (1996). *Spiral dynamics: Mastering values, leadership, and change*. Blackwell.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64–88. <https://doi.org/10.1002/job.737>

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

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](https://doi.org/10.1007/978-3-319-27303-7_13)

Graves, C. W. (1970). Levels of existence: An open system theory of values. *Journal of Humanistic Psychology*, 10(2), 131–155. <https://doi.org/10.1177/002216787001000205>

Graves, C. W. (2005). *The never ending quest*. ECLET Publishing.

Haider, S. A., Akbar, A., Tehseen, S., Poulova, P., & Jaleel, F. (2022). The impact of responsible leadership on knowledge sharing behavior through the mediating role of person–organization fit and moderating role of higher educational institute culture. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100265. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100265>

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.

Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach* (3rd ed.). SAGE Publications.

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. 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>

Schunter, J. (2024). What is integral knowledge management and why do we need it? How the Spiral Dynamics model can help us overcome polarized perspectives on knowledge management within organisations. Knowledge Management for Development Journal, 18(1), 111–122. <https://www.km4djournal.org/index.php/km4dj/article/view/542>

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>

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications.