

I. Nonaka حول فلسفة النموذج المتسق لإنتاج المعارف لـ H. Takeuchi و

د. سيواني عبد الوهاب *

الملخص:

يعدّ الإنسان المنشئ الوحيد للمعرفة، وذلك لما يمتلكه من قدرات إدراكية. وفي هذا السياق اهتمت العديد من الدراسات بكيفية خلق المعرفة سواء الصريحة (المعلنة) منها أو الضمنية، لأنّ في هذا الخلق المعرفي يكمن الإبداع الإنساني المستمر والمستدام، وبالتالي تراكم المعرفة الجماعية سواء في المنظمات أو في المجتمعات على وجه العموم. ومن هذا المنطلق ظهر الاهتمام بالتفكير في كيفية ضمان ديمومة هذا الإنتاج المعرفي الإنساني الذي له آثار إيجابية على مستوى المنظمات عن طريق منحها لميزات تنافسية مقارنة بنظيراتها، وكذا على مستوى المجتمعات بضمان تفوقها وريادتها.

لقد حفظت الأدبيات في هذا المجال انتشار النظرة أو المقاربة الغربية (الأمريكية على وجه التحديد) في إنتاج المعرفة، والقائمة أساسا على المعرفة الصريحة وعلى المجهودات الفردية. وعلى الرغم مما تتضمنه هذه المقاربة من الحقيقة والنتائج الإيجابية إلا أنّها قد أصبحت بعد البروز والتطور المتسارعين للمنظمات اليابانية والمجتمع الياباني عموما مدعاة للراجعة؛ كون أنّ التطور الهائل لليابان في شتى المجالات وامتلاكها للتكنولوجيات العالية شكل لغزا حير الكثير من المفكرين الغربيين، لذا توجهت مختلف الجهود لتمحيص المقاربة اليابانية في مجال إنتاج المعارف والتي هي أساس كل هذا الإبداع والابتكار. إنّ هذه المقاربة عكس المقاربة الغربية تقوم على المعرفة الضمنية وتستدعي العمل ضمن فريق، وقد عمل كل من I. Nonaka و H. Takeuchi على إظهار مكنوناتها. فيا ترى فيما يكمن سر نجاح هذه المقاربة اليابانية لإنتاج المعرفة خصوصا التنظيمية منها، وكيف يمكن للمجتمعات السائرة في طريق النمو ومن بينها الجزائر الاستفادة من كل ما هو إيجابي فيها؟.

الكلمات المفتاحية: إنتاج المعارف، I. Nonaka & H. Takeuchi، ال SECI، ال Ba، المعرفة الصريحة والضمنية.

Abstract:

Man is the originator of the only human knowledge, and that thanks to its cognitive abilities. In this context, many studies have focused on how to create knowledge whether explicit (declared) or implicit, because in this creation of knowledge is continuous and sustainable human creativity; hence the accumulation of collective knowledge, whether in organizations or in the communities in general. From this point of Interest in thinking about how to ensure the sustainability of this cognitive humanitarian production, which has a

* أستاذ محاضر - أ. جامعة آكلي محمد أولحاج - البويرة .

positive impact on the level of organizations by giving a competitive advantage over its peers, as well as at the community level to ensure the excellence and leadership.

The literature have preserved in this field spread outlook or the Western approach (American specifically) in the production of knowledge, mainly based on the explicit knowledge and on individual efforts. Despite than does the approach of the truth and the positive results they had become after the fast occurrence and development of Japanese organizations and Japanese society in general cause for review, the fact that the enormous development of Japan in various fields and possess high technologies form a mystery baffled many Western thinkers, so I headed various efforts scrutiny Japanese approach in the field of knowledge creation, which is the basis of all this creativity and innovation. This approach, unlike the Western approach is based on the tacit knowledge and requiring teamwork and all of the work of I. Nonaka and H. Takeuchi is concentrated on how to show her compositions. So the connection lies the secret of the success of the Japanese approach to the production of knowledge, particularly regulatory ones, and how can communities emerging in the way of growth, including Algeria, to take advantage of all that is positive in them ?.

Key words: knowledge creating, I.Nonaka & H.Takeuchi, the SECI, the Ba, explicit and implicit knowledge.

المقدمة:

لقد استلهم Ikujiro Nonaka وزميله نموذجهما حول الإنتاج الديناميكي للمعارف من أعمال Michael Polanyi، المتعلقة بالمعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة (المعلنة). هذا النموذج الذي هو جدير بالشرح والتحليل المعمقين؛ وهو ما سوف نحاول القيام به في هذا العمل؛ وتجدر الإشارة إلى أن هذا النموذج في واقع الأمر يعكس النظرة اليابانية لإنتاج المعارف، والتي تقوم أساسا على مقابلة المعارف الضمنية بالمعارف الصريحة، وأن الغرض من خلال هذه المقابلة كان السماح للمنظمة بأن تصبح أكثر ليونة وديناميكية عن طريق الإنتاج المستمر للمعارف الجديدة⁽¹⁾. ويرى واضعوه بأن المنظمة ليست فقط آلة لتنقل المعلومات وإنما هي كيان خلاق

(1). GORIA (S), L'expression du Problème dans la Recherche d'Informations: Application à un Contexte d'Intermédiation Territoriale, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Nancy 2, Ecole doctorale Langages, Temps & Sociétés, Laboratoire LORIA, Soutenue le 20 janvier 2006, p 88.

لها عن طريق التفاعل والتكيف مع المحيط بفضل مسار إنتاج المعارف⁽¹⁾. ومن هذا المنطلق فإن ما استحوذ على اهتمامهما بصفة أساسية هو عملية الانتقال من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية.

إنّ الجديد الذي جاء به المفكرين يتمثل في طرح زاوية النظر اليابانية التي تختلف عن نظيرتها الغربية وخاصة الأمريكية منها، فقد جاء بأفكار مختلفة جذريا عن تلك التي تعلمها I. Nonaka من جامعة كاليفورنيا؛ حيث صرح هذا الأخير بأنه لا أحد من المفكرين الغربيين قد عالج بصفة حقيقية كيفية إنتاج المنظمات خاصة الاقتصادية منها للمعارف الجديدة، فبالنسبة لهم المعرفة في الأساس هي شيء يعطى وموجود بدون المنظمة ويمكن تعلمه أو الحصول عليه من خارج المنظمة⁽²⁾.

استنادا لما سبق وبهدف التحليل المنهجي للموضوع ارتأينا طرح إشكالية الدراسة على النحو التالي: ما هي مكونات هذا النموذج المتسق لإنتاج المعارف الذي طوره المفكرين؟، وفيما تكمن مساهمتهما في فهم عملية إنتاج المعارف في المنظمات؟، وما هي أهم الفوارق بين كل من النظرة اليابانية التي تشكل جوهر هذا النموذج والنظرة الغربية (الأمريكية) في إنتاج المعرفة في المنظمة؟.

للإجابة على هذه الإشكالية، نرى من المهم الاقتراب من معالجة الموضوع وفقا للمحورين التاليين:

- دراسة مقارنة لكل من النظرة اليابانية والغربية في إنتاج المعارف؛
- تشریح مضمون هذا النموذج أو ما يعرف بالـ SECI.

المحور الأول: دراسة مقارنة لكل من النظرة اليابانية والغربية لإنتاج المعارف

وللفهم الجيد لنموذج الإنتاج الديناميكي للمعرفة في التنظيم لا بد من التطرق للتقاليد الفكرية اليابانية ومقارنتها بنظيرتها الغربية في هذا المجال. يكمن الفرق بين النظريتين اليابانية والغربية (الأمريكية على وجه التحديد) في موضوع الإنتاج التنظيمي للمعرفة في ثلاث مضامير أو مجالات أساسية⁽³⁾ هي:

(1). "The organisation is not merely an information processing machine, but an entity that creates knowledge through action and interaction. It interacts with its environment, and reshapes the environment and even itself through the process of knowledge creation". NONAKA (I), TOYAMA (R) & KONNO (N), SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, LRP (Lang Range Planning), Vol. 33, 2000, p 6.

(2). "...none of the Western authors has really examined how business organizations create new knowledge. For them, knowledge is essentially given, already exists within the organization, or can be learned or acquired from outside". NONAKA (I), UMEMOTO (K) & SENOO (D), From Information Processing to Knowledge Creation: A Paradigm Shift in Business Management, Technology in Society, Vol. 18, n° 2, 1996, p 203 et 204.

(3). NONAKA (I), UMEMOTO (K) & SENOO (D) (1996), Opcit, p 215.

✓ المضمرة الأولى: ويمثل في كون أن التفاعل بين المعارف الضمنية والصريحة عند الغرب تأخذ مكانها على المستوى الفردي، وأن قمة الهرم التنظيمي (Top management) هم المكلفون بإنتاج المعارف عن طريق التجسيد (Externalization) الذي سوف نتطرق إليه بأكثر توضيح فيما يلي من العرض؛ أما عند اليابانيين فإن هذا التفاعل بين المعارف الضمنية والصريحة يحدث أساساً ضمن المجموعة، فالإطارات الوسطى أو البينية (Middle-managers) اليابانية تلعب دوراً مفتاحياً في ذلك، عن طريق سياقين أساسيين هما:

- أنها تحفز مسار التذشئة (Socialization) عن طريق تقاسم المعارف الضمنية بين أعضاء المجموعة؛
- توجيه أعضاء المجموعة إلى إنتاج مصطلحات على مستواهم (Mid-rang Concepts)، وهي تلعب دور الرابط بين القاعدة وقمة الهرم في المنظمة من حيث نقل المعارف المختلفة بين المستويين، وفقاً لما يسمى بمناجمت وسط-أعلى-أسفل، الذي سوف يتم التطرق إليه في إحدى أعمالنا المستقبلية.

✓ المضمرة الثانية: هو أن الممارسات الاقتصادية الغربية تعطي أهمية كبيرة للمعارف الصريحة المنتجة عن طريق تحليل المواهب، والتي تأخذ أشكالاً خاصة كالتمثيلات السمعية البصرية، الوثائق، قواعد البيانات، إلخ. إن النمط الغربي في إنتاج المعارف يمكن أن يعزى إلى ما يسمى بمتلازمة الكف التحليلي (Paralysis by analysis syndrome)⁽¹⁾، أما بخصوص طرق التحوّل المعرفي فإنها تخضع للتجسيد والترابط (Combination)؛ في مقابل ذلك فإن اليابانيون يستعملون الحدس واللغة المجردة بالإضافة إلى التجربة الجسدية (Bodily experience) في إنتاج المعارف. فهم مرتبطون أشد الارتباط بالمعارف الضمنية ولا يكثرثون كثيراً لتحليل المواهب، التي هي في نظرهم معوضة بالتفاعل الكثيف بين الأشخاص (أي التذشئة)، هذا بالإضافة إلى الأهمية الكبري بالآلة (تذويت Internalization). فمن هذا المنطلق فإن إنتاج المعارف في اليابان قد يعزى لما يسمى بـ"التفكير الجماعي" أو "إعادة التكييف للنجاحات السابقة"⁽²⁾.

✓ أما المضمرة الثالثة: فيتمثل في كون أن النمط الغربي في إنتاج المعارف يتميّز بوضوح النوايا التنظيمية وضالة تكرار المعلومات والمهام (بمعنى أن الفوضى الخلاقة تنشأ عن طريق الحد الطبيعي اللازم من تنوع الاختلاف الفردي عند الأشخاص)، هذا بالإضافة إلى قلّة التيارات الصادرة من القمة وحرية عالية على المستوى الفردي؛ على عكس النمط الياباني الذي يتميّز نوعاً ما بعدم وضوح النوايا التنظيمية خصوصاً للأجانب عن التنظيم، تيارات كثيفة صادرة من القمة، استقلالية على مستوى المجموعة وتنوع كبير في فريق العمل (Cross-functional project team). وهذا ما يلخصه الجدول التالي:

(1). "The Western-style knowledge creation can lead to the so-called "paralysis by analysis" syndrome". NONAKA (I), UMEMOTO (K) & SENOO (D) (1996), Ibid.

(2). "The emphasis on tacit knowledge in the Japanese-style knowledge creation can lead to the so-called "group think" and the "overadaptation to the past success". Ibid.

المنظمة اليابانية	المنظمة الغربية
<ul style="list-style-type: none"> - قائمة على المجموعة - موجهة نحو المعارف الضمنية - قوية في التنشئة والتدوير - الاهتمام بالتجربة - خطر فكر الجماعة "Group Think" - والتكيف مع النجاحات السابقة "Overadaptation to The Past Success" - عدم وضوح النوايا التنظيمية - استقلالية المجموعة - إنتاج قوَصْ الخلق عن طريق تنوع المهام - ثقة الذات الصادرة من الأعلى - تكرار كبير للمعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> - قائمة على الفرد - موجهة نحو المعارف الصريحة - قوية في التجسيد والترابط - الاهتمام بالتحليل - خطر الكف التحليلي - وضوح النوايا التنظيمية - الاستقلالية الفردية - إنتاج الفوضى الخلاقة بفضل - الاستقلالات الفردية - قلة التفاعلات من الأعلى مع - صانه تكرار المعلومات - التدرج المغمور في طبقة الاختلاف

شكل رقم 01: التمييز بين النمط الياباني والغربي في إنتاج المعارف

المرجع: من إعداد الباحث اعتمادا على:

- NONAKA (I) & TAKEUCHI (H), The Knowledge Creating Company, Oxford University Press,

إنَّ تميّز الثقافة التنظيمية اليابانية في المجال التسييري بصفة عامة وإنتاج المعارف داخل المنظمة بصفة خاصة يعود أساسا إلى تطبيق التعاليم البوذية والكنفوشيوسية وكذا مبادئ الفكر الفلسفي الغربي، ومن بين أوجه هذا التمييز في الفكر الياباني هو ما يمكن التعبير عنه بـ "وحدة الإنسانية والطبيعة" و"وحدة العقل والجسد"، هذين المبدأين أديا باليابانيين إلى تبيين التفاعل بين "الأنا" و"الغير" مما جعل النموذج الياباني للعلاقات الإنسانية على عكس نظيره الغربي نموذجاً جماعياً وعضوياً، فأنا وأنت عند اليابانيين يشكلان جزأين في نظام واحد وأن تحقق الأنا عندهم يكمن في العلاقة مع الغير. ولهذا فاليابانيون يرون أن الاحتكاك الجماعي هو الذي يعمل بداية على خلق ونقل المعارف الضمنية، على عكس الغرب الذي يرى بأن المعارف الصريحة يمكن أن توجد خارج هذا الاحتكاك⁽¹⁾.

(1). According to I. Nonaka "Western epistemology has traditionally viewed knowledge as explicit. However, to understand the true nature of knowledge and knowledge creation, we need to recognise that tacit and explicit knowledge are complementary, and that both types of knowledge are essential to knowledge creation. Explicit knowledge without tacit insight quickly

المحور الثاني: مضمون نموذج الـ SECI

إنّ نموذج الإنتاج الديناميكي للمعارف في التنظيم يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي: 1- مسار الـ SECI، ويمثّل في إنتاج المعارف عن طريق التحول بين المعارف الضمنية والصريحة، وتجدر الإشارة إلى أنه في بداية وضع النموذج كان هذا العنصر يشكل لوحده النموذج ككل، 2- الـ Ba وهو السياق المتقاسم لإنتاج المعارف، 3- الرأس المال المعرفي الذي يعتبر كمدخلات ومخرجات ومعدّل لمسار إنتاج المعارف.

ففي هذا العنصر سوف نتطرق لـ SECI باعتباره قلب النموذج على أن نتطرق إلى العنصرين المتبقيين في أعمالنا المستقبلية إن شاء الله.

إنّ المنظمة تنتج المعارف من خلال التفاعل بين المعارف الضمنية والصريحة، ويسمى هذا التفاعل بين نوعي المعرفة بالتحول المعرفي "Knowledge Conversion"؛ فالمعارف التنظيمية الجديدة تنتج عن طريق التفاعل الإنساني بين الأفراد، ومنه فإنّ الإنتاج الديناميكي للمعرفة في التنظيم يمكن اعتباره إنتاجاً اجتماعياً وإستمولوجياً، يتم عن طريق أربع طرق أو أوجه للتحول المعرفي وهي: التنشئة⁽¹⁾ (Socialization)، التجسيد (Externalization)، الترابط⁽²⁾ (Combination) والتذويت (Internalization). حيث تشكل الحروف الأولى لهذه الكلمات على التوالي تسمية النموذج بالـ SECI.

1. التنشئة (Socialization): هي المسار الذي يتم من خلاله إنتاج معارف ضمنية جديدة من خلال تقاسم التجارب، فلبداء التنشئة لا بد من بناء مجال للتفاعل. إذ المعرفة الضمنية وبالنظر لطابعها الصعب القولية والتشكيك لتطلب زمانا ومكانا خاصين، ويمكن التحصل عليها فقط عن طريق تشارك وتقاسم التجارب أثناء قضاء وقت معين معا أو العيش ضمن محيط واحد. وعلى أساس ذلك يتم الإنتاج الجماعي لمعتقدات لا يمكن التعبير عنها، أو مهارات جسدية (Embodied Skills). ويرى Nonaka⁽³⁾ بأنّ للمعارف الضمنية بعدين هما البعد التقني والبعد الإدراكي (Cognitive)، فالبعد التقني يتمثل على سبيل المثال في التمهين (Apprenticeship)، فالمتمهين يتلقى من معلمه بفضل الملاحظة، الممارسة وتقليد المهارات التي يمتلكها معلمه، أما البعد الإدراكي فيتمثل في عقد الشركات اليابانية لاجتماعات غير رسمية خارج أماكن العمل، أين يتبادل المشاركون

loses its meaning". NONAKA (I), TOYAMA (R) & KONNO (N) (2000), Opcit, p 8.

(1). إنّ المصطلح الإنجليزي Socialization يطلق عليه من طرف بعض الكُتاب العرب تسمية التنشئة كما يطلق عليه البعض الآخر مصطلح الجماعة، طالع في هذا الصدد:

- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان (الأردن)، 2008، ص 497؛

- كرمالي سلطان، ترجمة بتصرف هيثم علي مجازي، إدارة المعرفة مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2005، ص 75.

(2). هناك من يطلق على المصطلح الإنجليزي Combination كذلك مصطلح التركيب، أنظر في هذا السياق:

- كرمالي سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 78.

(3). NONAKA (I), UMEMOTO (K) & SENOO (D) (1996), Opcit, p 205 et 206.

الحديث عن اهتماماتهم وانشغالاتهم حول مائدة الطعام أو الشاي، فينتجون معارف ضمنية مشتركة تزيد من ترابط علاقاتهم المهنية، كما يمكن للمؤسسة الحصول على معارف ضمنية من خلال تحاور أفرادها مع الزبائن أو الموردين.

إن السبيل الأمثل لتقاسم وانشاء المعارف عن طريق التثنية يتمثل في العمل الجماعي والتحاور وجها لوجه؛ ولقد ساهمت التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال إلى حد بعيد في تحقيق هذا الأمر، خصوصا مع اللقاءات السمعية البصرية (Visio-conférences) والثلاثية الأبعاد.

2. التجسيد (Externalization): التجسيد هي عملية التعبير والتصريح عن المعارف الضمنية وتحويلها إلى معارف صريحة وذلك ضمن مصطلحات، رسوم بيانية، استعارات (Metaphors) وتشبيهات أو نماذج (Sketches). وأن المصطلحات المنتجة بمناسبة تطوير منتج جديد لخبر دليل على ذلك، وكذلك آخر عن ذلك نذكر تلك المعارف الجسدة من طرف العمال بمناسبة حلقة مراقبة الجودة (A Quality Control Circle). إن نجاح تحول المعارف الضمنية إلى معارف صريحة يتعلق بحجم استعمال الاستعارات، التشبيهات، المقارنات وكذا النماذج⁽¹⁾.

3. الترابط (Combination): إن الترابط هو عملية تحول المعارف الصريحة إلى معارف صريحة أكثر تعقيدا، فهذا النوع من التحول المعرفي يربط ويركب مختلف أنواع المعرفة الصريحة المجمعة من داخل أو خارج المنظمة على شكل وثائق، اجتماعات، محادثات هاتفية وكذا عن طريق منتديات الأنترنت بعد تصنيفها وفرزها للحصول على معرفة صريحة أكثر تطورا. وفي مرحلة الترابط يكون التحول على ثلاث عمليات⁽²⁾ هي: ربط وتكامل المعرفة الصريحة بالمعرفة المتاحة داخل وخارج المنظمة، استخدام أساليب نشر المعرفة الجديدة بين أفراد المنظمة (كما هو الحال في الاجتماعات والعروض)، وأخيرا جعل المعرفة الصريحة المتولدة قابلة للاستخدام من خلال جردها في وثائق (كالإجراءات والقواعد، الخطط والتقارير، بيانات السوق، إلخ).

4. التذويت (Internalization): وهي عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، وقد تم استنباط هذا النمط من خلال التعلم عن طريق الممارسة (Learning by doing)⁽³⁾، وبهذا التحول يتم تذويت وضم هذه المعرفة للمعرفة الشخصية للفرد، وبالتالي ربطها بالمعرفة التنظيمية للمنظمة، وبفضل هذه العملية يصبح الفرد في كينونة أكبر مرة أخرى بوضوحه إلى نطاق معرفة الجماعة والمنظمة ككل. وتعتمد مرحلة التذويت على بعدين أساسيين هما⁽⁴⁾:

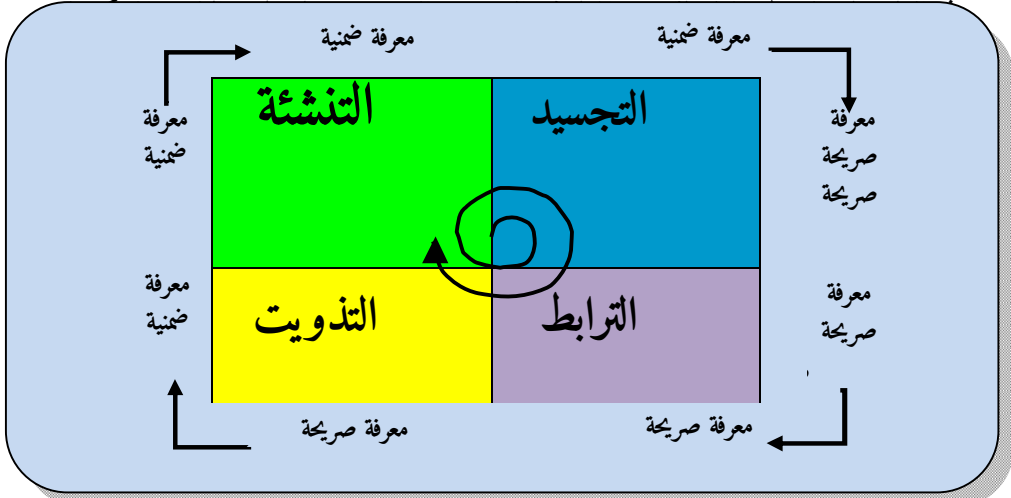
(1). "The successful conversion of tacit knowledge into explicit knowledge depends on the sequential use of metaphor, analogy and model". NONAKA (I), TOYAMA (R) & KONNO (N) (2000), Opcit, p 9.

(2). نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 499.

(3). "Internalisation is closely related to 'learning by doing'". NONAKA (I), TOYAMA (R) & KONNO (N) (2000), Opcit, p 10.

(4). نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 500.

البعد الأول: يتمثل في تجسيد المعرفة الصريحة في النشاط والممارسة وتمكن الفرد من الاندماج في النسق العملي وأهداف المنظمة؛
 البعد الثاني: وهو أن تجسيد المعرفة الصريحة يقترن باستخدام التجارب والمحاكاة من خلال إنجاز العمل، وتسمح كذلك بمراجعة التغذية الرجعية (Feed-back) المتولدة من الزبون أو المستهلك.



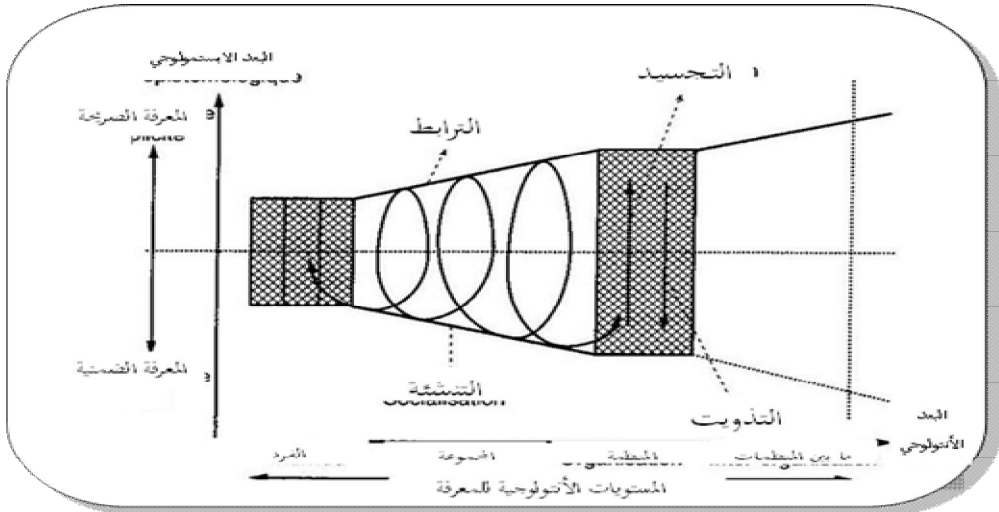
شكل رقم 02: مسار الـ SECI حسب H. Takeuchi و I. Nonaka (1995)

المراجع: (NONAKA (I) & TAKEUCHI (H) (1995), Opcit, p 62، بتصرف.

ومن الجدير بالذكر حسب Nonaka (1) فإنّ التحوّل بين الطرق الأربع لإنتاج المعارف السابقة العرض يشكّل بنية حلزونية (Spiral) تساهم في مضاعفة المعارف المنتجة، وهذه البنية يمكن أن تبدأ من أي طريقة من هذه الطرق، ولكنها غالباً ما تبدأ من التنشئة ويصبح الحلزون المعرفي (Knowledge Spiral) أضخم وأعرض مع مرور الوقت وذلك وفقاً لبعدين هما: البعد الأبتيمولوجي (معرفة صريحة/معرفة ضمنية) والبعد الأنتولوجي (Ontological Dimension) (الفرد، المجموعات، المنظمة وما بين المنظمات)؛ فالظاهرة هي في الواقع سيروية ديناميكية تبدأ على مستوى الأفراد وتوسع بتحركها العمودي (بين المعرفة الضمنية والصريحة) والأفقي بين المستويات الأنتولوجية، لتتحرق كل الحدود المتعلقة بالبنات الهيكلية للمنظمة من مصالح ومديريات، أقسام وفروع، إلخ. وتستمر في امتدادها لتجاوز المنظمة إلى ما بين المنظمات، فالإنتاج الديناميكي للمعارف هو سيروية لا متناهية تنامي بصفة آلية ومستمرة (2).

(1). NONAKA (I), TOYAMA (R) & KONNO (N) (2000), Opcit, p 12.

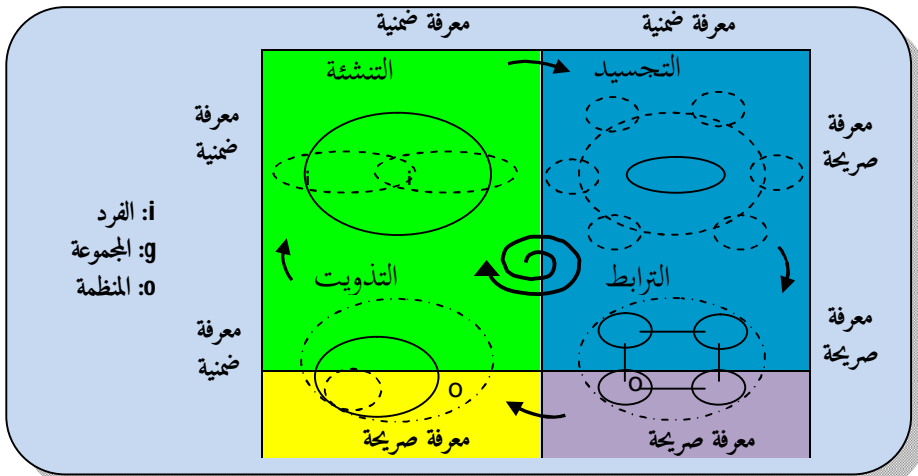
(2). "It is a dynamic process, starting at the individual level and expanding as it moves through communities of interaction that transcend sectional, departmental, divisional and even organi-



شكل رقم 03: الطبيعة الحلزونية لإنتاج المعارف في النظم

المصدر: NONAKA (I) & TAKEUCHI (H) (1995), Opcit, p 73.

واستناداً إلى هذه الطبيعة الحلزونية لإنتاج المعارف وتضاعفها بحسب الارتقاء في المستويات الأتولوجية للمعرفة نخلص إلى الرسم التالي لمسار الـ SECI.



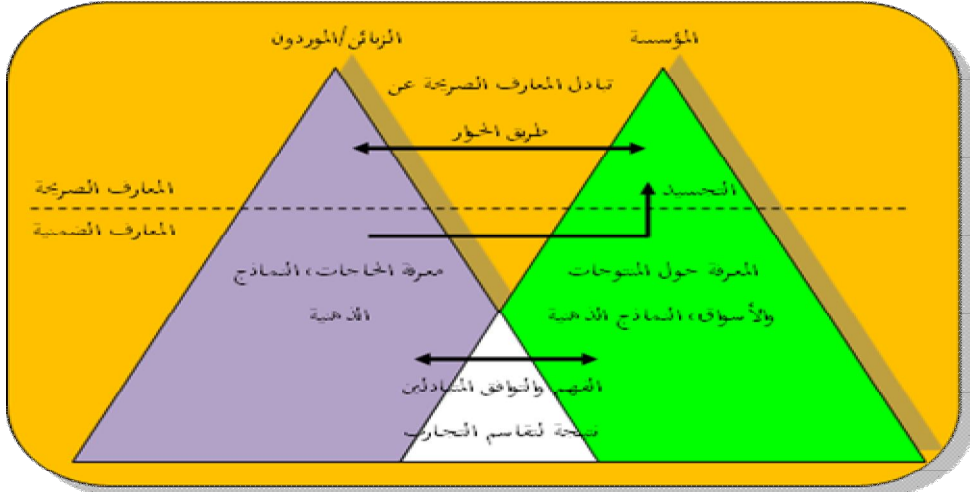
شكل رقم 04: مسار الـ SECI بإدخال البعد الأتولوجي

المصدر: NONAKA (I) & KONNO (N), The concept of 'ba': Building a

foundation for knowledge creation, California Management Review 40(3), 1998, pp

sational boundaries. Organisational knowledge creation is a never-ending process that upgrades itself continuously. This interactive spiral process takes place both intra- and inter-organisationally...². Ibid.

إن إنتاج المعارف يمكن أن يحدث كذلك بالاستعانة والاحتكاك بمعارف توجد خارج المنظمة كالمستهلكين، الموردين، الموزعين، الجامعات، إنلخ. وتحدث كذلك وفقاً لطرق التحوّل المعرفي المذكورة، أين يتم تقاسم المعارف، تجسيدها، ترابطها ومن ثمّة تذويتها، وذلك وفقاً للشكل التالي:

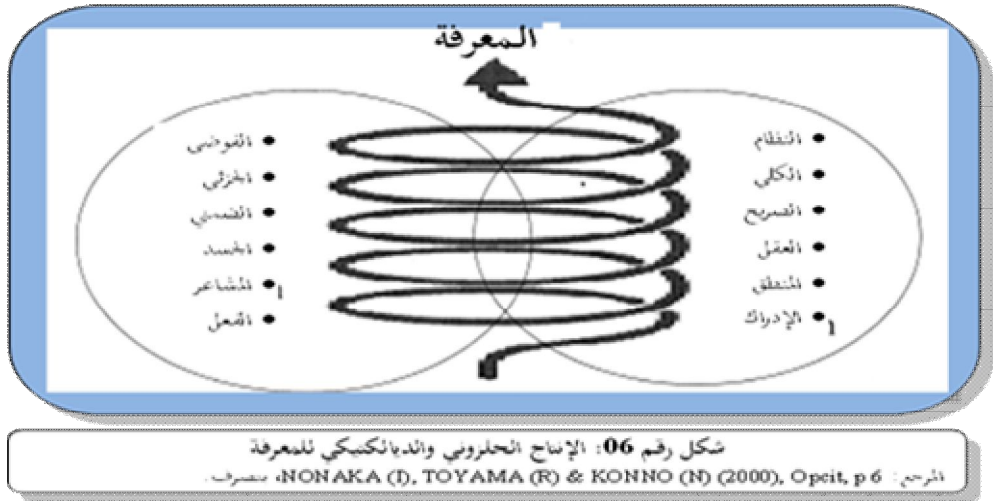


شكل رقم 05: إنتاج المعارف بالاحتكاك بمحيط المنظمة

المراجع: 13 p, Op cit, (NONAKA (I), TOYAMA (R) & KONNO (N) (2000), بصرف.

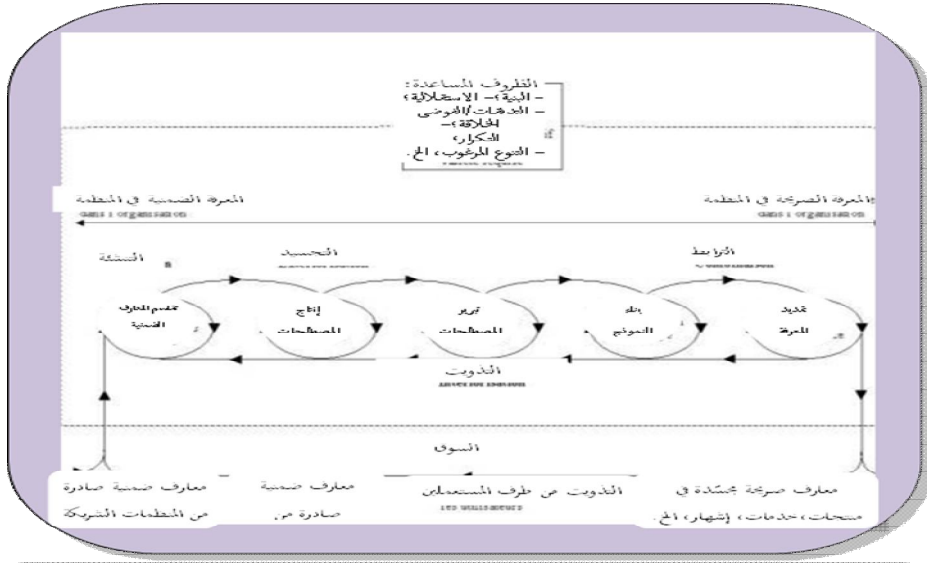
من هذا المنطلق يتضح بأنّ عملية إنتاج المعارف هي عملية تتجاوز ذاتي (Transcending Process)، أين يتجاوز الفرد حدود الذات والغير عن طريق التفاعل وتقاسم الخبرة والتجربة بفضل العمل ضمن فريق، إذ يكمن نجاح الفرد في نجاح الفريق ككل، كما أنه يتجاوز للحدود بين الداخل والخارج وبين الماضي والحاضر. ففي التنشئة مثلاً فإنه يتعين على الفرد أن يلتزم باللباقة مع زملائه والزبائن وذلك لإزالة الحدود الشخصية، ونفس الشيء في عملية التجسيد أين يتجاوز الفرد الحدود الداخلية للذات ويتقمص مبادئ الفريق ليصبح واحداً من الفريق، وهلم جر.

تنشأ المعارف بصفة حلزونية كذلك عن طريق الانتقال بين مصطلحات قد تبدو جدلية كالنظام والفوضى، الجزء والكل، العقل والجسد، الضمني والصرح، الآنا والغير، الاستنتاج والا استنباط (Deduction/Induction)، الإبداع والرقابة، إنلخ. وعلايه فإن مسار الإنتاج المعرفي هو في حقيقة الأمر حسب I. Nonaka هو تفكير دياكتيكي، أين تتم فيه عملية التجاوز والتلخيص؛ وهذا ما يوضحه الشكل التالي :



والآن وبعدها تطرقنا إلى الإطار النظري للإنتاج المعرفي عن طريق التحوّل المعرفي الذي يتبع مسارا حلزونيا غير متناه ومضاعف، تتطرق إلى الناحية العملية للإنتاج التنظيمي للمعرفة عن طريق عرض المراحل الخمس النموذجية له والمتمثلة في:

1. مرحلة تقاسم المعارف الضمنية: إنّ الإنتاج التنظيمي للمعرفة يبدأ غالبا بتقاسم المعارف الضمنية والتي تتطابق مع عملية التذئنة، حيث يتم تضخيم المعارف الضمنية المنتجة والمترجمة على المستوى الفردي في المستويات الأتولوجية الأعلى؛
2. مرحلة إنتاج المصطلحات: إنّ المعارف الضمنية المتقاسمة بين أعضاء المجموعة تبدلور في شكل مصطلحات لتصبح تدريجيا معارف صريحة بفضل الاستعارات، التشبيهات، إلخ. عموما فإن هذه المرحلة تتوافق ومرحلة التجسيد؛
3. مرحلة تبرير المصطلحات: إنّ المصطلحات الجديدة الموضوعية من طرف الأشخاص و/أو الفرق والمجموعات يجب أن تبرر في مرحلة ما من الإجراء، وذلك بتحديد ما إذا كانت هذه المصطلحات الجديدة ذات قيمة للمنظمة؛
4. مرحلة بناء النموذج (La construction d'un archétype): خلال هذه المرحلة فإنّ المصطلح المبرر يجب أن يترجم إلى شيء ملموس يسمى النموذج، والذي يبنى في الأساس من تركيب المعارف الصريحة المنتجة حديثا والمعارف الصريحة الموجودة مسبقا؛
5. مرحلة تمديد المعارف: إنّ المصطلح الجديد المنتج، المبرر والنموذج ينتقل إلى حلقة جديدة لإنتاج المعارف وإلى مستوى أتولوجي آخر. إنّ هذا المسار التفاعلي والحلزوني الشكل يسمى بـ"تمديد المعارف بين المستويات" ويحدث داخل أو بين التنظيمات. إنّ الشكل الموالي يوضّح بأكثر تفصيل هذه المراحل الخمس في الإنتاج التنظيمي للمعارف من الناحية العملية.



شكل رقم 07: المسار النموذجي للإنتاج التنظيمي للمعارف
 المصدر: Nonaka (I) & Takeuchi (H) (1995), Op cit, p 84. بصرف.

الخاتمة:

في الختام يجدر التنويه إلى أنّ النموذج المتّسق لإنتاج المعارف التنظيمية بصفة ديناميكية والذي وضعه وطوره I. Nonaka و H. Takeuchi لجدير بالتمحيص والتطبيق في المجتمعات التي تتميز بسياقات اجتماعية قوية (Pays à contextes culturels forts) كالدول العربية بصفة عامة والجزائر على وجه الخصوص، ولكن ولضمان نجاحه لا بدّ أولاً تكييفه مع الخصوصيات التي تتميز بها هذه المجتمعات، وبالتالي إحداث التغيرات اللازمة عليها وفقاً لبرامتين أساسيين في نظرنا، ألا وهما:

■ البرامتين الاجتماعيتين والنفسيتين: ويتعلق بالشخصية العامة أو الوطنية لمثل هذه المجتمعات، وتكمن التغيرات الواجب إحداثها في هذه المجتمعات فيما يلي:

✓ خلق ثقافة العمل ضمن فريق: وهو من بين الصفات التي قَلَّ وجودها في المجتمعات العربية عموماً والمجتمع الجزائري على وجه الخصوص، إذ أنّ العمل ضمن مجموعات وفرق العمل قليلاً ما يؤتي أكله في هذه المجتمعات، كون أنه يطغى عليها روح الاتكال والتنصل من العمل والمسؤولية، وهذا راجع في رأينا إلى غياب الوعي بأهمية المصلحة أو الصالح العام في تحقيق المصلحة الخاصة. فطغيان الأنا أدى إلى ضعف في مردودية العمل الجماعي فيها، وفي بعض الأحيان ظهور نوع من أعراض الاعتراب في فرق العمل والمنظمات في هذه المجتمعات، فضلاً عن صعوبة الاندماج وتقمص الثقافة التنظيمية أو الجماعية، وحتى فتور في روح الانتماء لهذه المنظمات.

✓ وضع ميكانيزمات تحفز على تقاسم وتشارك المعلومات والمعارف: إنّ التقاسم المشترك للمعلومات والمعارف هو شرط أساسي لخلق معارف جديدة جماعية بين أفراد

المنظمة، عن طريق الاحتكاك المباشر بين الأشخاص. وما يؤسف عليه في هذه المجتمعات هو انتشار عقلية احتكار المعلومة التي تعد مصدر للسلطة بمختلف أشكالها ومستوياتها. وعليه فإنخراج الأفراد من الرغبة الجامحة التي يمتلكهم في احتكار المعلومات التي تكسبهم بعض من المكاسب المختلفة أمر جد هام لضمان سلامة مسار التنشئة للمعرفة الجماعية؛

✓ تقوية الروابط الاجتماعية بين الأفراد: والتي يجب أن تقوم على الثقة المتبادلة، الاحترام، الولاء وحتى الحب؛ كون أن مثل هذه الروابط تسهل عملية تقاسم المعارف وبالتالي إنشاء معارف جديدة ومبتكرة تدفع بالمعرفة الجماعية نحو الأمام.

✓ ترسيخ مبدأ أن النجاح الحقيقي لا يمكن أن يكون إلا ضمن المجموعة: وهو شرط أساسي لحدوث التعاون وإعطاء الروح للمجموعة أو الفريق. كما يعتبر كذلك ضروريا لحمل ثقافة المنظمة والانصراف في أهدافها، وتحمل مسؤولية المضي قدما بالمنظمة عن طريق الابتكار المستدام، والذي لا يتحقق إلا عن طريق الخلق الجماعي لمعارف جديدة؛

✓ إعطاء نوع من الحرية للأشخاص ولفرق العمل في اتخاذ زمام المبادرة: لأن لهذا الأمر آثار إيجابية كون أنها تسهل على الأشخاص خرق الحدود الإدراكية التي يمكن أن تنجم عن تواتر العمل ضمن الظروف والإجراءات الموضوعية مسبقا من طرف الإدارة العليا. وتحملهم هم الإبداع، الذي فيه استمرارية المؤسسة ضمن محيطها الذي يتميز بالمنافسة الشرسة، وكذا صيانة المصلحة الفردية لكل شخص فيها.

■ البرامتر المادي: وهو يتكون من أمور مكملة للعوامل النفسية والاجتماعية التي يجب أن تتوفر في الإنسان الذي يعد المنشئ الوحيد للمعرفة بمختلف أشكالها، والتي تتمثل في:

✓ توفير البيئته أو المكان الذي يسهل عملية الاحتكاك المعرفي بين الأشخاص في

المنظمة؛

✓ إدخال البعد التكنولوجي والافتراضي على المكان وذلك لتيسير التواصل الاجتماعي بين الأشخاص، ومن ثمة تسهيل عملية تنقل المعارف بينهم وإنشاء معرفة جديدة؛

✓ التركيز على بعد التكوين التطبيقي الذي يقوم على الممارسة والتعلم من الآخر واكتشاف الذات، وبالتالي تقوية عملية تنشئة المعارف وتدويتها؛

✓ تفادي خلق المنافسة السلبية بين أفراد المنظمة، والتي يترتب عليها استعمال بعض الميكانيزمات فيها كاحتكار المعلومة وغيرها من الأمور السلبية التي لا تشجع عملية الخلق الجماعي للمعرفة. فعلى العكس يجب أن تقوم هذه العلاقات على التفاهم، الاحترام، روح الفريق، إلخ. والتي هي ضرورية لعملية الخلق الجماعي للمعرفة ومن ثمة الإبداع.

وقصارى القول فإن المجتمعات التي تتميز بسياقات اجتماعية قوية لديها القابلية لخلق المعرفة وفقا للأسلوب الياباني، ولكن بشرط تهيئة القيم الإيجابية التي تنتشر بين أفرادها، والعمل - قدر المستطاع - على التقليل أو الحد من العلاقات السلبية التي تؤدي إلى نتائج معاكسة لما هو منتظر. إن تحقيق هذا الشرط يتطلب تضافر كل جهود المجتمع وفقا لاستراتيجية شاملة يتدخل فيها كل الفاعلين في المجتمع.

قائمة المراجع:

- ASHBY (R), Design for a Brain, Wiley, New-York, 1956 ;

- DUFOUR (F), Approche dynamique de l'Intelligence Economique en entreprise : Apports d'un modèle psychologique des compétences, Thèse de doctorat en Sciences Humaines et Sociales, Université Européenne de Bretagne, CRPCC (Centre de Recherches en Psychologie, Cognition et Communication) et LAURPS (Laboratoire en Armoricaire Universitaire de Recherche en Psychologie Sociale), Soutenue le 17 Septembre 2010 ;
- EDVINSSON (L) & MALONE (M.S), Intellectual Capital, Editions Harper Collins, New York, 1997 ;
- GORIA (S), L'expression du Problème dans la Recherche d'Informations: Application à un Contexte d'Intermédiation Territoriale, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Nancy 2, Ecole doctorale Langages, Temps & Sociétés, Laboratoire LORIA, Soutenue le 20 janvier 2006 ;
- LAVE (J) & WENGER (E), Situated Learning-Legitimate Peripheral Participation, Cambridge University Press, Cambridge, 1991 ;
- LEVITT (B) & MARCH (J.G), Organisational learning, Annual Review of Sociology, n° 14, 1988 ;
- NISHIDA (K), Fundamental Problems of Philosophy : The World of Action and the Dialectical World, Sophia University, Tokyo, 1970 ;
- NONAKA (I) & TAKEUCHI (H), The Knowledge Creating Company, Oxford University Press, New York, 1995, p 199 ;
- NONAKA (I), KONNO (N) & TOYAMA (R), Leading knowledge creation: A new framework for dynamic knowledge management, 2nd Annual Knowledge Management Conference, Haas School of Business, University of California, Berkeley, 22-24 September 1998 ;
- NONAKA (I), TOYAMA (R) & KONNO (N), SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, LRP (Lang Range Planning), Vol. 33, 2000 ;
- NONAKA (I), UMEMOTO (K) & SENOO (D), From Information Processing to Knowledge Creation : A Paradigm Shift in Business Management , Technology in Society, Vol. 18, n° 2, 1996 ;
- PETERS (T. J), Thriving on Chaos, Alfred A. Knopf, New York, 1987 ;

- PRIGOGINE (I) & STENGERS (I), Order Out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature, Bantam Books, New York, 1984 ;
- SHIMIZU (H), Ba-principle : New logic for the real-time emergence of information, Holonics, 5 (1), 1995 ;
- STEWART (T.A), Intellectual Capital : The New wealth of organisations, Doubleday, New York, 1997 ;
- VON FOERSTER (H), Principles of self-organization in a sociomanagerial context. In, ULRICH (H) & PROBST (G. J. B) (eds.), Self-Organization and Management of Social Systems, pp. 2-24, Springer-Verlag, Berlin, 1984 ;
- VON KROGH (G), NONAKA (I) & ICHIJO (K), Develop knowledge activists !, European Management Journal, 15 (5), 1997 ;
- كرماللي سلطان، ترجمة بتصرف هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2005 ؛
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار ا لوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان (الأردن)، 2008.