

المجال Ba، مجتمعات الممارسة كدعائم لابتداع وتشارك

المعرفة التنظيمية

The context Ba, communities of practice as tools for creating and sharing of organizational knowledge

خليد عائشة

جامعة البليدة 02

khelidaicha@gmail.com

المخلص:	معلومات المقال
<p>يهدف هذا العمل إلى دراسة مجتمعات الممارسة والسياق Ba كأسلوب أو توجه حديث في التعلم من خلال التفاعل القائم بين الأفراد داخل المؤسسة، إضافة إلى تحليل العلاقة بين هذا النوع من الممارسات مع عملية ابداع المعرفة وتشاركها.</p> <p>تفترض هذه الدراسة أن كلا من مجتمعات الممارسة والمجال Ba تعطي قيمة مضافة للمؤسسات وهذا نظرا لمساهمتها في تطوير رأس المال الاجتماعي، مما يجعل منها كشرط أساسي ومحوري في ابداع وتشارك المعرفة.</p>	<p>تاريخ الارسال: 2022/09/01</p> <p>تاريخ القبول: 2022/09/26</p>
	<p>الكلمات المفتاحية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ مجتمعات الممارسة ✓ Ba ، ✓ خلق المعرفة
	<p>Abstract :</p> <p><i>This paper aims to study communities of practice(Cop) and the context Ba as a new tool to Learning through interaction among individuals within organisation, as well as to analyse the Relationship between communities of practice(Cop) and the knowledge creation and sharing of knowledge.</i></p> <p><i>In this article, we hypothesize that communities of practice and the context Ba are valuable to organisations because they contribute to the development of social capital ,which in turn is a necessary condition for knowledge creation and sharing among individuals .</i></p>

1. مقدمة:

ان التغييرات والتطورات التي طرأت في مجال الأعمال، تفرض على المؤسسة التركيز على قدرتها في استخدام المعرفة الحالية وبطريقة ذكية إضافة إلى خلق وإنشاء رأس المال الفكري (المعرفي) لضمان الاستمرارية. هذه المقاربة تفترض أن التعاون والتشارك سيحل محل عملية الاحتفاظ وتخزين المعرفة، حيث ستعمل مجتمعات المصالح المشتركة على توفير آليات ودعائم مناسبة للتطوير والتحسين المستمر إضافة إلى الدور الفعال للتكنولوجيا في عملية تبادل ونقل المعرفة، وهذا ما أكده Delong and Fahey، أن الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة هو دعم وتحسين الأداء التنظيمي من خلال تصميم، استخدام وتطبيق آليات، أدوات، عمليات، أنظمة، هياكل، وثقافة من أجل تحسين عملية خلق وتشارك استخدام جميع أنواع المعرفة والتي هي ضرورية لصنع القرار (Chine & Majtaba, 2007, p. 16)

حيث أن المعرفة بمثابة العامل الذي يحقق فاعلية استخدام الموارد المتاحة داخل المؤسسة، خلق ميزة تنافسية متجددة والتي تؤدي إلى تحقيق الفارق على المؤسسات الأخرى، وبحكم الطبيعة الخاصة بالمعرفة، والتي تأخذ الصفة الضمنية بنسبة 80% والمخزنة في عقول الأفراد، لذا لا بد من إيجاد البناء التنظيمي والثقافي القائم على مجتمعات الممارسة والمجال Ba الذي يشجع على ابداع وتشارك المعرفة بين الأفراد داخل المؤسسة. مما يعني ضرورة تنشيط عملية استخدام المعرفة، حيث يتم تحقيقه عن طريق إدارتها بشكل فعال، و في هذه الحالة فقط يمكن اعتبار المعرفة كقوة، وهذا ما أكده Nonaka . انطلاقاً مما سبق يمكن طرح الإشكالية:

كيف يمكن لمجتمعات الممارسة والسياق Ba أن يدعم عملية ابداع وتقاسم المعرفة التنظيمية بين أفراد المؤسسة؟
يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1_ كيف يمكن ابداع المعرفة التنظيمية من خلال التفاعل الديناميكي لنوعي المعرفة الضمني والظاهر؟

2_ ماهي أشكال تحول المعرفة داخل المؤسسة؟

3_ ماهو مفهوم Ba، وماهي علاقته بعملية ابداع المعرفة التنظيمية؟

4_ كيف يمكن ضمان تقاسم وتشارك المعرفة التنظيمية بين الأفراد مما يسمح للمؤسسة من امتلاك قدرة إبداعية عالية؟

5_ ماهو مفهوم مجتمعات الممارسة، وماهي عناصرها؟

6_ كيف تدعم مجتمعات الممارسة عملية ابداع وتشارك المعرفة التنظيمية بين الأفراد؟

تكمن أهمية هذه الدراسة في التوجه إلى تبين اتجاهات حديثة كالمؤسسة المتعلمة، المؤسسة القائمة على المعرفة، والذي أدى إلى الاهتمام برأس المال البشري واعتباره أهم الموارد التنظيمية. حيث أسهمت الأدبيات التي كتبت في المواضيع والممارسات التنظيمية من أجل هئية الظروف للاهتمام بالمعرفة وإدارتها، لما لها من دور في زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم، إضافة إلى تدعيم الميزة التنافسية. حيث أصبح امتلاك المعرفة لا يعني بالضرورة الاستفادة منها في تحسين وتطوير العمليات داخل المؤسسة، لذا من الضروري وجود البيئة التنظيمية والثقافية التي تدعم عملية تقاسمها وتشاركها بين الأفراد والذي عادة يكون من خلال تشجيع قيام مجتمعات الممارسة عن طريق بناء الفضاءات المشتركة وتدعيم مستوى التفاعل والاحتكاك فيما بينهم داخل وخارج المؤسسة.

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق الأبعاد التالية:

1- التطرق الى النموذج الحزوني والذي يؤدي الى تشكيل الأنماط الاربعة لتحويل المعرفة التنظيمية داخل المؤسسة.

2- التأكيد على فكرة أن قوة المؤسسة تكمن في قدرتها على تحفيز وتشجيع الافراد على تقاسم المعارف، مما يسمح لها العمل من خلال المزيج الكلي المتاح من المعارف وهذا بتطبيق المعرفة المشتركة.

3- التطرق الى مفهوم كل من مجتمعات الممارسة والسياق Ba كنوع من الممارسات الحديثة في المؤسسة وتوضيح دورها في دعم عملية ابداع المعرفة الجديدة.

فرضية الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على فرضية أساسية وهي:

" تعتبر كل من مجتمعات الممارسة والسباق Ba كمحور ارتكاز لدعم ابداع وتشارك المعرفة التنظيمية داخل المؤسسة "

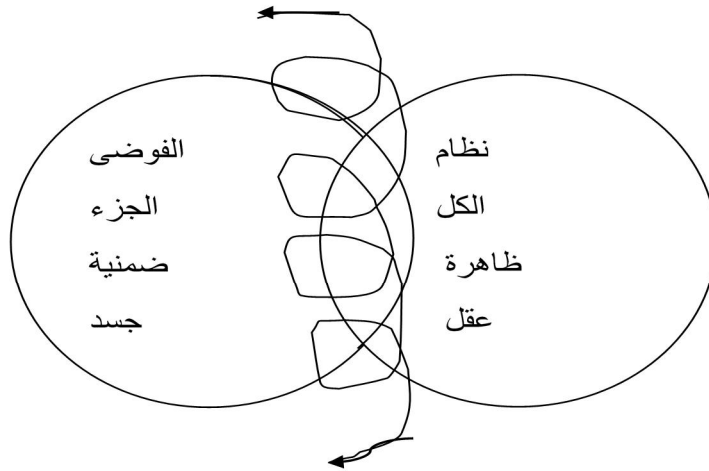
2. الاطار النظري لابتداع وتشارك المعرفة التنظيمية

1.2 ابداع المعرفة التنظيمية من خلال النموذج الحلزوني:

يرى Nonaka أن مفتاح نجاح المؤسسات اليابانية هو عملية ابداع المعرفة، والتي تعني خلق وإنشاء المعرفة الجديدة بطريقة مستمرة، تتم بطريقة حلزونية تتحول من ضمنية فردية إلى ظاهرة

منظمة (Nonaka, I, Ryoko, & Noboro, 2000, p. 06)، كما هو مبين في الشكل التالي :

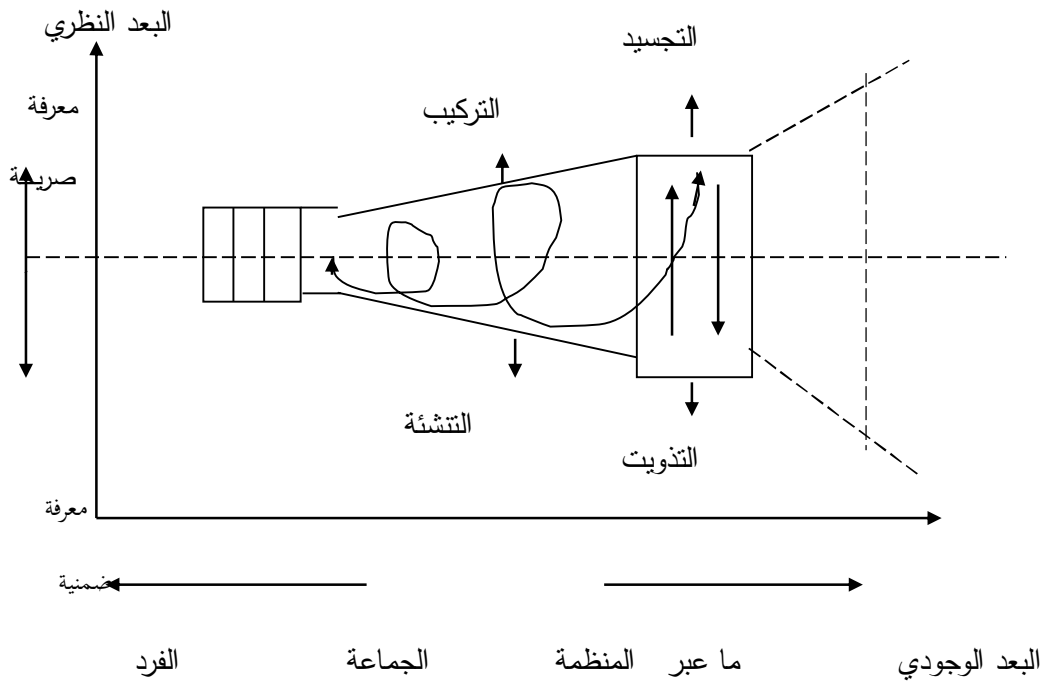
شكل رقم (01): ابداع المعرفة التنظيمية من خلال الشكل الحلزوني



المصدر : (Nonaka et al ,p.06)

في هذا الإطار أشار كل من Nonaka و Tackeuchi إلى وجود بعدين أساسيين للمعرفة، البعد الأنتولوجي الذي يتعلق بطبيعة المعرفة في علاقتها مع الظواهر الأخرى في الوجود، أما البعد الأبيستمولوجي محور تركيزه هو ماهية المعرفة (نوعي المعرفة الصريحة والضمنية). ليحدث ضمن هذين البعدين لولب خلق المعرفة وهذا نتيجة التفاعل الديناميكي بين الأشكال الأربعة لتحول المعرفة كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (02): التفاعل الديناميكي بين الأشكال الأربعة لتحول المعرفة

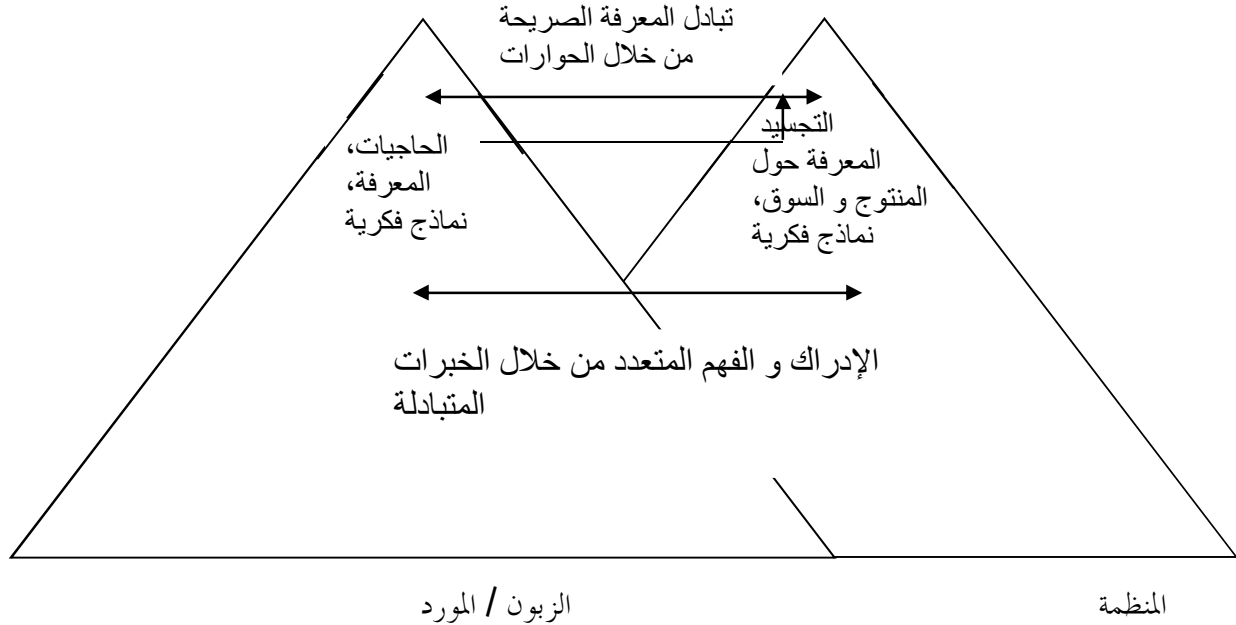


المصدر: (Ikujiro & Hirotaka, 2004, p. 67)

من الشكل نلاحظ أنه يتشكل اللولب (الشكل الحلزوني) نتيجة تفاعل المعرفة الضمنية والصريحة، انطلاقاً من مستوى البعد الوجودي الأدنى إلى مستوى البعد النظري المعرفي بشكل تصاعدي. وهكذا يزداد حجم هذا التفاعل أثناء انتقال وتحرك اللولب إلى الأعلى على مستوى البعد النظري. كما يعني هذا أن عملية ابداع المعرفة التنظيمية هي عملية حلزونية، نقطة انطلاقها هو مستوى الفرد، لتتوسع مجتمعات التفاعل من خلال التحرك إلى الأعلى عبر الدوائر والأقسام (الجماعة) وما عبر المؤسسة. كما تحدث عملية ابداع المعرفة بين مجموعة من المؤسسات عن طريق شبكة العلاقات القائمة بينهم، والمعرفة الناتجة عن هذه الشبكة من العلاقات لها أهمية كبيرة في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة مثال: **TOYOTA** المؤسسة الرائدة في قطاع تصنيع السيارات، قد حققت ميزة تنافسية، الجزء الأكبر منها مبني على قدرة **TOYOTA** في العمل مع مجموعة من الموردين المستقلين لخلق المعرفة. كما يرجع نجاح **Silion Valley** إلى المعرفة التي تم خلقها من خلال شبكات الأفراد، المؤسسات المتعلمة، والمنظمات لتصبح مخزن للإبداع.

يمكن توضيح آلية تفاعل الأفراد داخل المنظمة ومع المتغيرات الخارجية لإبداع المعرفة من خلال الشكل التالي:

شكل (03) : ابداع المعرفة من خلال متغيرات داخل و خارج المؤسسة



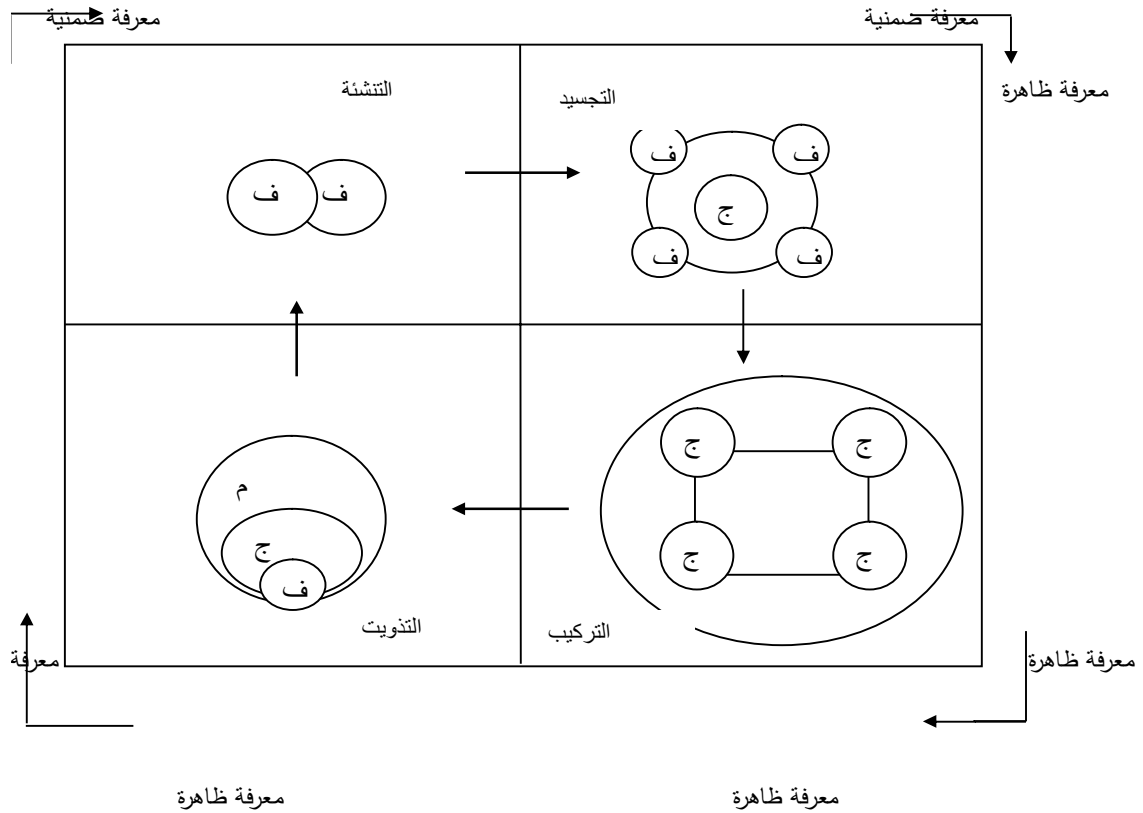
المصدر (Nonaka, I., Ryoko, & Noboro, 2000, p. 13)

يؤكد Nonaka, Takeuchi أن الأفراد هم فقط من يولدون المؤسسة، فالمنظمة لا تستطيع ابداع المعرفة بدون الأفراد، لذا وجب عليها تدعيم نشاطات خلق المعرفة الخاصة بالأفراد من خلال توفير البيئة المناسبة. لذا يجب فهم هذه العملية على أنها عملية توسيع المعرفة التي تم خلقها على يد الأفراد، وبلورتها على مستوى الجماعة من خلال المحادثة، التشارك في الخبرات، الحوار، أو مجتمعات الممارسة (Stephane & Tim, 2005, p. 09)، و في هذا تأكيد على أعمال Senge، من خلال طرح نفس الفكرة و التي تعبر عن القاعدة الاولى في المؤسسة المتعلمة و هي الابداع الشخصي.

2.2 نموذج تحويل المعرفة التنظيمية SECI:

يرى كل من (Nonaka, 1998, p. 28) (Ikujiro & Hirota, 2004, pp. 54-66)، أن المؤسسة لا تستطيع ابداع المعرفة بنفسها، لأن أساس عملية ابداع المعرفة التنظيمية هي المعرفة الضمنية المخزنة في عقول الأفراد، لذا يجب على المؤسسة تجميع هذه المعرفة، ليتم فيما بعد توسيعها من خلال أربعة أنماط لعملية تحويل المعرفة (من ضمنية إلى ظاهرة والعكس صحيح)، وهذا موضح من خلال نموذج SECI لتحويل المعرفة.

شكل رقم (04): نموذج تحويل المعرفة



حيث تمثل : ف : الفرد ، ج : الجماعة ، م : المنظمة .

المصدر : (Nonaka. & Konno, 1998, p. 43)

استند نموذج SECI على دراسة Polanyi لمفهوم المعرفة، خاصة المعرفة الضمنية والتي اعتبرها جزءاً أساسياً من نظرية جديدة في المعرفة، حينما تكلم عن المعرفة الضمنية كفعل وعملية وليس كشيء. إضافة إلى نموذج ACT لصاحبه Anderson، والذي اقتص في مجال علم النفس، وفقاً لهذا النموذج، تم تقسيم المعرفة إلى نوعين: المعرفة المعلنة (Know what) والتي يتم التعبير عنها في شكل مقترحات وطروحات، أما معرفة (Know how) وهي المعرفة المنهجية الإجرائية (Nonaka, 1994, p. 17)

يعتبر نموذج SECI محاولة لتوظيف نمطي للمعرفة، يقوم على مبدأ الحركة التفاعلية الحلزونية للمعرفة الصريحة والضمنية، مع وجود أربع عمليات تحويلية (التنشئة - التجسيد - التركيب - التدويت)، والتي تؤدي إلى ابداع المعرفة التنظيمية الجديدة. أي تشكل الحركة الحلزونية المستمرة للمعرفة في ثلاث مستويات أساسية هي: الأفراد - المجموعات - المنظمة وهذا من خلال تحويلات المعرفة (Tacit - Explicit) وتفاعلات الأفراد والجماعات مع هذه الأنماط المعرفية. كما يمثل هذا النموذج إطار لفهم حركات خلق المعرفة من خلال المبادئ التالية:

- وجود نمطين من المعرفة (الضمنية والصريحة).
- التفاعل الحركي بين المعرفة الضمنية والظاهرة.
- يوجد ثلاث مستويات للتفاعل الاجتماعي (الأفراد - المجموعات - المنظمة).
- وجود أربعة عمليات لخلق المعرفة وهي:

التنشئة: Socialization

التركيب: Combination

التجسيد: Externalization

التذويت: Internalization

وهذه التحولات هي:

1- عملية تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية: هي عملية ابداع معرفة ضمنية توليفية عن طريق تبادل الخبرات والأفكار والمهارات الفنية بين الأفراد داخل المؤسسة (العاملين)، أو بين العاملين (الأفراد) والزبائن، أو الموردين. حيث أن تحولات المعرفة الضمنية بين الأفراد، تتم بصورة شخصية أو من خلال فرق العمل (من خلال الملاحظة، التقليد، الممارسة، الحوار) (Nonaka. & Konno, 1998, p. 42) (Nonaka & Toyama, p. 05)

2- عملية تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة: وهي عملية تجسيد المعرفة الضمنية وتحويلها إلى ظاهرة من خلال **Articulation**، أي يتنازل عنها الفرد للآخرين. تتم هذه العملية عن طريق عملية الاتصال التي تستخدم اللغة في الحوار، والتفكير الجماعي (التفاعل)، فالتجسيد يتمحور حول التجاوز الذاتي للفرد للتكامل مع الجماعة، وبهذا تمثل عملية الخروج من الحدود الذاتية الداخلية للفرد أو للمجموعة إلى الآخرين، ليصبح الفرد جزء من المجموعة وتصبح أهدافه وأفكاره متكاملة مع أهداف وأفكار المجموعة. تعتبر هذه العملية معقدة وصعبة ذات طابع ذاتي إلا أنها هي مرحلة مكملة لمرحلة التنشئة، كما ترتبط بسياق خاص

(Nonaka. & Konno, 1998, pp. 43-44) (Nonaka & Toyama, 2003, p. 05)

. تعتمد هذه المرحلة على عاملي نجاح: تحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرة معلنة باستخدام تقنيات التي تساعد الفرد على التعبير عن أفكاره وصوره الذهنية: الكلمات، المفاهيم، اللغة الرمزية (الاستعارات، المحاكاة، القصص). يتم تحويل المعرفة الضمنية الخاصة بالزبون أو الخبير إلى أشكال صريحة ومفهومة من خلال التفكير الاستنباطي أو الاستقرائي أو التفاعل الخلاق. حيث تستخدم الاستعارة لإعطاء الإطار العام للرؤية الجديدة الناتجة عن المعارف ثم يتم تحديد اللغة الغير واضحة للاستعارة من قبل الماثلة (Analogy)، وهذا بهدف الوصول إلى الصياغة النموذجية للمفاهيم.

3- عملية تحول المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة: وهي عملية تحول المعرفة الصريحة المكتوبة إلى معرفة صريحة أكثر تعقيد، من خلال عملية الدمج والتصنيف وهو ما يعني معرفة صريحة جديدة.

عمليا تقوم مرحلة التركيب على ثلاث عمليات:

- عملية ربط وتكامل المعرفة الصريحة بالمعرفة المتاحة داخل أو خارج المؤسسة (جمع المعرفة المحسدة من مصدرها الداخلي أو الخارجي لتقوم فيما بعد بعملية التركيب).

- عملية نشر وتوزيع المعرفة الجديدة بين أعضاء المؤسسة عن طريق استخدام أساليب نشر مباشرة (اجتماعات - العروض). وعملية جعل المعرفة الصريحة قابلة للاستخدام من خلال ربطها بالوثائق (خطط، تقارير، بيانات السوق) (Nonaka. & Konno, 1998, p. 45)

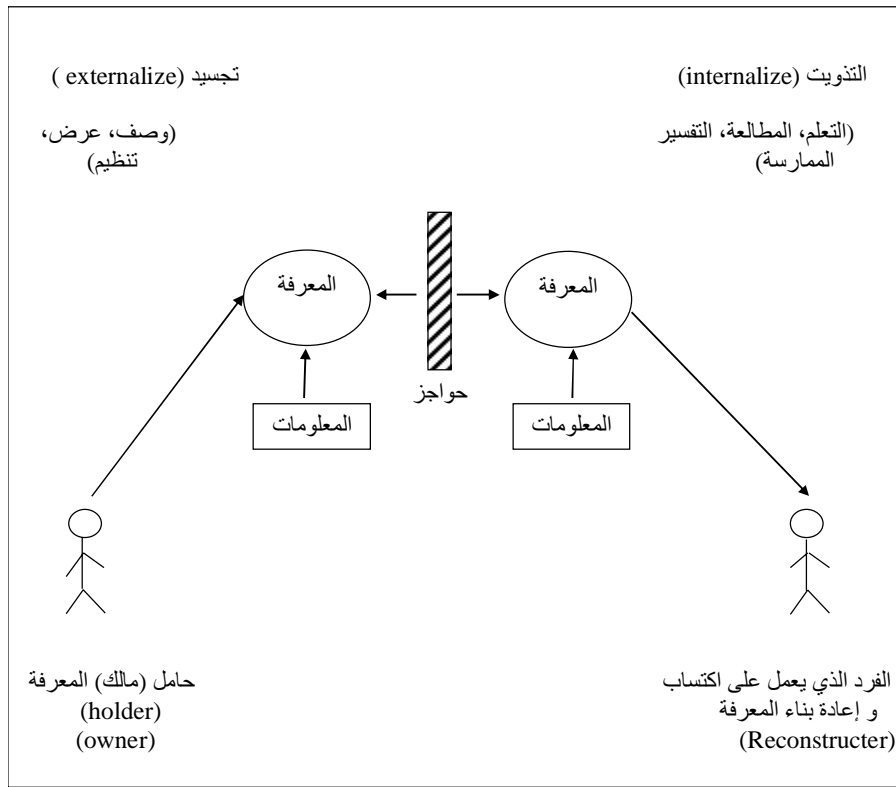
4- عملية تحول المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية: وهي عملية تحول المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية فردية، أي ابداع معرفة ضمنية جديدة من المعرفة الصريحة من خلال إضفاء الصفة الذاتية عليها (التذويت). تعتمد هذه العملية على الممارسة، والتعلم داخل المؤسسة ليصبح الفرد في كيان أكبر وهو الوصول إلى مجال معرفة الجماعة والمؤسسة ككل. حيث تضاف هذه المعرفة إلى الخزين المعرفي للأفراد ممثلا بالذاكرة الإنسانية، تعتمد هذه العملية على متغيرين: تجسيد المعرفة الظاهرة في النشاط والممارسة، حيث أن هذه العملية تعمل على تحقيق مفاهيم أو طرق حول الاستراتيجية، العمليات، الابتكار، التحسين

والتطوير، مثال ذلك: (تساعد برامج التدريب في المؤسسات الرائدة الأفراد على فهم وإدراك المنظمة وأنفسهم ككل). ترتبط عملية تجسيد المعرفة الظاهرة باستخدام المحاكاة والتجارب من أجل التعلم عن طريق القيام بالعمل وبهذه الطريقة يمكن تعلم وفهم مفاهيم أو طرق جديدة في حالات افتراضية (Nonaka. & Konno, 1998, p. 45).

3.2 نموذج تشارك وتقاسم المعرفة التنظيمية :

تفترض عملية تشارك المعرفة وجود علاقة بين طرفين على الأقل، وينبغي على الطرف الأول، التواصل مع الآخرين من خلال حرية التنازل عن معارفه وخبراته باستخدام أحد الأساليب (التصرف، الحوار، الكتابة... إلخ)، بالمقابل على الطرف الآخرين إدراك وفهم وترجمة هذه التعابير عن طريق تقليد التصرف، الاستماع، قراءة النصوص. إلخ كما مبين في الشكل التالي: (Hendricks.I, 1999, p. 92)

شكل رقم (5) : نموذج تبادل وتشارك المعرفة



المصدر : (Hendricks.I, 1999, p. 93)

وهذا يعني أن عملية تشارك المعرفة، تتكون من عمليتين فرعيتين: التذويت، التجسيد، حيث تتم عملية التجسيد من قبل مالك أو حامل المعرفة (Knowledge holder)، والتي تكون على شكل القيام بالأعمال (تنفيذ الإجراءات) المبنية والقائمة على هذه المعرفة، تفسيرها وتوضيحها شفويا (مثال إلقاء محاضرة)، تدوين وترميز المعرفة في أنظمة المعرفة الذكية، كما أن جزء من مرحلة التجسيد، قد يفسر الوسائل (الأساليب والعناصر) الإدراكية لقاعدة المعلومات الخاصة بالمعرفة. كما تفترض عملية تشارك وتقاسم المعرفة نشاط التذويت من طرف الأفراد الآخرين والذين يعملون للسعي من أجل اكتساب المعرفة (Reconstructor)، والتي تظهر في أشكال مختلفة (التعلم بالممارسة، المطالعة، محاولة فهم وإدراك المعرفة المقننة والمخزنة في قاعدة البيانات)، مع وجود حواجز قد تكون بسيطة نسبيا (الوقت، الزمان)، كما قد تكون جوهرية المضمون

(الثقافة، اللغة، الاختلافات الفكرية والذهنية، البعد الاجتماعي، الإطار المفاهيمي) وهذا حسب Vriens. حيث تمثل عمليتي التجسيد والتذويت في عملية تشارك وتقاسم المعرفة وفق المعادلة التالية وهذا حسب Devenport and Prusak : التشارك المعرفي = تحويل (Transmission) أو نقل + الاستعاب (Absorption). كما يعتبر (Wang & Noe, 2010, p. 116) ، أن تشجيع التشارك المعرفي هو عملية تغيير للأفكار التقليدية لإدارة الموارد الفكرية وأنماط العمل، من خلال توفير عمليات وأنظمة وثقافات جديدة .

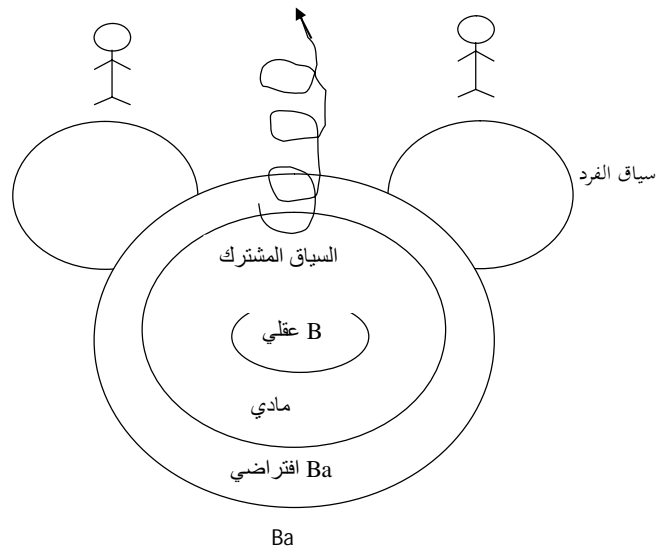
3. الاطار النظري للسياق Ba ومجتمعات الممارسة :

1.3 نشأة ومفهوم السياق Ba:

يرى F.A. Hayek ، بما أن المعرفة هي سياق محدد، قائمة على زمان ومكان خاص بها، فإن عملية ابداع المعرفة تتطلب فضاء مادي يتم من خلاله تقاسم و مشاركة المعرفة بين الأفراد داخل المؤسسة (Nonaka & Toyama, 2003, p. 06). بمعنى آخر، بمجرد خلق المعرفة فإن المؤسسة تعمل على تحديد المكان والزمان لقاعدة المعرفة الخاصة بها وبالتالي اكتساب وحصول الأفراد على المعرفة الجديدة (Nonaka, 1998, p. 41) ، هذا الفضاء يطلق عليه Ba، اقترح هذا المفهوم من قبل Ki taro Nishida الفيلسوف الياباني، وهو مفهوم فلسفي ياباني، ليتطور فيما بعد على يد Shimizu ليقدّم فيما بعد من قبل Nonaka, Konno عام 1998 من خلال دراستهما the concept of Ba ويعرف بالسياق أو الفضاء المشترك، الذي يتم فيه تبادل وتقاسم، خلق واستخدام المعرفة (Nonaka. & Konno, 1998, p. 06).

هذا الفضاء المشترك يمكن أن يكون فضاء مادي كالمتك، ورشة إنتاج أو فضاء افتراضي كالبريد الإلكتروني، مؤتمرات فيديو عن بعد، أو فضاء ذهني عقلي أي عالم إدراكي للأفكار والمفاهيم والمشاعر الإنسانية مثل: المعتقدات والقيم المشتركة. نستنتج أن Ba هو الحاضنة التفاعلية لخلق وتجسيد المعرفة الضمنية على شكل معرفة صريحة، ليكون للفرد Ba الخاص به وهو فريق العمل أو الجماعة، كما تعتبر المؤسسة بمثابة Ba الخاص للفرق داخل المؤسسة. كما وضع Shimizu. Z عملية التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة في الشكل التالي :

شكل رقم (06) Ba: وتقاسم السياق لخلق المعرفة



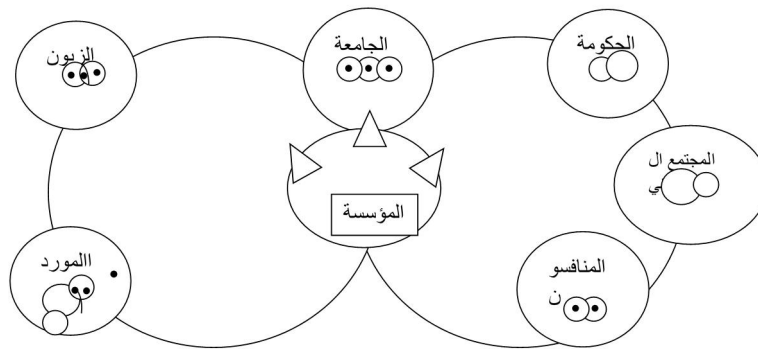
المصدر : (Nonaka & Toyama, 2003, p. 07)

2.3 المؤسسة كتكوين عضوي لـ Ba:

يفترض Nonaka و Toyama أن Ba هو وسيلة للتنظيم، يستند على مفهوم ابداع المعرفة بدلا من أشكال التنظيم كالتسلسل الهرمي أو الشبكي. وبالتالي نستطيع النظر إلى المؤسسة كتكوين عضوي لمجموعة من Ba، حيث يتفاعل الأفراد فيما بينهم ومع البيئة وهذا من خلال المعرفة والأفكار التي تم خلقها، بمعنى في حالة إلغاء الهيكل التنظيمي واعتبار المنظمة تكوين عضوي لـ Ba، يمكن تحديد نوع المعرفة الواجب ابداعها، وكذا تحديد الأفراد المناسبين مع المعرفة الضمنية وما هي التفاعلات اللازمة التي يجب أن تحدث بين الأفراد لإبداع المعرفة دون التقيد بالهيكل التنظيمي الموجود، وهذا موضح في

الشكل التالي (Nonaka & Toyama, 2003, p. 07):

شكل رقم (07): المؤسسة كتكوين عضوي لـ Ba



المصدر : (Nonaka & Toyama, 2003, p. 08)

3.3 ماهية مجتمعات الممارسة:

تعتبر التنظيمات اليابانية من أهم النماذج التي تدعم عملية تشارك وتقاسم المعرفة، من خلال إنشاء قاعات المحادثة، الدعوة إلى تناول الطعام، إضافة إلى ظهور وتشكيل مجتمعات الممارسة. يعود الفضل في تطور وظهور مفهوم مجتمعات الممارسة (Cops) إلى أعمال Lave and Wenger من خلال نشر كتابهما Situated Learning (التعلم الموقفي أو الظرفي) سنة 1991 (Hinton, 2003, p. 05) (Hoadley, 2012, p. 287)

حيث يشير هذا المفهوم إلى جماعات عضوية منظمة ذاتيا من أفراد يتم توزيعهم تنظيميا على أن يتم التواصل فيما بينهم بطريقة منظمة من أجل مناقشة المجالات ذات الاهتمام المشترك، فهي توفر للفرد قدرة الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد المكونة للجماعة، وهذا يفوق ويتجاوز ما توفره الحدود التنظيمية في الإدارة التقليدية (Wenger, Mcdermott, & Snyder, 2002, p. 04). تعمل مجتمعات الممارسة على تحديد الكفاءة من خلال دمج ثلاث عناصر:

(Wenger E. , 2006, pp. 1-2)

(Wenger E. , 2000, p. 229)

- المجال (Domain) : مجتمعات الممارسة ليست مجرد مجموعة من الأفراد أو شبكة اتصالات فيما بينهم إنما تمتلك هوية خاصة والتي يحددها مجال الاهتمام المشترك، والذي يعني ضمنا التزام الأعضاء إلى المجال المشترك وعليه الحصول على الاختصاص والكفاءة المشتركة والتي تميز الأعضاء عن الآخرين.

- المجتمع (Community) : ومن أجل تحقيق الاهتمام المشترك، يعمل الأفراد ضمن النشاطات المشتركة، تبادل المعلومات، الحوارات، وتقديم المساعدة فيما بينهم، القيام ببناء العلاقات التي تساعدهم على التعلم فيما بينهم (حيث لا تعتبر Web مواقع

مجتمعات الممارسة). كما أن امتلاك نفس الوظيفة الإدارية لا يشكل هذا النوع من المجتمعات، وعليه لا يشكل هذا المجتمع بدون متغير التعلم أو جودة مجال الاهتمام المشترك.

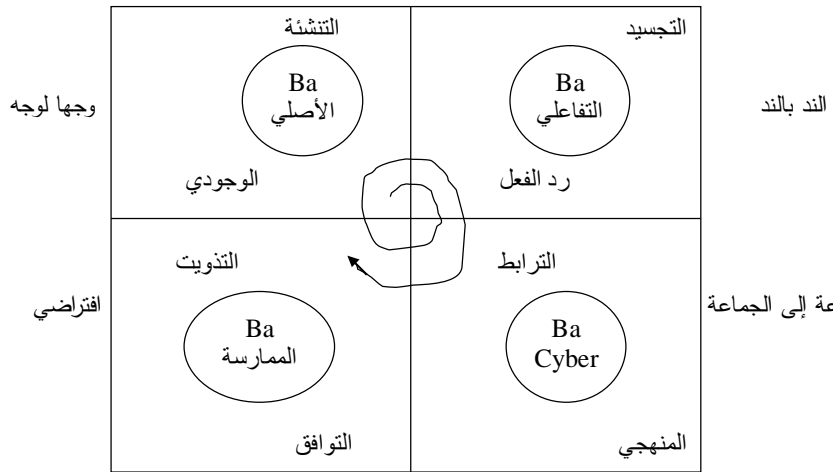
- الممارسة (The practice) : إن مجتمع الممارسة ليس مجرد مجموعة من الأشخاص، بمعنى آخر، أن أعضاء هذا النوع من المجتمعات هم الممارسون (practitioners) والذين يعملون انطلاقاً من ذاكرة مشتركة (Repertoire) من الموارد، التجارب، القصص أدوات وطرق أو أساليب معالجة المشكلات.

4. ابداع المعرفة وتشاركها القائم على مجتمعات الممارسة والمجال Ba

1.4 ابداع المعرفة القائم على أنماط السياق Ba :

ضمن هذا السياق وانطلاقاً من حلزونية المعرفة توجد أربعة أنماط من الفضاءات الخاصة بابداع المعرفة كما مبين في الشكل التالي :

شكل رقم (08): الأنماط الأربعة لـ Ba وبناء سياق لدعم ابداع المعرفة التنظيمية



المصدر: (Nonaka. & Konno, 1998, p. 46)

1-Ba الأصلي: هو العالم الخاص بتبادل المشاعر، العواطف، الخبرات والنماذج العقلية بين الأفراد، فيتشكل مستوى عال من التعاطف فيما بينهم من خلال كسر الحواجز وهذا ما يؤدي إلى بناء مناخ مناسب للحوار المعرفي حيث التفاعل يكون فيه وجها لوجه وهو أساس عملية التنشئة للوصول إلى المعرفة الضمنية.

2-Ba التفاعلي: وهو الفضاء الأبعد تركيباً إلا أنه أكثر تنظيماً مقارنة بالفضاء السابق، حيث يتم اختيار الأفراد والذين يتمتعون بأفضل مزيج من المعرفة الخاصة والقدرات، من أجل تشكيل فريق مشروع أو قوة عمل وهذا لتنفيذ المشاريع، ومن خلال الحوار يتم تحويل المهارات والنماذج العقلية الخاصة بالأفراد إلى مفاهيم ومصطلحات مشتركة وهذا بصورة طبيعية تلقائية ولكنها منظمة في إطار عمل الفريق.

3-Ba الشبكي: هو العالم الافتراضي الخاص بتبادل المعارف والخبرات الصريحة بصورة رقمية، حيث تتشكل تفاعلات جماعية من خلال عالم الأنترنت والشبكات المرتبطة بها، كما يعطي هذا النوع من Ba دعماً قوياً لعملية تحول المعرفة الصريحة إلى حزمة من المعارف الصريحة أكثر تعقيداً وأكثر إثراءً (عملية الترايط). كما تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دوراً فعالاً في دعم البيئة التعاونية من خلال: استخدام الشبكة العنكبوتية، البرمجيات الجماعية، قاعدة البيانات وغيرها من التشكيلات الرمزية الأخرى.

Ba-4 الممارسة: هذا النوع من الفضاء يدعم عملية تحول المعرفة من صريحة إلى ضمنية (عملية التذويت)، بمعنى هضم المعرفة الضمنية وتجديدها في بيئة العمل وهذا من خلال عملية التعليم المبني على التحليل، عملية التعلم المستمر في مجال العمل وهذا بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وكذا من خلال فهم الحقائق الجديدة من أنماط المعرفة الصريحة. حيث أن Ba الممارسة هي تفاعلات افتراضية بين الأفراد.

ومن هنا نجد أن الخصائص الجوهرية المتبانية للفضاء Ba يدعم عملية ابداع المعرفة، حيث تساهم كل معرفة الناتجة عن كل مرحلة من المراحل الأربعة في بناء قاعدة المعرفة للمنظمة وكذا إثراء الذاكرة التنظيمية عن طريق التراكم المعرفي المتجدد. هذا التراكم يأخذ شكلين (المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية) كما أنه لا يتشكل الفضاء الكلي للمؤسسة فقط من المجموع الكلي للأنماط الأربعة للفضاءات الأربعة، إنما هو حاصل التكوين الكلي والذي يضم العملية المستمرة والمتغيرة لأنشطة ابداع المعرفة التنظيمية الجديدة، عن طريق الحلقة الحلزونية لتحولات المعرفة.

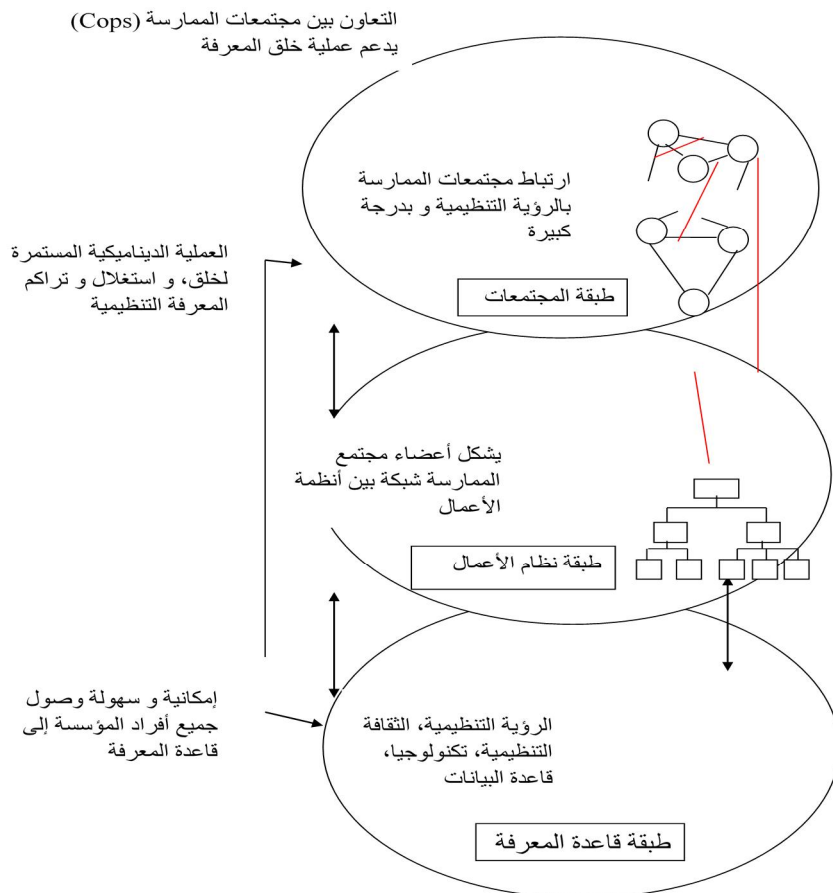
2.4 تشارك وتقاسم المعرفة القائم على مجتمعات الممارسة:

النموذج التعاوني لمجتمعات الممارسة كأساس في عملية ابداع وتقاسم المعرفة:

يقترح Rhoods نموذج للتعاون بين مجتمعات الممارسة بالاعتماد على نموذج الهيكل التنظيمي Nonaka — Hepertext، كما موضوع في الشكل التالي (Rhoods, 2004, p. 5):

شكل رقم (09) : العمل التعاوني يدعم حركة تقاسم وتشارك المعرفة التنظيمية

(نموذج مقتبس من نموذج "Hepertext; 1993" Nonaka)



المصدر: (Rhoods, 2004, p. 05)

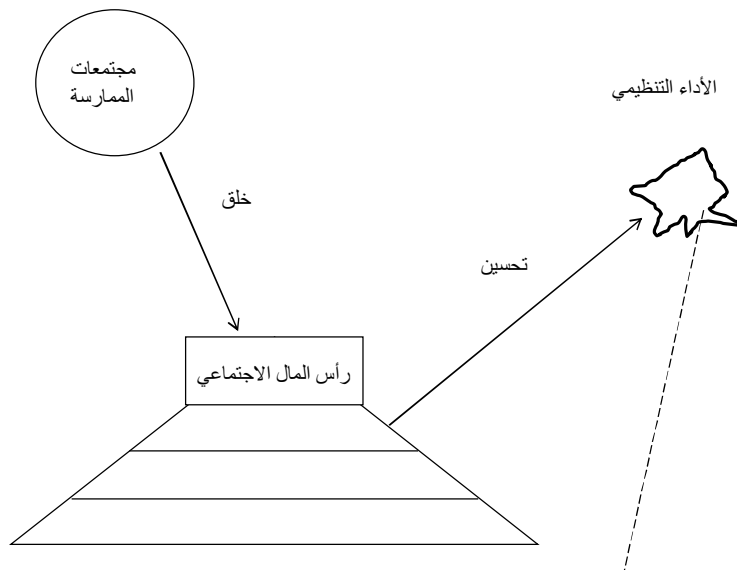
من خلال أعمال Nonaka، فقد حدد الهيكل التنظيمي المناسب لابتداع المعرفة، حيث يلعب العمل التعاوني دور مهم في توزيع ونقل المعرفة على جميع أنحاء ومستويات المؤسسة. كما أكد على أهمية هذا المتغير كعامل من عوامل نجاح المؤسسات، لذا يجب أن تتبناه على مختلف مستوياتها وأقسامها. نقطة انطلاق أعماله وأبحاثه هو معرفة سبب انهزام اليابان في الحرب العالمية الثانية، فقد بين أن السبب يرجع إلى مرونة هيكل الوظائف (Task force) التي يتمتع بها الجيش الأمريكي (تم فرض هذا النوع من التنظيم على العسكريين وهو تنظيم هرمي معياري) وهو ما سبب الفارق حسبه. وعليه حسب E. Rhoods، يمكن أن يتناسب مجتمع الممارسة مع نموذج Nonaka فهي تعمل بشكل مستقل، إلا أنها تتواصل مع المجتمعات الأخرى من خلال طبقة الاتصالات، كما تعمل أيضا، في إطار طبقة نظام الأعمال من أجل توزيع وتشارك المعرفة بين مختلف أفراد المستويات الإدارية (حلقة الوصل).

إضافة إلى أنها تعمل على تزويد قاعدة المعرفة التنظيمية بالمعلومات المبتكرة، التي تم ابداعها وتخزينها، من أجل إعادة استرجاعها والاستفادة منها في حالة تطبيقها. يلجأ الأفراد إلى هذا النوع من المجتمعات نظرا إلى المشاكل التي تواجههم في عملهم (الصراعات التنظيمية، التسلسل الهرمي، الحدود المتباعدة)، فهو يسهل أداء الوظائف من خلال إيجاد الحلول معا في فضاء أو سياق جماعي مفتوح (Rhoods, 2004, pp. 5-6).

يفترض M. Campbell، وجود علاقة بين الأداء التنظيمي ومجتمعات الممارسة، من خلال حلقة الوصل (رأس المال الاجتماعي)، حيث يرى Brown and Duguid، أن التعلم داخل هذا النوع من المجتمعات يمثل الجسر الذي يفصل بين فجوة العمل - الابتكار (التجديد)، هذا لأن مجتمعات الممارسة تسمح باستغلال المعرفة الضمنية الخاصة بالأفراد، كما يوفر إطار خاص لبناء وخلق عملية تشارك المعرفة وعليه تحسين المخرجات التنظيمية، فهو يدفع المشاركون إلى التوجه نحو الاهتمام برأس المال الاجتماعي، من خلال التواصل والعلاقات والإدراك المشترك للمشكلات حيث يعبر رأس المال الاجتماعي بالقوة الاجتماعية الكامنة، تنشأ من خلال خلق التفاعل (رصيد العلاقات، الرصيد المادي للفرد)، وهذا مبين في الشكل التالي (Campbell, 2008, p. 61):

شكل رقم(10) : العلاقة بين مجتمعات الممارسة و النجاح التنظيمي

نموذج كل من Daniels et al, Lesser and Stork



المصدر : (Campbell, 2008, p. 61) (Feliemon & Uriarte, 2008, p. 55)

تكن أهمية مجتمعات الممارسة في قدرتها على خلق القيمة من خلال فعالية العلاقات الاجتماعية (التفاعل بين الأفراد) ودور التعاون والثقة في تحقيق أهداف المؤسسة.

حسب (Wenger and Synder)، يتبادل ويتشارك الأفراد خبراتهم، ومعارفهم (infree - flowing) عن طريق تدفق حر، وبوجود أساليب خلاقية والتي تمكنهم من تبني مقاربات جديدة للتصدي للمشكلات هذه المقاربات توفر مزايا إيجابية وملموسة حسب Lesser and Storck :

- 1- تخفيض منحى التعلم الخاص بالعمال الجدد.
- 2- إمكانية تلبية حاجات و متطلبات الزبون.
- 3- التخفيض من Rework.
- 4- توليد الأفكار الجديدة للمنتجات والخدمات (Hinton, 2003, p. 06).

الخاتمة :

تعتبر المؤسسة كائن عضوي يعمل على ابداع المعرفة بشكل مستمر من خلال استخدام الأصول المعرفية المتواجدة فيها، تستطيع بذلك خلق معرفة جديدة من خلال عمليات تحول المعرفة SEIC، والتي تحدث في إطار مجال محدد وخاص Ba، لتصبح هذه المعرفة الجديدة أساسا لبدأ عملية ابداع معرفة جديدة، وهكذا تبقى عملية خلق المعرفة تدور في حلقات حلزونية تتسع هذه الحلقات مع زيادة الأصول المعرفية.

ان تفعيل عملية ابداع وتشارك المعرفة التنظيمية يتطلب التركيز على الدور الفعال للإدارة العليا والوسطى في ابداع المعرفة من خلال توفير مجموعة من الشروط في الإداريين، والتي تتمثل في الدور القيادي عن طريق قراءة وتحليل حالة المؤسسة من حيث المعرفة المراد الحصول عليها، وذلك بالاعتماد على العناصر الأساسية لعملية ابداع المعرفة (SEIC، Ba) ، مجتمعات الممارسة ، الأصول المعرفية، وفي هذه الحالة يعمل الإداريون على: - خلق رؤية مشتركة نحو المعرفة: هي أهم شرط يجب توفره في الإداريين لخلق المعرفة بشكل ديناميكي ومستمر، وهو دور الإدارة العليا في بناء وتوزيع هذه الرؤية داخل المؤسسة وخارجها. حيث تحدد هذه الرؤية نوع المعرفة الواجب إنشاؤها وفي أي مجال كما تعمل على تحديد مسار عملية ابداع المعرفة وكذا المعرفة التي تم ابداعها، من خلال طرح الإشكالية التالية: من نحن؟ ما الواجب علينا ابداعه؟ كيف نستطيع القيام بذلك؟ لماذا نفعل ذلك؟ أين نذهب؟ .

- **تطوير وتشجيع تبادل أصول المعرفة:** تعمل الإدارة العليا على توجيه وتطوير أصول المعرفة، والتي تعد أساس عملية خلق المعرفة، فقد اتجهت أغلب المؤسسات في السنوات الأخيرة إلى خلق منصب المدير التنفيذي للمعارف (CKO) وهذا لتنفيذ هذه الوظيفة حيث يجب الانتقال من السؤال: ما نوع أصول المعرفة المراد توفرها؟ إلى السؤال: ما هو النوع من أصول المعرفة الذي يعاني من الندرة؟ أي الأصول النادرة، وهذا وفقا لرؤية المعرفة: أين نحن ذاهبون؟

- **بناء وتفعيل Ba ومجتمعات الممارسة:** المؤسسة لا تكتفي ببناء Ba وربط مجتمعات الممارسة لإدارة العملية الديناميكية في ابداع المعرفة التنظيمية، إنما يجب تفعيل وتنشيطهما من اجل توفير الطاقة والجودة لعملية خلق المعرفة (SEIC) أي ضمان استمرارية هذه العملية، وذلك من خلال توفر مجموعة من الشروط في منتجي المعرفة وهي: الفوضى الخلاقة، التكرار ومبدأ التنوع المطلوب وهذا ما أكده Nonaka. كما يرتبط نجاح مجتمعات الممارسة في دعم ابداع وتشارك المعرفة على مدى توفر

بنية تحتية تكنولوجية، هيكل تنظيمي غير رسمي يدعم تبادل المعرفة الضمنية، ثقافة تنظيمية تشاركية تدعم الابداع المعرفي، نمط خاص من القيادة قائم على بناء رؤية مشتركة.

قائمة المراجع:

- Campbell, M. (2008). Teaching community of practice and the police. ,(From:UTAS,community of practice initiative :reading and resources (2011),center for the advantage of learning and teacing).
- Chine , I., & Majtaba. (2007). the influence of organizational culture on the success of knowledge management , practice with north Americain companies. *international business economics research journal*.
- Feliemon, A., & Uriarte , J. (2008). *Introduction to knowledge management*. Jakarta,Indonesia: ASEAN FOUNDATION.
- Hendricks.I. (1999). Why share knowledge ? the influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knwoledge and process management*, 06(02).
- Hinton, B. (2003). knowledge management and community of practice: an experience from rabonk Australia and New Zealand. *international food and agribusiness management review*, 05(03).
- Hoadley. (2012). *what is community of practice and how we can support it ?* Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/224969242_What_is_a_Community_of_Practice_and_How_Can_We_Support_It.
- Ikujiro, N., & Hirotaka, T. (2004). *Hitosubashi on knowledge management*. Singapore: Jhon Wiley (Asia), Pte Ltd.
- Nonaka. (1994). A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 05(01).
- Nonaka. (1998). *The knowledge reating company, Harvard Business on Knowledge Management*. U.S.A: Harvard Business Management.
- Nonaka, & Ryoko, T. (2003). the knomedge creating theory revised , knowledgege creation as a synthesizing process. *knowledge management research and practice*, 1(2).
- Nonaka., & Konno, N. (1998). The concept Ba : building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(03).
- Nonaka.I, Ryoko , T., & Noboro , K. (2000). SECI . Ba and Leaderschip : a Unified Model of Dynalic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33.
- Rhoads, E. (2004). Knowledge management and e-learning are two side of the same coin .
- Stephane, L., & Tim, R. (2005). *managing knowledge : An Essential Reader , 2ed*. London: Sage Publication.
- Wang, S., & Noe, R. (2010). knowledge sharing a review and direction for futur research. *Humain Resource management Review, ELSEVIER*, 20.
- Wenger, E. (2000). communities of practice. *Thousand Oek,*, 07(02).
- Wenger, E. (2006). community of practice a brief introduction , pp.1-7, From . *Utas; community of practive inintiative :a reading md resources (2011),center for the advancement of learning and teaching*.
- Wenger, E., Mcdermott, R., & Snyder, W. (2002). Cultivating communities of practice , a guide to managing knowledge. *Harvard business school , BOSTON*.