

ادارة المعرفة وعلاقتها بادارة الأزمات في المؤسسات التربوية والتعليمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء مدارس محافظة نينوى

م. امال سرحان سليمان

أ.م.د. منال عبد الجبار السماك أ.د. الاء حسيب الجليلي
قسم الادارة الصناعية/ كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل

المقدمة

يتمثل التحدي الكبير الذي تواجهه المؤسسات التعليمية والتربوية في مدى قدرتها على صياغة رؤية وطريقة سليمة ، وتبني رسالة واضحة ومرامي وأهداف ملائمة لاعتماد استراتيجيات متميزة في إنجاز مهامها وصولاً إلى الجودة في الأداء ، ثم التنافس ، وتجاوز طرق التدريس التقليدية التي تقود إلى التوقف عن الطالب على إعادة صياغة الأفكار والنظريات التي يدرسها بلغته الخاصة. أي صياغتها بطريقة تجعلها أكثر وضوحاً أو فائدة أو بساطة. وبذلك فإن هذا النوع من التدريب يشجع الطلبة على ممارسة عمليات عقلية أكثر أهمية من مجرد تكرار

(اجترار أو استنساخ) علوم وفنون وآداب السابقين. لذا ينبغي أن نعطي طلبتنا فرصة للوصول إلى مرحلة التفكير الإبداعي والابتكاري الذي يعد مظهر سلوكي في نشاط الفرد يظهر من خلال تعامله مع أفراد المجتمع ويتسم بالحدثة وعدم النمطية أو جمود الفكر مع إنتاج يتصف بالإبداع والابتكار، حيث يعد تعلم التفكير ضرورة يفرضها العصر الراهن ، وأصبح تعليم مهارات التفكير هي استجابة لمتطلبات مواجهة تحديات العولمة وتجلياتها في مختلف جوانب حياة المجتمعات وما يشهده العالم من تغيرات متسارعة في العلم والمعرفة والاختراع وتدفق المعلومات وإدارة المعرفة وما توفر وسائل الاتصال من إمكانيات للفرد والمجتمع ، كل ذلك يجعل من امتلاك الطلبة لمهارات التفكير المختلفة ضرورة ملحة مما يجعل مهمة تنمية مهارات التفكير لدى كل فرد في المجتمع وتعليمها وعلى وجه الخصوص لدى الطلبة تأخذ مكان الصدارة في ملامح فلسفة التربية ومن أولويات مهام السياسة التعليمية ليس في المجتمعات المتقدمة فحسب بل وفي جميع المجتمعات بصرف النظر عن مستوى تطور كل منها، وعلى المستوى الإقليمي نجد تزايد مضطرد للاهتمام بتعميم تعليم مهارات التفكير على مراحل التعليم العام ومؤسسات إعداد المعلمين في البلدان العربية.

عليه فقد جاء هذا البحث كمحاولة لتسليط الضوء على إدارة المعرفة وإدارة الازمات في التعليم وكيف التغلب عليها باستخدام التقنيات الحديثة وتطوير مهارات الطلبة من قبل المدارس الأهلية في محافظة نينوى وصولاً إلى الأداء الأكثر تميزاً وإبداعاً لهم.

المبحث الأول

نطاق البحث

تأطر نطاق البحث من خلال تركيزه على المحاور الآتية:

أولاً: مشكلة البحث: تبقى المنظمات أسيرة المواقف والظروف التي تعترضها في ميدان عملها دون الأخذ بالاعتبار الدور البارز لمهارات التفكير التي باتت من الضروري التركيز عليها كمهارات حاكمية لإمكانية تحقيق النجاح في تلك المنظمات، إذ تشير بعض الدراسات، التي تم إجرائها على مدى عدة عقود، إلى أن نمو معدل الذكاء توقف، والأسوأ أنه بدأ في الميل نحو الانحدار، ولعل هذا التراجع في معدلات الذكاء البشري تعود إلى التمسك بسياسات تعليمية تقليدية النمط التي سادت وسيطرت على النظم الدراسية منذ عهود بعيدة وقديمة. وهذا ما يؤشر لدينا ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة وكيفية إدارة الازمة وتوجيه التفكير نحو تحقيق الأهداف المنظمة، ويعد ذلك حقيقة شاملة للمنظمات العالمية كافة ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هل لدى المجتمع المبحوث هذا التصور أيضاً؟

وهذا ما حاول الباحثون التحقق منه بوصفه مشكلة بحثية عبرت عنها مجموعة من التساؤلات وعلى النحو الآتي:

1. إلى أي مدى تتوفر في المدارس الامكانيات لمواجهة الازمات ؟
2. ماهي التقنيات التي يمكن ان تستخدمها المدارس في مواجهة الازمات؟
3. ماهي المعرفة المتوفرة لديهم لمواجهة الازمات التعليمية؟

ثانياً: أهمية البحث

● تتضح الأهمية النظرية للبحث لما يحتويه الإطار المفاهيمي النظري له من التعرف على الإطار المفاهيمي ادارة الازمة في المؤسسات التعليمية وكيفية حل هذه الازمات من خلال امتلاك المعرفة.

● أما الأهمية الميدانية فتتجلى تلك الأهمية بمدى إسهام البحث في التعرف على الازمات الموجودة في القطاع التعليمي ومحاولة تطوير واستخدام الاساليب الحديثة في المؤسسات التعليمية للنهوض بهذه المؤسسات لما لها دور في تطوير المجتمع والعملية التعليمية.

ثالثاً: أهداف البحث: يتجسد الهدف الرئيسي للبحث في التعرف على مفهوم ادارة المعرفة وادارة الازمات في المؤسسات التعليمية والتربوية ومعرفة واقع المدارس في محافظة نينوى وامكانية استخدام الاساليب الحديثة في التعليم للمدارس قيد البحث.

الجانب النظري : ماهية انتقال المعرفة

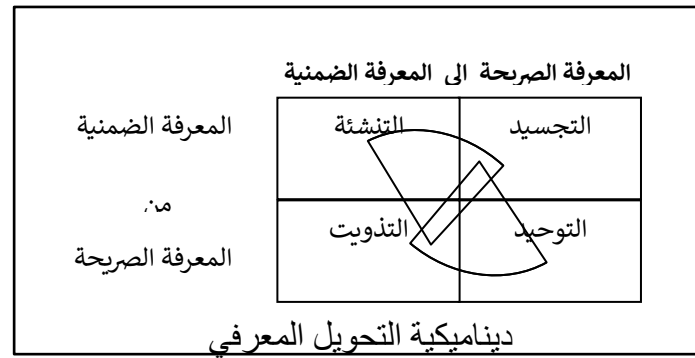
اولاً: مفهوم المعرفة وانتقال المعرفة: تجزم العديد من الدراسات على أن التحول إلى عصر المعرفة فصح المجال واسعاً للاعتراف بأهمية المعرفة، الوصف المطلق لها بأنها المورد الأكثر ثراء الذي ينمو ويتراكم مع مرور الوقت على عكس الموارد المادية التي تميل إلى التناقص والزوال مع الاستعمال، لذا غدا البحث عن المعرفة والحصول عليها وتبادلها مطلباً جوهرياً وضرورة قائمة كونها تشكل أحد الاصول المهمة لإنتاج القيمة ودالة للتمييز وتحقيق الثروة. وكنتيجة حتمية لتلك الحقيقة أدركت المنظمات أن طريق التميز والتفوق والوصول إلى مرامي الأهداف يتطلب البحث الدائم والدؤوب عن مكونات المعرفة المتجددة في عقول الأفراد وتوظيفها لصالح تبني معرفة جديدة تسهم بإضافة قيمة إبداعية توطر عبر تقديم منتجات تفوق ما يقدمه المنافسون، فضلاً عن إدارة مخزونها المعرفي بطريقة يمكن منها تأمين التفاعل المستمر ما بين الأفراد ذوي الخلفيات العلمية المختلفة للارتقاء بمستوى الأفكار القائمة وتوليد أفكار جديدة، لذا كانت دراسة وتحليل وتفسير حركات المعرفة ذات أهمية كبيرة للمنظمة كونها توفر السبيل لفهم آلية التفاعل ما بين المعرفة الصريحة والكامنة بما يحقق الاستفادة الكاملة منها، وفي هذا الاتجاه تناول الباحثون مفاهيم عدة لحركية المعرفة.

فقد عرف (Naicker&Naidoo,2014,35) حركية المعرفة بأنها عملية يتبادل فيها الأفراد المعرفة الضمنية والصريحة من خلال عدة حلقات للتفاعل يتقاسم عبرها الأفراد التجارب والمثل والأفكار لتوليد معرفة جديدة، وينظر (Hsu,2012,10) إلى حركية المعرفة على انها العملية التي تتأثر بها (مجموعة ، قسم ، ادارة) بخبرة أو تجربة وحدة أخرى. ويصفها (Pujanauskienė,2015,11) بأنها شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي الذي يسمح بالتعلم من خبرات الآخرين عن طريق تكرار أفضل ممارساتهم وتطبيقها لتحسين أداء المنظمة، أما (Gruber,2014,9) فيعرفها بأنها عملية ديناميكية تعتمد على قدرات المنظمة في استيعاب وتوحيد وتبادل المعلومات الفريدة من نوعها لإيجاد معرفة جديدة.

ويعرف (Gothensten,2014,12)) حركية المعرفة بأنها ممارسة تنظيمية تقوم من خلالها المنظمة بتحويل الأفراد من قسم إلى آخر باعتبارهم الناقلين الفاعلين للمعرفة الضمنية والصريحة والتي على أساسها يتم إعادة هيكلة المعلومات وتطبيقها في سياقات مختلفة. وقد اورد الباحثون نماذج عديدة تصف عمليات تحويل المعرفة ومراحل تكوينها وتطويرها في إطار عمل المنظمة، في محاولة لإعطاء تفسير وفهم عن طبيعة وآلية عملية التفاعل الديناميكية التي يمكن أن تأخذ مداها ما بين الأفراد والجماعات وصولاً إلى المنظمة ككل، وهذا ما تم تصويره في أكثر من أنموذج أبدع الباحثين في عرضها وتمثيلها من خلال تقديم نماذج متنوعة، وفيما يأتي أبرز هذه النماذج.

أولاً : انموذج (Nonaka&Takeuchi) (1991) في انتقال المعرفة
قدم (Nonaka&Takeuchi) في عام (1991)) أنموذجهم المعروف SECI الذي يعبر

عنه بالمصطلحات (Externalization,Combination,Internalization,Socialization) إذ يكشف الأنموذج وجود حركة حلزونية تفاعلية ما بين نوعي المعرفة الصريحة والضمنية يتبعها أربع عمليات تحويلية للمعرفة تبدأ بالتنشئة الاجتماعية والتجسيد ومن ثم التوحيد والتذويت تعمل بحركة تصاعدية تدل على أن كل عملية تبني على سابقتها في توليد وتكوين المعرفة من خلال ثلاث مستويات أساسية هي الأفراد، المجموعات ، المنظمة (Goulay,2006,2)) والشكل (9) يوضح حركية التحويل المعرفي.



Source: Finley, Donna & Sathe, Vijay, 2013, Nonaks SECI Framework: Case Study Evidence and an Extension, Knowledge Management Review Vol.1, No.3, p.60.

وطبقاً لنموذج SECI تنشأ المعرفة من خلال عملية تحويل بين المعرفة الضمنية Tacit والمعرفة الصريحة Explicit فتنتج دورة لإبداع المعرفة وتتضمن عملية التحويل أربعة عمليات هي : (Finley & Sathe, 2013, 60) ويذكر (Nonaka, Konno, 2000, 27) أن تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية يحدث من خلال تبادل القيم والرؤى والأفكار الجديدة ما بين الإدارات الفنية وذلك عبر المشاركة الفاعلة وتنسيق الأنشطة والتواصل المستمر، إلى جانب اللجوء إلى المحاكاة وإجراء التجارب الافتراضية لاستنباط الحقائق واستقراء الواقع من العالم الخارجي الذي يسهل بناء النماذج وأساليب القياس وتقاسم نتائجها داخل المنظمة بما يضيف معرفة جديدة تصاغ في عقول الأفراد العاملين. وتشير نظرية Takeuchi & Nonaka المتعلقة بتحويل المعرفة إلى وجود بعدين لتوليد المعرفة وهما البعد المعرفي والبعد الوجودي وضمن هذين البعدين تحدث الحركة الحلزونية لتوليد المعرفة Knowledge Spiral نتيجة التفاعل بين الأنماط الأربعة لتحويل المعرفة، إن ما يحدث من تفاعل يؤدي إلى تضخيم الحركة

الحلزونية بين المعرفة الضمنية والظاهرة وذلك انطلاقاً من مستوى البعد الوجودي الأدنى إلى مستوى البعد المعرفي، عليه فان توليد المعرفة الضمنية عملية لولبية تبدأ من المستوى الفردي لتتحرك نحو الأعلى صعوداً عن طريق التفاعل بين مجتمعات الممارسة عبر المجموعات لتصل إلى المنظمة ككل .

ويشير نوناكا أن عمليات التحويل المعرفي من مستوى إلى آخر والناجمة بفعل عمليات التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة تبدأ بالفرد الذي يمثل النواة الحقيقية والبذرة التي تنبت منها صيرورة أي عمل، وتعمل المنظمات على تشجيع وتحفيز هذه الجماعات من خلال توفير الموارد اللازمة وتقديم الدعم المعنوي المستمر وبناء حالة من التوازن بين إيقاع الاختلاف والتقارب في الحوار وتقاسم الخبرات عبر إيجاد مواقع للتواصل لتبادل الآراء ودمج النوايا والأفكار الفردية وأجراء لقاءات رسمية كعقد المؤتمرات والندوات وتعزيز مشاركة الأفراد العاملين في منتديات الانترنت أو أساليب غير رسمية كفاعات الاستراحة التي تستغل لتناول الغداء أو ممارسة بعض الهوايات لتجاوز الفروق الفردية والغاء الحواجز النفسية، إذ تسهم مثل هذه الممارسات في زرع الثقة المتبادلة وفتح مجال واسع لإثراء الخبرات المعرفية وبناء وجهات نظر مشتركة من شأنها إيجاد معرفة جديدة، تأخذ مسارها نحو الأعلى بحركة حلزونية لتصل إلى المستوى التنظيمي (Constandse,2013,23).

وقد تلجأ المنظمة إلى خلق مناخ من التفاعل لتوليد قيمة عليا للمعرفة على مستوى المنظمة باستخدام عدة طرائق، منها الفوضى الخلاقة Creative Chaos، وفرة المعلومات Information Redundancy، النية Intention، الاستقلال الذاتي Autonomy، إذ يمكن أن تتولد الفوضى الخلاقة من خلال التقلبات البيئية أو من خلال خلق رؤية طموحة تتسم بالغموض، الأمر الذي يجبر الأفراد العاملين على تبني منظور جديد لمواجهة هذه التحديات بإعادة تنسيق مهامهم وإطلاق العنان للتأمل الذاتي لحل التناقض في أعمالهم وإيجاد طرائق جديدة لمعالجة المشكلات، إذ أن الشعور بالأزمة يحرر الأفراد من الالتزام بالروتين والتمسك بالممارسات التقليدية التي تقيد حرية التفكير وتفسح المجال للتعبير عما يدور في اذهانهم، ويمكن لوفرة المعلومات التي قد لا يحتاجها الفرد بشكل مباشر أن تكون جسراً لتقاسم معلومات ضمنية جديدة، فضلاً عن ذلك فان وفرة المعلومات بوسعها ان تلغي الكثير من من النماذج والتراكيب المرتبة وتولد معلومات جديدة قائمة على أسس أكثر تطوراً (Pilsmo,2010,15).

أن ما عرضه Nonaka في نمودجه يعد تحدياً للنموذج القديم الذي كانت تعتمد المنظمات في تجهيزها للمعلومات وحرصها على معالجتها لها بكفاءة دون الاهتمام بأهمية إنشاء المعرفة، وذلك من خلال نظرية النظام التي تقوم على دورة (المدخلات، العمليات، المخرجات) الأمر الذي ولد نظرة سلبية نوعاً ما لإمكانية الأنموذج المحدودة في توليد المعرفة للمنظمة (Nonaka&Konno,2000,6).

ومن منطلق أن المنظمة تتعامل مع بيئة تتسم بالتغيير فما تحتاجه لايرقى بمستوى معالجتها للمعلومات بكفاءة بقدر حاجتها إلى معلومات يمكن تحويلها إلى معرفة تحقق لها التميز والإبداع، وهذا ما تجلّى من خلال جهود نوناكا المثمرة حينما أعطى تصوراً جديداً لإيجاد المعرفة (Bratianu,2010,193)، إذ قدم نمودجه الذي سلط الضوء من خلاله على ديناميكية التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة وطبيعة الازدواجية بينهما لتسهيل عملية التعلم واستيعاب التحولات الديناميكية لنوعي المعرفة الضمنية والصريحة، مع التأكيد على المعرفة الضمنية كونها المصدر الذي تستمد منه المنظمة طاقتها في النمو والبقاء، ومع هذا فإن الأنموذج لم يفسر سوى التفاعلات والعمليات المطلوبة لتحويل نوع واحد من المعرفة (الضمنية) إلى أخرى (الصريحة) لذا فقد دعت الحاجة إلى وجود نمودج يساعد على فهم الدور الذي تلعبه البيئة في عملية التفاعل وتبادل المعرفة وهذا ما أشار اليه نوناكا بفضاء المعرفة (Eveler,2009,9).

ثانياً : أنموذج فضاء المعرفة BA في انتقال المعرفة

اقترح وناقش هذا المفهوم أول مرة الفيلسوف الياباني Kitaro NishidaShimizu وطوره واعتمده بعد ذلك Nonaka&Konno في عام 1998 وقدماً أنموذجاً اوسع على غرار أنموذج SECI تناولا فيه مفهوم فضاء المعرفة، التي أطلق عليها حسب التسمية اليابانية Knowledge Ba وكلمة Ba تعني بالإنكليزية المكان place ووفقاً للنهج الفلسفي الذي قدمه Kitaro Nishida إن Ba تعني السياق الذي يؤوي المعاني " Harbors Meanings" (Assistant,2010,220)).

وحسب رأي نوناكا مفهوم فضاء المعرفة يعني الفضاء المشترك Shared Space الذي يسمح بالتفاعل وإقامة العلاقات بين الأفراد العاملين والجماعات، فضلاً عن استخدامه كمنصة لتوليد ونشر المعرفة، ويمكن لهذا الفضاء أن يكون مادياً كمكتب العمل أو مجتمعات الممارسة وقد يكون افتراضياً رقمياً كرسائل البريد الإلكتروني أو عالماً إدراكياً متمثلاً بالأفكار والمشاعر الإنسانية .

وتشير دراسة (Accorsi&Costa,2008,2) إلى أن لمفهوم Ba مجموعة من الممارسات يحددها بعدين الأول يتعلق بنوع التفاعل أي كون التفاعل يحدث بشكل فردي أو جماعي، والثاني يشير إلى وسائل الاتصال المستخدمة في مثل هذه التفاعلات إذا كانت تحدث من خلال الاتصالات الشخصية أو عبر وسائل الاعلام الافتراضية.

ويمكن التعبير عن Ba بأنها المكان الذي يمنح المعلومات المعنى، بتفسيرها لتصبح معرفة وعلى أساس ذلك انشاء معرفة جديدة من المعرفة القائمة من خلال تغيير المعاني والمضامين، ووفقاً Nonaka&Konno يمكن التمييز بين أربعة أنواع من Ba (2)

:- (Accorsi&Costa, (Jensen,2012,28) 2008

1-فضاء المعرفة (التفاعل الفردي)

ينشأ هذا النوع من Ba من التفاعل المباشر بين الأفراد وجها لوجه (Face-To-Face)، إذ يتم تبادل الخبرات والمشاعر والعواطف والنماذج العقلية والتجارب المشتركة، ويرتبط ذلك بالتنشئة الاجتماعية لنموذج نوناكا التي توفر البيئة لظهور مجموعة من الحواس

المادية وردود الفعل العاطفية المتمثلة بمشاعر الحب والثقة والالتزام والرعاية التي تشكل الأساس لالتقاط المعرفة الضمنية وتبادلها بين الأفراد.

2- فضاء المعرفة: تفاعل جماعي
يعطي هذا النوع نظرة أوسع للتفاعل من سابقه كونه أكثر وعياً وانتظاماً فهو يتعلق بالتفاعل الجماعي الذي يحدث وجهاً لوجه، وعلى أساسه يجري تقاسم النماذج العقلية والقدرات الذهنية التي تعبر عن معرفتهم الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة من خلال المصطلحات والمفاهيم المشتركة.

3- فضاء المعرفة: تفاعل مجموعة إلى مجموعة
تساعد هذه البيئة في عمليات التحويل المعرفي التي تنشأ من خلال عمليات الممارسة والتعلم التي تحدث في ميدان العمل بصورة مباشرة أو غير مباشرة أو عن طريق الوسائل الإلكترونية وفيه تأخذ التفاعلات بين مجاميع الأفراد أشكالاً صريحة وظاهرية، وذلك لما يوفره هذا الفضاء المعرفي من سهولة تبادل المعرفة المتاحة لدى الأفراد مع المعرفة المدونة في بنوك المعلومات وعلى شبكات الانترنت كونها توفر بيئة إلكترونية تعاونية لتبادل المعلومات وأنواع مختلفة من التشكيلات الرمزية.

4- فضاء المعرفة: الموقع الافتراضي
يوفر هذا الفضاء إمكانية تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية في إطار التفاعل المباشرة بين مجاميع الأفراد العاملين أو من خلال التواصل عبر وسائل الاعلام الافتراضية التي تسهم بنشر الكتيبات وبرامج المحاكاة الحاسوبية، الأمر الذي يساعد على تبني أفكار جديدة تضيف معرفة شخصية تستقر في عقول الأفراد العاملين على شكل معرفة ضمنية تضاف إلى خزينهم المعرفي الذي يصعب التعبير عنه أو الإفصاح عن مدلولاته الكامنة.

ثالثاً: إطار عمل نموذج Nonaks SECI ومفهوم Ba في انتقال المعرفة
يفسر نموذج نوناكا الطريقة التي يتم فيها تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة في إطار عمليات التفاعل المتمثلة (التنشئة، التجسيد، التوحيد، التذويت) ضمن عملية تداونية مستمرة، في حين يوفر مفهوم Ba إطاراً أوسع لتوليد المعرفة بالاعتماد على عمليات التحويل التي أقرها أنموذج نوناكا وفيها يأخذ المحتوى المعرفي منظوراً أوسع إذ يتجاوز المسافات المختلفة معتمداً في ذلك على الوقت والجهات الفاعلة، وهذا ما يجعل عملية توليد وتحويل المعرفة تتوسع أفقياً وعمودياً لتتخطى الحدود المنظمية مع امتداد أثرها إلى الحيز الوجودي ليشمل الأفراد والأقسام والإدارات داخل المنظمة وما بين المنظمات في إطار عمليات التفاعل التي تسمح بتبادل المعرفة الجديدة التي تتعدى حدود الذات الفردية إلى الجماعة ومن داخل المنظمة إلى خارجها (Brannback, et al.,2008,107).

إن السياق المشترك الذي يوفره فضاء المعرفة Ba الموضح في الشكل (12) يستوعب الأطر الاجتماعية والثقافية والتاريخية للمشاركين وهذا ما يعطي تفسيراً أعمق للمعلومات وإيجاد معاني جديدة للمعرفة كونها لا ترتبط بحيز مادي ضيق أو موقع جغرافي محدود (غرفة، منزل، مدينة)، بل تمتد حيث الفضاء الواسع الذي يستوعب المشاركة بالأفكار والقيم والعواطف والإجراءات التي تسمح لأنواع مختلفة من التفاعلات بتدفق المعرفة دون وجود قيود لحدود الزمان والمكان (Naicker&Naidoo,2014,44).

ثانياً: مفهوم الأزمات وإدارة الأزمات: اتجه الفكر الإداري في منتصف الستينيات إلى توضيح مفهوم الأزمات وخصائصها وأنواعها، وأسباب نشوئها، والمشاعر المصاحبة لها، وأثار المترتبة عليها، وكيفية إدارتها، في محاولة للتوصل إلى النظريات والأفكار التي تسهم في التعامل مع المواقف التي تفرضها ظروف ومتغيرات العصر، وقد اتسع علم إدارة الأزمات كأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة، ولحل أزمات

طارئة (Svedin, 14, 2008) ويرى (الاعرجي، 2000: 5) بان ادارة الازمات التي تمر بها المنظمة تمثل نقطة حرجة وحاسمة في كيانها، تختلط فيها الأسباب بالنتائج، مما يفقد المديرين قدرتهم على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها في ظل عدم التأكد، وضيق الوقت، ونقص المعلومات، الأمر الذي قد يؤدي إلى إعاقة المنظمة عن تحقيق أهدافها، واحداث الخسائر المادية والبشرية. وتواجه المنظمات أنواعاً متعددة من الأزمات التي تختلف في أسبابها، ومستويات حدتها، وشدة تأثيرها، ودرجة تكررها نتيجة التغيرات البيئية السريعة والمفاجئة لأسباب مختلفة، سواء أكانت اجتماعية، أم اقتصادية، أم تقنية، أم بيئية، الأمر الذي يشير إلى أن الأزمة تعد ظاهرة حتمية، لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها، إلا أنه يمكن منع الأزمة، أو الحد من آثارها السلبية عن طريق إدارة الأزمات، باستخدام عمليات منهجية علمية، تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمات، والتحرك المنظم للتدخل، وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمة. ويعتقد الباحثون بإمكانية استخدام أسلوب إدارة المعرفة في مجال القطاع التربوي لمواجهة الأزمات والحد من عواقبها، وخاصة أن جوانب الأزمة في التربية متعددة، وتتطلب الحلول السريعة والحاسمة كشرط ضروري لتمكينها من إحداث آثار الإيجابية في حياة الإنسان العراقي، باعتباره هو الذي يدفع بالحياة على أرض الوطن.

التخطيط لمواجهة الأزمات على مستوى المدرسة :

تعتبر عملية التخطيط وإعداد سيناريوهات لمواجهة الأزمات المحتملة من أهم العوامل التي تساعد المؤسسات التعليمية في التعامل مع تلك الأزمات بأكثر قدر من الكفاءة والفاعلية بأسلوب المبادرة والمبادأة وليس بأسلوب رد الفعل.

“والتخطيط هو جهد إداري يعني بالتنبؤ بالمستقبل وتحديد الأهداف المراد تحقيقها، وتحديد الموارد التي يجب أن نعتمد عليها، وكيفية استخدامها، وتحديد متى وأين يتم ذلك. فضلاً عن تحديد المسئول عن التنفيذ”. موقع آفاق علمية وتربوية.

ويجب أن تنتهي مرحلة التخطيط بوضع عدد من الحلول وبدائلها من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها.

وتمثل الحلول المقترحة صوراً عقلية للأفكار التي تخدم الموقف الحالي نحو التحرك إلى الهدف المطلوب. وإذا كانت الأساليب الاجتهادية أو الحماسية وحدها غير كافية للتعامل مع الأزمات الحديثة لتعقدها وتشابكها، فإنه من الضروري إتباع الأساليب العلمية والتي يمكن أن تسير وفق الخطوات الآتية :

1. الاستعداد للمواجهة :وتتضمن هذه المرحلة اتخاذ الإجراءات التالية :

- تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها لحماية كل ما يحيط أو ذات صلة بمنطقة ومجال الأزمة وترتيب هذه الإجراءات طبقاً لما يساعد على تقليل الخسائر ووقف التدهور.
- تحديد نوع المساعدات المطلوبة من جهات يمكن الاستعانة بها وطلبها.
- إعطاء التعليمات والتحذيرات اللازمة للأفراد المشاركين في المواجهة الموجودين في مجال الأزمة.

• التعامل مع المشاعر الإنسانية مثل الحماس والخوف والذعر في اتجاه عدم انتشار الأزمة.

- تحديد نوع المعلومات وتوقيتات صدورها.
- تنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه، من الداخل وكذلك مع الجهات والمنظمات خارج المجال.

2. مواجهة الأزمة والتعامل معها : تأتي هذه الخطوة كمحصلة للخطوات السابقة، وفيها يتم التخلص من قدر كبير من العشوائية والتخبط والانفعال لحظة الأزمة فضلاً عن التعامل مع الأزمة بالمبادرة وليس برد الفعل.

وتهدف خطة المواجهة الفعلية والتعامل مع الأزمة إلى :وقف تدهور الموقف، وتقليل الخسائر، والسيطرة على الموقف، وتوجيه الموقف إلى المسار الصحيح، ومعالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة، وتطوير الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق، واستخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات أو الأزمات المشابهة.(خالد، 2016: 3)

فضلاً عن ذلك فإن هذه المرحلة تهدف أيضاً إلى :“تحديد المؤشرات والدلائل التي تنبئ بقرب حدوث الأزمة، تحديد المسؤوليات والسلطات المخولة لأعضاء فريق الأزمات، تحديد المسؤول عن قيادة فريق إدارة الأزمات، تحديد الجهات الداخلية والخارجية اللازم إبلاغها بحدوث الأزمة وطرق الاتصال بها، تحديد الجهات الممكن الاستعانة بها، تحديد الموارد البشرية والمادية والفنية اللازمة والضرورية لتنفيذ خطة المواجهة، تحديد طرق توفير وتوصيل البيانات والمعلومات اللازمة لأعضاء الفريق وفي نفس الوقت للجهات الخارجية، ضمان استمرار الأعمال والأنشطة بأكبر قدر ممكن من الاستقرار والسيطرة على الموقف ولتحقيق ذلك يجب عزل الأزمة عن باقي الأنشطة في المنظمة، ووضع سيناريوهات للأزمة “أسوأ وأفضل سيناريو” حسب تطورات الأزمة المتوقعة وتحديد الأدوار والمسؤوليات لتحقيق كفاءة القيادة والسيطرة على الأزمة، والتدريب على الخطة الموضوعية وتقييم عملية التدريب لإحداث التعديلات اللازمة”. ويتفق المهتمون بدراسة الأزمة في المدرسة على أنه كي ينجح التخطيط لمواجهتها فإنه يجب مراعاة الاعتبارات التالية :

3. مشاركة الإدارة والمعلمين :يتركز الاهتمام أثناء الأزمة على إنجاز العمل أكثر مما يهتم بنجاح هؤلاء الذين شاركوا في إنجاز العمل. ومع ذلك يجب أن نتذكر أن الأفراد الذين يشاركون في إدارة الأزمة ليسوا مجرد أشياء يمكن استبدالها بغيرها ولكنهم كيانات لها قيمتها وتم اختيارها للعمل المناسب لها، وإذا لم تتم قيادتهم بطريقة سليمة سوف يتعثر العمل، ونقطة الارتكاز بين مشاركتهم وعزوفهم عن المشاركة هي نوعية وأسلوب القيادة المتبع معهم.وكي تنجح القيادة في حشد قوى المعلمين والإداريين في التغلب على الأزمة فإنه يجب “العمل على تفجير طاقاتهم الكامنة لوقف زحف الأزمة باعتبار أن الطاقات الكامنة هي خط الدفاع الثاني والمطلوب استخدامه لتطوير الهجوم بطاقة مضاعفة للسيطرة على الأزمة. وهذا يتطلب ما يلي :

- مساعدتهم أن يدركوا مغزى الهدف الذي نسعى لتحقيقه.
- أن يتفهم كل فرد دوره ويخطط وقته طبقاً لإمكاناته.

• دعوة المشاركين في المواجهة للتحرر من القيود السابقة واستخدام ما لديهم من ابتكارات وإبداعات.

• جعلهم يشعرون بالمسؤولية المشتركة.

والمشاركة والتعاون يعني اتحاد تفكير وإبداع الجميع من أجل مضاعفة طاقات الأفراد للسيطرة على الأزمة. وتجدر الإشارة إلى أن هناك من الباحثين من يرى أن المشاركة تعد غاية في حد ذاتها، ويراها آخرون على أنها وسيلة لتحقيق أهداف أخرى ومنها مواجهة بعض الأزمات. وقد تناول سيف الإسلام مطر بعض دواعي المشاركة ومنها ما يلي (احمد، 2000، 20)

• الإحساس بالارتباط والتطابق مع أهداف المنظمة.

• الإحساس بالولاء والعاطفة تجاه تلك المنظمة كمكان يقضي فيه الفرد وقته وعمله.

• ضمان نجاح تنفيذ الخطط الموضوعية.

• فتح قنوات الاتصال بالبيئة الخارجية.

• الإبداع والابتكار لدى المعلمين من خلال المواقف وتبادل الأفكار والمناقشات والحوار والمناظرات.

• توخي الهدف : فيجب أن يكون الهدف واضحاً أمام متخذ القرار، خاصة وأن ضغط الأزمة يجعل بعض متخذي القرار عاجزين عن التحرك في الاتجاه المطلوب.

• الاحتفاظ بحرية الحركة : تعد بمثابة الروح من جسد الكيان الإداري فإذا ما وضعت قيوداً ومحددات عليه، أبطأت حرية حركته وقضى على الكيان الإداري ثم تدميره.

• الحشد : ويقصد به جميع القوى المناط بها معالجة الأزمة في المكان والزمان المناسبين لتأمين تنفيذ عملية مواجهتها، والقضاء على أسبابها وعناصرها ونتائجها.

• التعاون : حيث إن الكيان الإداري وحده قد لا يكون قادراً على التعامل مع الأزمة التي تعترضه والتي جاءت له فجأة وأحدثت له حجم خسائر غير محدودة، وفي الوقت ذاته هناك ضغط يكون مكثفاً لعودة الكيان الإداري للانتظام في تأدية وظيفته بشكل مناسب، ومن هنا فإن على متخذ القرار أن يعمل بسرعة لدفع كافة قدراته وإمكانياته إلى ميدان الأزمة والوقوف بنفسه في ميدانها، وعليه أن يطلب مساعدة كل الأطراف التي تساعد للتغلب عليها".

• التفوق في السيطرة على الأحداث : ولن يتأتى ذلك إلا بالمعرفة الكاملة والتفصيلية عن الأزمة وكيفية مواجهتها، بالإضافة إلى الحضور الفعال للمتابعة المستمرة لأحداث الأزمة.

“فضلاً عن ذلك فلا بد من وجود إدارة فعالة تكون قادرة على الإدراك والتحكم، فالإدراك يبني على استيفاء المعلومات لتحديد حجم المشكلة أو الخطر، واكتشاف البدائل للمواجهة، وتقييم الموقف عند نهاية الأزمة لتحديد قدر النجاح الذي تحقق، أما جانب التحكم فيتصل بتصميم وتنفيذ التدابير الهادفة لدرء أو تخفيف حدة الخطر وما يترتب على ذلك من آثار”.

ومما لا شك فيه أن جدوى وفاعلية التخطيط لمواجهة الأزمات التربوية يبني على مصداقية الدراسات والمعلومات العلمية المتصلة باحتمالاتها المتوقعة، وذلك وفق إطار زمني محدد،

4. القدرات والمهارات التي يجب توافرها في مدير المدرسة عند الأزمات: مما لا شك فيه أن الأزمات لا تحتاج إلى القيود والجمود والالتزام بمحددات الظروف العادية والتي ربما كانت سبباً في إفراز الأزمة، ولكنها تحتاج إلى التجرد من القيود التي تعيق الحركة والسلاسل المتمثلة في النظم الجامدة والانطلاق إلى الأمام في اتجاه السيطرة على تطور الأزمة.

- تجدر الإشارة أن نجاح الإدارة في التعامل مع الأزمة يبدأ من محو المشكلات القديمة والتأهيل للتعامل مع المشكلات المستقبلية، فمدير الأزمة برغم كل الضغوط من جميع الاتجاهات، وهو يشعر بالحرارة المتزايدة والمتصاعدة عليه – يجب أن يبدو هادئاً ويفكر في كيفية عدم الاستسلام للضغوط أو الهرب منها، أي عليه أن يتحمل التوتر ويقاوم التششت ويتحكم في انفعالاته.

وصف متغيرات البحث وتشخيصها وتحديد نسب الاستجابة ودرجة انسجام عينة البحث
لمتغيرات البحث :بهدف اختيار محتوى الاستبانة ولمعرفة نسبة استجابة الأفراد المبحوثين
لمتغيرات البحث وتحديد نسبة معامل الاختلاف لإجاباتهم فقد تم الاعتماد على الآتى:

2_معامل الاختلاف **: وهو المقياس الذي يحدد مستوى انسجام إجابات الأفراد المبحوثين إزاء متغيري البحث . وكما موضحة في الجدول (1)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لمتغيرات البحث

المتغيرات	مقياس ليكرت الخماسي									
	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%

												ادارة المعرفة
05	4.9	-	-	-	-	-	-	10	3	90	27	X1
30	4	-	-	-	-	33	10	33	10	33	10	X2
11	3.9	-	-	-	-	30	9	50	15	20	6	X3
04	4.56	-	-	-	-	-	-	43.3	13	56.7	17	X4
46	4.66	-	-	-	-	3.3	1	26.7	8	70	21	X5
58	3.9	-	-	-	-	33.3	10	43.3	13	23.3	7	X6
28	4.35	-	-	-	-	6.7	2	33.3	10	60	18	X7
27	4.43	-	-	-	-	13.3	4	30	9	56.7	17	X8
02	4.33	-	-	-	-	20	6	26.7	8	53.3	16	X9
38	3.66	-	-	10	3	30	9	43.3	13	16.7	5	X10
50	3.96	-	-	3.3	1	26.7	8	40	12	30	9	X11
83	4.26	-	-	-	-	6.7	2	60	18	33.3	10	X12
21	4.4	-	-	-	-	6.7	2	46.7	14	46.7	14	X13
17	3.76	-	-	-	-	46.7	14	30	9	23.3	7	X14
78	4.56	-	-	-	-	3.3	1	33.3	10	63.3	19	X15
26	4.56	-	-	-	-	6.7	2	30	9	63.3	19	X16
X'	X'	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		ادارة الازمات
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
61	4.2	-	-	-	-	20	6	40	12	40	19	X17
05	4.9	-	-	-	-	-	-	10	3	90	27	X18
02	4.33	-	-	-	-	20	6	26.7	8	53.3	16	X19
74	4.4	-	-	-	-	10	3	40	12	50	15	X20
30	4.7	-	-	-	-	-	-	23.3	7	76.7	23	X21
79	4.83	-	-	-	-	-	-	16.7	5	83.3	25	X22
45	4.86	-	-	-	-	-	-	13.3	4	86.7	26	X23
71	4.53	-	-	-	-	3.3	1	40	12	56.7	17	X24
06	3.33	-	-	6.7	2	53.3	16	40	12	-	-	X25

الجدول (2)

المعدل العام للتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيري البحث

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الاذحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة					رمز المتغير	النسب المئوية المتغيرات
				لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		
15.87	85.52	0.67	4.27	-	0.83	16.71	36.22	46.22	X1-X16	ادارة المعرفة

12.13	89.16	0.54	4.45	-	-	11.84	28.52	59.63	X17-X25	ادارة الازمات
14.0	87.34	0.61	4.36	-	0.41	14.28	32.37	52.92		المؤشر العام

الجدول من اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يمكن ملاحظة معطيات الجدول (2) والذي يظهر ان هناك درجة انسجام عالية الأهمية لاجابات عينة البحث على فقرات ادارة المعرفة (16X1-X) حيث بلغت (82.245%) (اتفق بشدة ، اتفق) وهذا يدل على اتجاه الأفراد المبحوثين في المدارس نحو القطب الايجابي وفق المقياس المستخدم ، في حين بلغت درجة عدم الانسجام مع فقرات ادارة المعرفة (0.831%) (لا اتفق) ، أما الإجابات المحايدة فقد بلغت (16.719%) وقد عززت تلك الإجابات قيمة متوسط المتوسطات (4.276%) وهو أعلى من الوسط الحسابي للمقياس (2) وبانحراف معياري ومعامل اختلاف (0.679%) (15.879%) على التوالي . في حين بلغت نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (85.523%) ، ومن خلال الطرح أعلاه فان النتائج تشير إلى أن مستوى إدراك المبحوثين لمحاور عبارات (ادارة المعرفة) كان جيداً لبلوغه المستوى الأول من مساحة المقياس المستخدم ، ومن العبارات التي أسهمت في اغناء مفهوم (ادارة المعرفة) هي فقرة 1X وكما يعكسها الجدول (2) " تساعد ادارة المعرفة في تحقيق اهداف المدارس . " وبمعدل اتفاق (90%)، وان دل ذلك على شيء فإنما يدل على إدراك المبحوثين لأهمية ودور ادارة المعرفة في ادارة الازمة والتي تحقق بالنتيجة التفوق المعرفي المطلوب والذي يظهر باتجاه تحقيق التحسين للمدارس ويظهر من معطيات الجدول (2) وجود اتفاق بين آراء المبحوثين بشأن فقرات متغير (ادارة الازمات في المؤسسات التربوية) (25X17-X) إذ بلغ معدل الانسجام العام لإجابات الأفراد المبحوثين (88.156%) (اتفق بشدة ، اتفق) ، وهذا يدل على اتجاه آراء المبحوثين نحو القطب الايجابي وفق المقياس المستخدم ، في حين لم تؤثر درجة عدم الانسجام مع فقرات مفهوم ادارة الازمات (لا اتفق بشدة ، لا اتفق) أما الإجابات المحايدة فقد بلغت (11.844%) وعزز إجابة تلك الفقرات قيمة الوسط الحسابي (4.458%) وهو أعلى من الوسط الحسابي للمقياس (2) وبانحراف معياري ومعامل اختلاف (0.541%) (12.135%) على التوالي، في حين بلغت نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (89.160%) وهي تشير إلى ارتفاع مستوى إدراك المبحوثين لمحاور عبارات (ادارة الازمات) لبلوغه المستوى المطلوب من مساحة المقياس المستخدم ، ومن العبارات التي أسهمت في اغناء هذا المفهوم هي الفقرة 18X وكما يعكسها الجدول (2) " اشعر بانني قادر على ادارة الازمة في المدرسة) وبمعدل اتفاق (90%)، إذ حصلت على أعلى وسط حسابي بلغ (4.9%) وانحراف معياري (0.305%) وان دل ذلك على شيء فإنما يدل على تجانس إجابات الأفراد المبحوثين، كما أن هذه النتائج تعكس الواقع الفعلي للمدارس من خلال سعيها المحموم نحو البحث والتطوير والابتكار (R&D&I) وبناءً على ما تقدم فإنه يمكن تحديد أهمية تبني مفهومي ادارة المعرفة وادارة الازمات كعوامل أساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس قيد البحث وكما موضح في الجدول (3) أدناه:

العوامل	متوسط الأوساط الحسابية	نسبة الاستجابة %
ادارة المعرفة	4.276	85.52
إدارة الازمات	4.458	89.16

يتبين من الجدول (3) أن الأفراد المبحوثين في المدارس يولون اهتماماً جدياً لتتبي مفهوم إدارة المعرفة وإدارة الازمات ،ويأتي المرتبة الأولى إدارة الازمات ثم يليه بالمرتبة الثانية إدارة المعرفة، وهذا ما يعكس طبيعة المدارس وتركيزها في عملها على إدارة المعرفة لما له من اثر جاد في مواجهة الازمات .

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً : الاستنتاجات :

توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات تمثلت بالاتي :

1. تعتبر الطرق الحديثة في التدريس ، من أكثر الطرق التي تسهم في زيادة التحصيل المعرفي ، وعليه فهي تكتسب أهمية بالغة في تطوير طرق التعليم وتبسيط المعرفة ،وتكوين مهارات عملية وتطبيقية لدى المتعلمين من الطلبة وينعكس ذلك بالنتيجة على تنمية وتفعيل مهارات الطلبة.

02إن المعرفة التي يتم اكسابها للطلاب وللمعلم على سواء ستكون لهم القدرة على مواجهة الازمات مستقبلاً.

03أن رقي التعليم وتطوره لا يُقاس بمبانيها وساحاتها،فحسب وإنما يُقاس ايضا باداء المعلم وقدرتهم على إدارة المعرفة من خلال اعتماد استراتيجيات تعليمية تعكس جودة أدائهم تجاه الطلبة.

4.إن معظم أفراد عينة البحث على دراية تامة بأهمية إدارة المعرفة، وهم قادرون على استيعاب أهميتها ودورها في تنمية مهارات وقدرات مخرجات التعليم.

5. إن دور المعلم يعتبر مهماً جداً في بداية تعلم إستراتيجيات التعلم، حيث ينبغي عليه أن يقدم الطرق المناسبة للدرس ، ويقوم بشرحها، وتطبيقها فعلياً.

ثانياً : المقترحات:

استكمالاً لمتطلبات المنهجية وتأسيساً على ما تم التوصل إليه من استنتاجات ارتأينا تقديم المقترحات الآتية:

1. ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة كمنهج عمل يومي وتفعيله لتمكن من رفع مستوى التعليمي لدى الطلبة.

2. التركيز على مسألة استخدام الطرق الحديثة لاكساب الطلبة المهارات اللازمة..

3. التركيز على إعداد البرامج التدريبية التطويرية لتطوير القدرات الفكرية للمعلم، فهي ضرورة يفرضها العصر الراهن ، حيث أصبح تعليم المهارات هي استجابة لمتطلبات مواجهة تحديات العولمة وتجلياتها في مختلف جوانب الحياة.

المصادر العربية:

1.الاعرجي، عاصم، 2000، ادارة الازمات دراسة ميدانية لمدى توفر عناصر نظام ادارة الازمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاشرافية في امانة عمان الكبرى، مجلة الادارة العامة المجلد التاسع والثلاثون، العدد الرابع.

2. خالد، محمد، 2016، ادارة الازمات التعليمية، منهل الثقافة التربوية.

3.أحمد، إبراهيم أحمد، 2000، إدارة الأزمة التعليمية : منظور عالمي، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية.

المصادر الاجنبية:

1.Assistant, Junior, 2010, Knowledge Dynamics and The Concept – BA, The Annals of The "Stefancel Mare" University of Suceava,Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration, Vol ,10.No .3

2.Constandse,J.M., 2013, Exploring Organisational Knowledge Creation, Thesis for The Degree of The Master in Business Administration Human Resouece Management, University of Twente,Enshede Netherlands

3.Eveler,J.,2009,Knowledge Creation,Thesis Msterin Bachelor of Science in Architecture ,University of Cincinnati,Ohaio USA

4.Gothensten, David, 2014, Knowledge Transfer in The Chinese Automotive Industry, Thesis for The Degree of The Master in Department of Business International, University of Gothenburg, Sweden

5.Hsu, Yu-Shan. "Knoledge Transfer Between Expatriates and Host Country Nationals: A Social Capital Perspective, (2012), Dissertation Doctor of Philosophy, ,Department Business Administration ,University of Wisconsin Milwaukee ,Miwaukee ,Wisconsin USA

6.Pilsmo, G., 2010, Knowledge Management in Projects: A study of Small Consulting Frms, Thesis for The Degree of The Master inDepartment Of Business Administration and Social Sciences Division of Information Systems Sciences, Lulea University of Technology,Lulea, Sweden

7.Pujanauskiene, Leva ,Martinkenaite, 2015, Evolutionary and Power Perspectives on Headquarters- Subsidiary Knowledge Transfer:The Role of Dissminative and Absorptiv Capacities, Dissertation Submitted BI Norwegian Business School for the degree PhD Specialisation: Strategic Management, Oslo ,Norway

8.Bratianu ,C. &Orzea,I. , 2010, Organizational Knowledge Creation , Management & Marketing Challenges for Knowledge SocietyJournal , Vol.5,.No.3.

9.Finley,Donna, &Sathe,Vijay,2013, Nonakas SECI Framework: Case Study Evidence and an Extension, Kindai Management Review ,Vol.1, N0.3.

10.Nonaka, Ikujiro& Noboru Konno , 1998, The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation, California Management Review,Vol.40,No.3.

11.Naicker,K. &Naidoo,K. ,2014, Conceptualizing Knowledge Creation Conversion and Transfer, Trends and Development in Management Studies Journal , Vol.3, No.1.

12.Jensen, K.N., 2012, In Patriation and Effective Knowledge Creation Processes, Thesis for The Degree of The Master in Department of Business Communication, Business&Social Sciences Organizational Knowledge Creation: Benchmarking of Existing Models, Chalmers University of Technology Goteborg, Sweden

13.Brannback ,M.,Carsrud , Alan,&Schulte, D., 2008, Exploring The Role Of Ba in Family Business Context , The Journal of information and Knowledge Management Systems , Vol .38 , No.1

Svedin, Lina M., (2008), "Organizational cooperation in criess: A conceptual framework. "Doctor Dissertation, Syracuse University, (UMI, No 332088).