

به نام خدا

عنوان مقاله:

استفاده مدیریت دانش در زمانهای بحرانی

نویسنده:

وی-تی سانگ وانگ

ساختمان مدیریت صنعتی و اطلاعات

دانشگاه ملی چنگ کنگ، تاینان و تایوان

مترجم:

مرضیه درویش زاده بروجنی

کارشناسی ارشد رشته مدیریت فناوری اطلاعات

دانشگاه پیام نور تهران

تابستان ۸۸

چکیده:

هدف: سازمان ها بوسیله بحران های تجاری تهدید می شوند و اگر چنانچه از دانش حیاتی و مهم معین شده، از قبل مطلع باشند، ممکن است از آن بحرانها جلوگیری شده یا کاهش پیدا کنند. هدف از این مقاله بالا بردن درک نقشی است که مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در زمان بحران بازی می کند.

طراحی / روش شناسی (متدلوژی) / رویکرد (خط مشی): یک مطالعه موردی از بک بحران تجاری در این تحقیق انجام شد که نشان می دهد چگونه مدیریت دانش به کاهش آسیب های ایجاد شده توسط بحران کمک می کند.

یافته ها: اولاً مدیریت دانش نقش مهمی در مدیریت بحران بازی می کند. دوماً سازمانها نیازهای دانشی متفاوتی دارند که به کاربرد استراتژیهای مدیریت دانش متفاوتی در زمانهای بحران های تجاری برای کسب بهترین نتیجه نیاز دارند و سرانجام تجربه اداره کردن بحرانها، باعث شده سازمانها اشتباهاتشان را ببینند و بنابراین منجر به شروع آموزش وسیع سازمانی می شود که کسب، اشتراک و رسمی سازی دانش را تسهیل می کند.

پیاده سازی عملی: پیشنهاد چارچوب مدیریت بحران دانش محور می تواند بوسیله سازمان ها استفاده شود تا بعنوان راهنمایی برای توسعه استراتژیهای مدیریت دانش سازمانها براساس اهمیت آنها در طی بحرانهای تجاری باشد.

ارزش/نوآوری: درمورد نقشی که مدیریت دانش در هنگام رویارویی با بحران های شغلی بازی می کند، مطالعات کمی انجام شده است.

این تحقیق بر روی این موضوع متمرکز است که چگونه سازمانها می توانند استراتژیهای مدیریت دانش سودمندی بر اساس نیازهای دانشی خود به کار ببرند و بنابراین به نتایج مطلوب مدیریت بحران دست یابند.

کلمات کلیدی: مدیریت دانش - مهارت حل مسئله - واقعه ناگوار - استراتژی شرکت

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

۱. مقدمه

سازمان ها بوسیله بحران های شغلی تهدید می شوند و اگر چنانچه از دانش حیاتی و مهم معین شده، از قبل مطلع باشند، ممکن است از آن بحرانها ممانعت شده یا کاهش پیدا کنند. چارچوب های زیادی برای کمک به سازمان ها در جهت مقابله با بحران ها پیشنهاد شده است. (پیرسون و روندینلی^۱، ۱۹۹۸؛ ریچاردسون^۲، ۱۹۹۴؛ سالتر^۳، ۱۹۹۷). در حالی که این چارچوب ها دستورالعمل - های ارزشمندی را برای مدیریت کردن بحرانها به سازمانها پیشنهاد می کنند، ولی آنها عموماً از اهمیت دانش در عملکرد سازمان، در طی بحرانها چشم پوشی می کنند.

این چنین پیشنهاد شده است، که مدیریت دانش در مدیریت بحران نقش مهمی بازی می کند. با این حال مطالعات خیلی کمی بطور خاص انجام گرفته است تا به بررسی تأثیر استفاده از مدیریت دانش در مدیریت بحران در عملکرد سازمانی پردازد و در نتیجه، هدف این تحقیق بررسی چگونگی شیوههای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در طی بحرانهای تجاری است. یک چارچوب مدیریت بحران دانش محور که می تواند به سازمان ها در کاربرد مفاهیم مدیریت دانش در طی بحران ها کمک می کند ارائه شده است. یک مطالعه موردی از یک بحران انرژی در یک شرکت ارائه شده است برای نشان دادن این که چگونه این چارچوب می تواند به سازمان ها کمک می کند تا کمتر در برابر بحرانهای تجاری (کسب و کار) آسیب پذیر باشند.

۲. بحران های تجاری

۱-۲ طبیعت بحران های تجاری:

از دیدگاه مدیریت سازمانی، دانشگاهیان ادعا می کنند که بلایای طبیعی (به عنوان مثال طوفان) و اجتماعی - اقتصادی (به عنوان مثال سقوط کردن هواپیما) با بحران های تجاری به دو دلیل تفاوت دارند: (ریچاردسون^۴، ۱۹۹۴؛ تورنر و پدگن^۵، ۱۹۹۷) اولاً وقایع ناگوار می توانند طبیعی، ساخته دست بشر یا هر دو باشند در حالی که بحرانهای تجاری منحصرأ به وسیله بشر بوجود آمده اند. دوماً وقایع ناگوار شامل صدمه و از دست رفتن جان انسانهاست. در حالی که بحران های تجاری به کیفیت زندگی فردی، اجتماعی و شغلی افراد آسیب می رسانند.

با این وجود، وقایع ناگوار، به عنوان منبعی از بحران های تجاری در نظر گرفته می شوند که ممکن است توسعه داده شوند (شاف^۶، ۲۰۰۳). در نتیجه بحران های تجاری می توانند به عنوان اتفاقات بوجود آمده توسط بشر با ویژگیهای نوسانات کم و پیامد بالا استنتاج شود (هنسگن^۷، ۲۰۰۳) که می توانند به طور قابل توجهی مانع ادامه عملیات سازمان ها بطور موفقیت آمیز شوند. نمونه ای از بحرانهای تجاری، سقوط بانک بارنیکس است (شیفر^۸، ۱۹۹۸).

^۱ Pearson and Rondinelli

^۲ Richardson

^۳ Salter

^۴ Richardson

^۵ Tuner and Pedgeon

^۶ Shaluf et al

^۷ Hensgen et al

^۸ Sheaffer et al

علاوه بر این، سالتر (۱۹۹۷) استدلال می کند که ریسک تابعی از درجه حساسیت و انعطاف پذیری یک سیستم اجتماعی به سوی خطرات است. بنابراین مدیریت ریسک می تواند به عنوان کاربرد اصولی شیوه های مدیریتی برای شناسایی، تجزیه و تحلیل، آموزش و نظارت بر عدم قطعیت تعریف شود برای اینکه مدیریت بحران را بهتر آگاه کند (روبرت و لاجتا،^۱ ۲۰۰۲؛ سالتر،^۲ ۱۹۹۷). مدیریت ریسک، به عنوان بخش مهمی از مدیریت بحران، باید با تکنیک های بیشتری تکمیل شود تا به سازمانها در برنامه ریزی مدیریت بحرانشان کمک کند (روبرت و لاجتا،^۳ ۲۰۰۲).

در مقایسه با مدیریت ریسک، مدیریت بحران از لحاظ اندازه گسترده تر است و می تواند به عنوان مجموعه ای از فرآیندهای سیستماتیک و مستمر تعریف شود تا از طریق شیوه های مدیریتی برای شناسایی، تجزیه و تحلیل و برخورد با بحرانهای تجاری بکار رود (میتروف،^۴ ۱۹۹۴).

۲-۲ بحران های تجاری و مدیریت دانش

در محیط فعلی دانش انبوه، سازمان ها به این نیاز دارند که با مدیریت دانش به عنوان یک فعالیت سازمانی ضروری رفتار کنند، آنرا مورد بحث قرار دهند و سپس دیدگاه استراتژیکی برای پیوند شیوه های مدیریت دانش خود با دیدگاهها، راهبردها و اهدافشان به کار گیرند (آسوه،^۵ ۲۰۰۷؛ ماسرک^۶ ۲۰۰۸؛ ساهی و رانجان،^۷ ۲۰۰۸؛ زاک،^۸ ۱۹۹۹).

پیرسون و راندینلی (۱۹۹۸) ادعا می کنند که سازمان ها باید با مدیریت بحران به عنوان بخشی جدایی ناپذیر از اهداف کلی تجاری خود رفتار کنند. عبارات بالا ضرورت برای انجام تحقیقات در زمینه های مهم مدیریت بحران را نشان می دهد. از جمله تمرینات مدیریت دانش جهت کسب نتایج مطلوب مدیریت بحران (میتروف،^۹ ۲۰۰۱).

بحران های تجاری که معمولاً مطالبات و وظیفه سازمانی را ایجاد می کنند و برای سازمانی که عقب رفته یا از لحاظ درآمد پس رفته است، توانایشان برای اداره کردن بدون منابع اضافی قابل توجه (اسمیت،^{۱۰} ۲۰۰۵)، متفاوت از وقایع تجاری دیگر است. تصمیم گیریها در بحران با تصمیم گیریهای کارهای روزمره و روتین به دلیل عدم قطعیت و پیچیدگی نسبی بالای آنها تفاوت دارند. (دیراستین،^{۱۱} ۲۰۰۷؛ استوبارت،^{۱۲} ۱۹۸۷)

در طول بحرانهای تجاری سازمانها با یک محیط تصمیم گیری منحصر بفرد، تهدید آمیز و پر استرس مواجه می شوند که باید به موقع و بطور مداوم برخورد کنند (ژان،^{۱۳} ۲۰۰۲، پیرسون و کلایر،^{۱۴} ۱۹۹۸، ژو،^{۱۵} ۲۰۰۸). این بیانیه حاکی است که به منظور کسب دانش ضروری برای تصمیم گیری به موقع و دقیق در طی بحران های تجاری، توسعه تعیین یک مجموعه خاص از شیوه های مدیریت دانش برای مدیریت بحران ضروری است.

اهمیت کاربرد مدیریت دانش برای اهداف مدیریت بحران زیاد و اغلب بطور نامشخص و در دو نوع مطالعات متمرکز است:

^۱ Robert and Lajtha

^۲ Salter

^۳ Mitroff

^۴ Asoh

^۵ Masrek et al

^۶ Sahay and Ranjan

^۷ Zack

^۸ Smith

^۹ Dearstyn

^{۱۰} Stubbart

^{۱۱} Zhang et al

^{۱۲} Pearson and Clair

^{۱۳} Zhou et al

اولین نوع از مطالعات به اهمیت یادگیری و استفاده دانش از تجارب گذشته بحران تأکید می کند، برای اینکه اتفاقات مشابه را در آینده بهتر مدیریت کنند (لاگادک^۱؛ ۱۹۹۷؛ سیمون و پوچانت^۲، ۲۰۰۰).

- نوع دوم از مطالعات به بررسی کاربرد استفاده از فناوریها و روشهای مختلف مانند اینترنت متمرکز است تا سبب تسهیل شیوه های مدیریت دانش در طی بحران ها گردد (دارلینگ^۳؛ ۱۹۹۴؛ السوباق^۴؛ ۲۰۰۴؛ ژانگ^۵؛ ۲۰۰۲). با این وجود، مطالعات فوق به طور خاص مسائل عملیاتی مدیریت دانش را بررسی نمی کنند، مانند این که چگونه دانش مورد نیاز را در ایجاد قدرت نفوذ قوی برای مداخله سیاست/استراتژیک، در طی بحران ها پیدا کرده و استفاده کنید.
- در نتیجه، بررسی نقش مدیریت دانش در طی بحران ها با مراجعه به دانش مورد نیاز، برای انجام موفقیت آمیز وظایف مدیریت بحران حیاتی مورد نیاز است.

۳. چارچوب های مدیریت بحران

به طور کلی چارچوب های مدیریت بحران می توانند بدین صورت دسته بندی شوند:

- با تمرکز بر این که چرا بحرانها اتفاق افتاده اند چارچوبهای عملگرا نامیده می شود و یا با تمرکز بر چگونگی تأثیر بحران ها بر روی سازمانها و وظایفی که جهت کاهش تأثیرشان باید انجام شود، چارچوب های فرآیندگرا نامیده می شوند.
- چارچوب های عملگرا آنهایی هستند که بر روی آن بحران هایی تمرکز می کنند که از عملیات منظم سازمان ها بدست می آیند (دوتن^۶؛ ۱۹۹۶؛ سالتر^۷؛ ۱۹۹۷؛ راتناسینگام^۸؛ ۲۰۰۷).

سالتر (۱۹۹۷) اهمیت تجزیه و تحلیل آسیب پذیری سازمان در بحران ها را بیان می کند و نه دسته اطلاعات را پیشنهاد می کند، مانند مدیریت اضطراری و مکاتبات که می تواند آسیب پذیریهای سازمانی را کاهش دهد.

چارچوبهای فرایندگرا بر این موضوع تمرکز می کنند که چگونه سازمانها می توانند آسیب پذیریها را در بحرانی که آنها در فازهای مختلف چرخه حیات بحران با آن برخورد می کنند، از بین ببرند (دارلینگ^۹؛ ۱۹۹۴؛ فینک^{۱۰}؛ ۱۹۹۶؛ ریچاردسون^{۱۱}؛ ۱۹۹۴).

چارچوب میتراف شامل پنج فاز بحران است:

در فاز شناسایی یا ردگیری علائم، سازمانها به دنبال علائمی که ممکن است در مورد یک بحران هشدار دهند، تمرکز می کند. در فاز پیشگیری/آمادگی، هدف سازمانها حذف نقاط ضعف آنهاست تا از یک بحران پیشگیری شود یا بخوبی برای مواجهه با آن بحران آماده شوند.

در فاز مهار ویرانی/محدودیت آسیب، هدف سازمانها، کنترل آسیب ناشی از یک بحران است.

سازمان ها در فاز بهبود، عمدتاً در رفع آسیب ناشی از یک بحران تمرکز می کنند.

^۱ Lagadec
^۲ Simon and Pauchant
^۳ Darling
^۴ Elsubbaugh et al
^۵ Zhang et al
^۶ Dutton
^۷ Salter
^۸ Ratansingam
^۹ Darling
^{۱۰} Fink
^{۱۱} Richardson

در طی فاز یادگیری، سازمانها این موضوع را بررسی می کنند که چه چیزی در زمان بحران اتفاق افتاده و سپس تعیین می کنند چه درسهایی آموخته اند. سازمانها سپس می توانند از تجربیات بحران خود به منظور ارتقاء تواناییهای خود برای جلوگیری (از بحران) و کاهش اثرات بحران های مشابه در آینده استفاده کنند.

در این تحقیق از میان همه این چارچوبها، چارچوب میتراف (۱۹۹۸ و ۱۹۹۴) ترجیح داده شده است. به دلیل این که تنها موردی است که به صراحت نیاز به آموزش و مدیریت دانش را بیان می کند. با درس گرفتن از بحرانهای قبلی، سازمانها می توانند مخازنی از بهترین روشها تهیه کنند که در کمک به آنها در مدیریت بحرانهای تجاری با ارزش خواهد بود (پیرسون و کلیر^۱، ۱۹۹۸). علاوه بر این، چارچوب میتراف، یک بحران را، بر اساس مهمترین وظایف سازمانها، در فازهای مختلف آن در ۵ فاز تقسیم بندی می کند. این موضوع سازمان را با اطلاعات مربوط به نیازهای دانشی خود مجهز می کند تا کارها را به صورت موفقیت آمیز انجام دهد.

۴- مدیریت بحران و طبقه بندی های مدیریت دانش

روشهای مدیریت دانش راجع، به طور جامع توسط طبقه بندی استراتژی مدیریت دانش ایرل^۲ (۲۰۰۱) خلاصه شده اند که این استراتژی های مدیریت دانش به هفت مکتب دسته بندی می شود. این مکاتب فکری دو به دو و ناسازگار نیستند و بنابراین یک سازمان ممکن است چندین استراتژی را به طور همزمان استفاده کند.

۴-۱ مکاتب فکری استراتژی مدیریت دانش

هدف استراتژیهای مکتب سیستمی اتخاذ و ذخیره دانش افراد در مخازن دانشی است. این بدین معنی است که اساس مکتب سیستمی ایجاد و تدوین دانش است (هانسن^۳، ۱۹۹۹؛ نوناک^۴، ۲۰۰۰؛ ویکراماسینگ^۵، ۲۰۰۷). علاوه بر این، دارلینگ^۶ (۱۹۹۴) بحث می کند که سازمانها باید بر روی تخصص افراد سرمایه گذاری کنند تا با استفاده از تخصصهایشان بحرانها را مدیریت کنند. استراتژی های مکتب نقشه نگاری، به دانش نقشه برداری، با ایجاد صفحات زرد یا دایرکتوریهای از صاحبان دانش تمرکز می کند. هنگامی که مردم به انواع معینی از دانش نیاز دارند، آنها در آن صفحات زرد بررسی می کنند چه کسی نیازمند آن دانش است و چگونه به این شخص می توان دسترسی پیدا کرد (کس^۷، ۲۰۰۸). علاوه بر این لاکدک^۸، استدلال می کند که چالش عمده در مدیریت بحران، شناسایی سریع کارشناسانی است که دانش مورد نیاز را دارند. این موضوع اهمیت استفاده از استراتژیهای مکتب نقشه نگاری برای شناسایی و تعیین محل صاحبان دانش را در زمان بحران نشان می دهد.

هدف استراتژی های مکتب فرایندی، تنها تأمین افراد بوسیله آن دانشی که آنها درخواست می کنند نیست، بلکه مفیدترین دانشی است که مربوط به وظایف کاری فعلی آنهاست (ای ال-کرانی^۹، ۲۰۰۷؛ گرانت^{۱۰}، ۱۹۹۶؛ کیم^{۱۱}، ۲۰۰۳). به عنوان مثال سیستم هیولت پارکارد سیستم "همکار فروش های الکترونیکی" (داون پورت، ۱۹۹۸) پرسنل فروش هیولت پارکارد با دانشی مجهز می کند که ممکن است برای آنها در فرایند فروش مفید باشد و شامل اطلاعات محصول و تاکتیک های فروش است. علاوه بر آن

^۱ Pearson and Clair

^۲ Earl

^۳ Hansen et al

^۴ Nonanka et al

^۵ Wickramasinghe

^۶ Kess et al

^۷ El-Korany

^۸ Grant

^۹ Kim et al

شریواستاوا^۱ و میترا^۱ (۱۹۹۷) پیشنهاد می کنند وجود یک تیم مدیریت بحران برای یک سازمان الزامی است که اعضای آن انواع مختلفی از تجربه و تخصص را دارا باشند، به منظور اینکه بطور مؤثر به بحرانهای بالقوه خود پاسخ دهند. این به معنی نیاز به تجهیز افراد با دانشی می باشد که آنها برای انجام کارهای خود به طور مؤثر نیاز دارند.

استراتژی های مکتب تجاری، مفهوم مدیریت دانش را به عنوان یک دارایی پشتیبانی می کنند (داون پورت^۲، ۱۹۹۸) و اهمیت توانایی سازمان ها در به رسمیت شناختن ارزش اقتصادی از دانش خود را بیان می کنند (گلد^۳، ۲۰۰۱) مطالعه کیم^۴ (۱۹۹۷) نشان می دهد چگونه شرکت سامسونگ از دارایی های دانش خود برای توسعه فناوری های تولید بسیار مهم استفاده کرد تا نفوذ کارخانه های آمریکایی و ژاپنی را برای مجوز دادن به آن شرکت رد کرد و در نهایت مزایایی را برای اطمینان از بقاء و موفقیت خودشان بوجود آورد.

هدف استراتژی های مکتب سازمانی، تسهیل در فعالیت های مدیریت دانش با طراحی ساختارهای سازمانی یا شبکه های بین سازمانی است تا صاحبان دانش برای اشتراک دانش با هم در تماس باشند (می^۵، ۲۰۰۴؛ فوساوات و کس^۶، ۲۰۰۸). هال^۷ (۲۰۰۱) پیشنهاد می کند که یک اینترنت افزونتر از یک انبار دادههاست و نیاز به حمایت های سازمانی دارد، مانند توسعه فرهنگ مدیریت دانش سازمانی، به منظور به حداکثر رساندن ظرفیت خود برای ایجاد انگیزه به اشتراک گذاری دانش. علاوه بر آن، ژانت و همکارانش (۲۰۰۲) استدلال می کنند که بوسیله استفاده از اینترنت سازمانها می توانند به اشتراک گذاری و استفاده مجدد از دانش درون سازمانی را تسهیل کنند و سپس کیفیت تصمیم گیری خود را در طی بحران ها بالا ببرند.

استراتژی های مکتب فضایی، استفاده از فضا بهره می گیرد تا مبادله دانش مزایایی را تسهیل کند. بدین معنی که این مکتب، می تواند مکتب اجتماعی باشد چون هدف آن، تسهیل تبادل دانش با جامعه از طریق تشویق، برای استفاده مناسب از فضا می باشد (هانسن، ۱۹۹۹). به عنوان مثال داون پورت و همکاران (۱۹۹۸) بیان می کنند اجتماعی کردن، همچون تماس رودرو مهم است چونکه بخش قابل توجهی از دانش انتقال یافته را بیان می کند. علاوه بر این، نیشگوچی و بیودت^۸ (۱۹۹۸) استنتاج می کنند که برای یک سازمان مفید است که فعالیت های اجتماعی برگزار کنند که شامل تماسهای رو در رو در میان کارکنان و افرادی از شرکای تجاری آنهاست تا به اشتراک گذاری دانش را تسهیل کند، هنگامی که با بحرانها مواجه می شوند (دی لانگ و سیمان^۹، ۲۰۰۰؛ زاک^{۱۰}، ۱۹۹۹).

استراتژی های مکتب استراتژیک قصد دارد دانش را به عنوان یک منبع کلیدی سازمانی بررسی و بوسیله یک سازمان حفظ کند به منظور اینکه تعیین کند سازمان با کاربرد دانش خود چه مزایای رقابتی می تواند ایجاد کند (هولسابل و سینگ^{۱۱}، ۲۰۰۱؛ جردن و جونز^{۱۲}، ۱۹۹۷؛ لین^{۱۳}، ۲۰۰۸).

^۱ Shrivastava^۲ Davenport et al^۳ Gold et al^۴ Kim^۵ Mei et al^۶ Phusavat and Kess^۷ Hall^۸ Nishiguchi and Beaudet^۹ De Long and Seemann^{۱۰} Zack^{۱۱} Holsapple and Singh^{۱۲} Jordan and Jones^{۱۳} Lin et al

از دیدگاه مدیریت بحران، دانش به عنوان یک منبع سازمانی مهم برای ایجاد مزایای رقابتی است (کنل^۱، ۲۰۰۴) و دانش باید برای استفاده افراد در دسترس و سهل الوصول باشد تا به سازمانها اجازه دهد به خوبی با تأثیر بحران های خود آماده باشند (السوباق، ۲۰۰۴).

۲-۴ یک چار چوب استراتژی مدیریت دانش برای مدیریت بحران

جدول ۱ خصوصیات مکاتب فکری استراتژی مدیریت دانش ایرل را خلاصه میکند برای اینکه جهت گیری های منحصر به فرد آنها و ترتیبی از مداخله سازمانها را نشان دهد (ایرل، ۲۰۰۱، ص ۳۱۶).

طبقه بندی ایرل برای این تحقیق مناسب می باشد. زیرا آن، ابعاد کلیدی مدیریت دانش را که به طور وسیعی از دیدگاه مدیریت بحران بررسی شده است، ترکیب می کند. علاوه بر آن، آن به طور سیستماتیک ابتکارات مدیریت دانش مهمی را دربرمی گیرد تا به سادگی به سازمان ها اجازه دهد بهترین رویکردهای مدیریت دانش را انتخاب کنند که برای موقعیتهای تجاری منحصر به فرد آنها مناسب است؛ شبیه به بحران های تجاری.

مکتب خصوصیات	تکنولوژیک (آی تی و مدیریت)			اقتصادی		رفتاری	
	سیستمی	نقشه‌ها	مهندسی	تجاری	سازمانی	فضای تبادل	استراتژیک
تمرکز	تکنولوژی	نقشه‌ها	فرآیندها	درآمد	شبکه‌ها	بعد مکان	عقل و ذهن
هدف	پایگاه دانش	دایرکتوریهای دانش	جریان گردش دانش	سرمایه های دانشی	ادغام دانش	مبادله دانش	تواناییهای دانشی
واحد	حیطه کسب و کار	کل کسب و کار	فعالیت	دانش فنی (دانش چگونگی)	جوامع	بعد مکانی	کسب و کار
عوامل اساسی موفقیت	اعتبار محتوا (به تولید محتوا تشویق می کند)	فرهنگ و انگیزه برای تسهیم شبکه های دانش جهت ارتباط افراد	یادگیری دانش و توزیع نامحدود اطلاعات	تیمهای تخصصی و فرآیندهای تخصصی	فرهنگ جامعه پذیری مداخله-کنندگان دانش	طراحی برای اهداف خاص، تشویق	ابزارهای زبان مشترک
نقش اصلی آی تی	سیستمهای براساس دانش	پروفایلها و دایرکتوری-های روی اینترنت	پایگاههای داده تسهیم شده	ثبت سرمایه فکری و پردازش سیستم	گروه افزارها و اینترنت	دسترسی و ابزارهای ارائه	انتخابی
فلسفه	تدوین (کدگذاری)	پیوند (همبستگی)	توانایی	تجاری سازی	همکاری	تماس (ارتباط)	خودآگاهی (بصیرت)

جدول ۱. مکاتب فکری استراتژی مدیریت دانش

۵- روش تحقیق:

روش مطالعه موردی سازگار برای این تحقیق با هدف پاسخ به سؤالات های زیر به تصویب رسید:

- چه نوع از استراتژیهای مدیریت دانش در پاسخ به بحران تجاری توسعه داده شده اند؟
- چه و به چه دلیل انواع مختلف استراتژیهای مدیریت دانش توسعه داده شده اند و در فازهای مختلف یک بحران تجاری کاربرد داشته است؟

یک بحران تجاری شرکت گاز طبیعی تجزیه و تحلیل شده است به منظور اینکه استفاده از مدیریت دانش را در طی بحرانهای تجاری، بررسی کند. تخلصها توسعه داده شده اند و همه موضوعات اولیه و ثانویه جهت تضمین محرمانه بودن آنها نشان داده شد.

۱-۵ جمع آوری دادهها

دادهها برای این تحقیق از منابع متعدد جمع آوری شد که شامل اسناد سازمانی، داده های بایگانی شده و مصاحبات شخصی بود؛ به منظور اینکه به این اطلاعات سه گانه دسترسی پیدا کرده؛ و به نوبه خود اعتبار تفسیر و قابلیت اطمینان این مطالعه را تضمین

کرد(ین^۱، ۲۰۰۳). اسناد سازمانی جمع آوری شده یادداشتها، پیش نویسهای جلسات و گزارشات پروژه را دربرمی گرفت که در رابطه با هدف بحران بودند.

علاوه بر این داده های بایگانی برای این تحقیق لازم بود زیرا به طور ضمنی الگوهای رفتاری سازمانها و کارکنانشان را دربرمی گرفت که برای این تحقیق مفید بودند. منابع دادههای بایگانی شامل یادداشتهای کارکنان، روزنامه ها، مجلات و گزارشات دولتی بود. سرانجام چهاردهمین مصاحبات شخصی نیمه ساختاریافته بوسیله اطلاعات کلیدی انجام شد جهت اینکه موضوعات مهم و شواهد سرنوشت ساز برای این تحقیق تعیین شوند.

۲-۵- کدگذاری و تجزیه و تحلیل داده ها

مصاحبه های همه افراد انجام شده، ضبط و داده های ضبط شده به نسخه های الکترونیکی تبدیل شد تا خط به خط رونویسی شوند. همه داده ها جمع آوری شده، سپس با توجه به روش کدگذاری تحلیلی، کدگذاری شد (لوفلند و لوفلند^۲، ۱۹۹۵). در اولین مرحله؛ کدگذاری اولیه؛ داده ها خط به خط مورد آزمون قرار گرفت، به منظور اینکه آنچه که می تواند تعریف و کشف شود را تعیین کند. کدگذاری متمرکز آن چیزی است که کدها براساس تمهایی از چارچوب نظری شکل مرتب و دسته بندی و اجرا شدند هنگامی که کدهای اولیه کامل گردیدند.

هنگام اجرای کدگذاری متمرکز، کدهایی که بی ربط بودند یا نسبتاً کمتر مرتبط با آن تحقیق بودند، دور انداخته شدند، سپس کدهای باقی مانده دوباره امتحان و مفاهیمشان با دقت بیشتری برای تجزیه و تحلیل های آتی با دقت بیشتری شرح داده شدند.

در این تحقیق به منظور اطمینان اعتبار داخلی تکنیک روش تجزیه و تحلیل الگو، استفاده شده است. منطق اساسی این روش

این است که یک الگوی تجربی یا یک الگوی رقابتی، با یک یا چند الگوی مستند مقایسه می شود (تروچیم^۳، ۱۹۸۹)

اگر آن الگوها یکسان باشند اعتبار داخلی مطالعه موردی می تواند افزایش یابد. اگر دو تا الگوی بالقوه وجود داشته باشد

وظیفه مهم تعیین این موضوع است که آیا آن داده با الگویی بهتر از دیگری را کلی منطبق است یا نه و سپس به طور مناسب نتایج را به سوالات تحقیق مربوطه پیوند می دهد. سرانجام اعتبار کلی نتایج تحقیق بررسی و به وسیله سه شرکت کننده محقق از طریق مصاحبه تلفنی تأیید شد.

۳-۵ چارچوب تحقیق

با یکپارچه سازی چارچوب مدیریت بحران میترا (۱۹۹۴ و ۱۹۹۸) و دسته بندی استراتژی مدیریت دانش ایرل (۲۰۰۱)، یک چارچوب مدیریت بحران دانش مرکز می تواند توسعه داده شود (شکل ۱) تا برای سازمان هایی که مرتبط به رویکردهای مدیریت دانش هستند راهنمایی فراهم شود. آنها باید از فازهای مختلف یک بحران استفاده کنند.

علاوه بر این، به دلیل اینکه دانش به عنوان یک منبع سازمانی مهم برای بهبود عملکرد سازمان به رسمیت شناخته شده

است (لین، ۲۰۰۰)، ارزیابی اثربخشی مدیریت دانش باید به عنوان بخشی اساسی برای سنجش عملکرد سازمان در نظر گرفته شود.

در نتیجه، معیارهایی که شامل معیارهای بالدريج برای مزیت اجرای چارچوب هستند (برنامه کیفیت ملی بالدريج، ۲۰۰۸)، برای

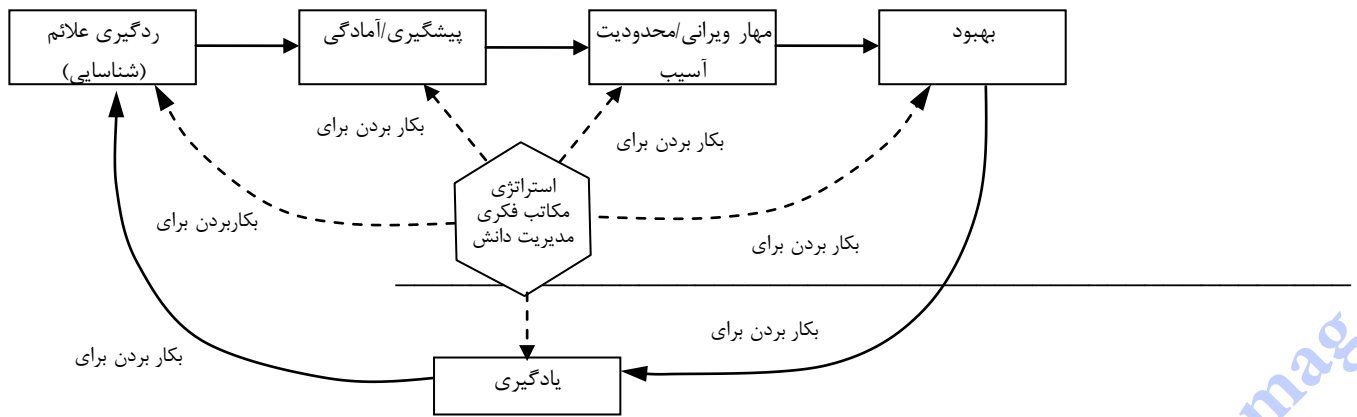
ارزیابی اثربخشی مدیریت دانش (جدول ۲) به تصویب رسیده اند و تحقیق می کنند چگونه فعالیتهای مدیریت دانش بر عملکرد

سازمانی در طول بحران های تجاری اثر می گذارند.

^۱ Yin

^۲ Lofland and Lofland

^۳ Trochim



شکل ۱. چارچوب مدیریت بحران دانش محور

چگونه سازمانها خواص زیر از دادهها، اطلاعات و دانش خود را تضمین می کنند؟

- ۱ - دقت
- ۲ - درستی و قابلیت اطمینان
- ۳ - به موقع بودن
- ۴ - امنیت و محرمانگی

چگونه سازمان ها، دانش سازمانی را مدیریت می کنند تا کارهای زیر صورت پذیرد؟

- ۱ - جمع آوری و انتقال دانش نیروی کار
- ۲ - انتقال دانش مربوط به مشتریان، تأمین کنندگان، شرکاء و همکاران
- ۳ - شناسایی سریع، به اشتراک گذاری و پیاده سازی بهترین شیوهها
- ۴ - اجتماع و انتقال دانش مربوطه برای استفاده در فرایند برنامه ریزی استراتژیک

جدول ۲. معیارهای مدیریت بحران

۶. بحران پارک صنعتی تمساح شرکت آرن

شرکت گاز طبیعی آرن (ANGC) برای ارائه تحویل گاز طبیعی، سرویس هایی را برای مردم شهر چوسانت سرمایه گذاری کرده است. بحران بررسی شده پروژه ANGC دستیابی به مشتریان تجاری جدید از پارک صنعتی تمساح است. در اصل آن شرکت ها در پارک صنعتی تمساح از نفت سنگین، گاز و نفت خام مایع به عنوان منابع اصلی سوخت استفاده کردند. بدلیل آلودگی محیط زیست توسط سوختن نفت سنگین و خدمات غیرقابل قبول که از تولیدکنندگان گاز مایع ایجاد می شد، شرکت ها به دنبال سوخت های جایگزین بودند. در نتیجه، ANGC این پروژه را برای بالا بردن گاز طبیعی خود اجرا کرد. به هر حال نمایندگان فروش های ANGC فهمیدند که بیشتر شرکت ها در پارک صنعتی تمساح به دو دلیل مایل نیستند از گاز طبیعی استفاده کنند: مقرون به صرفه نبودن و دلایل امنیتی استفاده از گاز طبیعی. در نتیجه، ANGC نتوانست به موقع سرمایه اش را برگرداند و سپس بطور رسمی مجبور شد اعلام کند ۱/۷ میلیون دلار آمریکا را از دست داده است. در نتیجه رئیس ANGC، مسئولیت خود را کنتر گذاشت و بازنشستگیش را اعلام کرد. شایعات مربوط به انتقال پرسنل و تنزل رتبه، روحیه کارکنان را تضعیف کرد و تولیداتشان را کاهش داد.

۱-۶ فاز شناسایی یا ردگیری علائم

در این مرحله، هدف ANGC، انجام ارزیابی ریسک بررسی امکان پذیر بودن این پروژه بود. این پروژه، اولین پروژه سرمایه گذاری ANGC نبود. بنابراین رویه های از پیش ارزیابی شده برای سرمایه گذاری پروژه استاندارد شده بودند، تا از مزایای تجارب قبلی ANGC در برخورد با پروژه های سرمایه گذاری شده مشابه، بهره گیری کنند. در نتیجه ANGC به اسناد محفوظ در مخازن داده هایش رجوع کرد تا طرح ارزیابی خود را نشان دهد. سفارشات مستندسازی ANGC و حفظ دانش کسب شده، استفاده از استراتژی مکتب سیستمی را نشان می دهد.

به هر حال، کارکنان گاهی اوقات با مشکلات جهان واقعی در طی عملیات مواجه شدند. در ادامه کارکنان تمایل داشتند با راهنمایی جستن از کارشناسانی که با آنها روابط خوبی بدست آورده بودند، کارکنان سابق و افرادی که از آژانس های دولتی بودند، شکافهای دانشی خود را پر کنند. این اقدام نشان داد که استراتژی مکتب نقشه نگاری به کار گرفته شده است. چون کارکنان ANGC رکورد ها را نگهداری کردند تا چه کسی مالک چه دانشی است؟ کدامیک آنها برای آنها ممکن می سازد تا تعیین کنند و با کارشناسان حقیقی برای کسب دانش مورد نیاز تماس بگیرند. علاوه بر این، این معلوم می کند که استراتژی مکتب سازمانی به کار رفته است زیرا کارکنان ANGC اشتراک دانش را، بوسیله کارشناسان خارجی امکان پذیر ساختند تا از شبکه های اجتماعی خود استفاده کنند.

پروژه ANGC در ابتدا آسان بود. با این حال در مدت کوتاهی پروژه مقداردهی اولیه شد و نتیجه بررسی نشان داد که اکثر شرکت ها در پارک صنعتی تمساح، تمایلی برای تعویض خدمات ANGC نداشتند.

برای نتیجه گیری، هر چند کارکنان ANGC قادر به جلوگیری از رخداد آن بحران نبودند، آنها از کارشناسان سازمان های دیگر بسیار درس گرفتند و استراتژی های مکتب سازمانی و نقشه نگاری را استفاده کردند. برای مثال، کارشناسان از سازمانهای دولتی، آنها (کارکنان) را با گرایش به توسعه شهری آینده شهر چوسانت آماده کردند. این دانش برای آنان با ارزش بود تا به دقت فرصت های تجاری خود در بازارهای بالقوه را ارزیابی کنند. در نتیجه توانستند یکی از نقاط ضعف خود را حذف کنند هنگامی که برای پروژه های سرمایه گذاری آتی برنامه ریزی می کنند و از پایان بی نتیجه این مرحله اجتناب کردند. براساس بحثهای بالا، پیشنهادات زیر ارائه شده اند:

PI(a) استراتژیهای مکتب نقشه نگاری می تواند به افراد کمک کند مردمی که دارای دانش مورد نیاز هستند را شناسایی کنند و بنابراین عملکرد سازمانی را در مرحله شناسایی علائم یک بحران ارتقاء دهند.

PI(b) استراتژی های مکتب سازمانی می تواند انتقال دانش از صاحبان دانش خارجی به یک سازمان را تسهیل کند و بنابراین عملکرد سازمانی آن را در مرحله تعیین علائم یک بحران بالا ببرد.

۲-۶ فاز پیشگیری/آمادگی

بی میلی غیرمنتظره مشتریان مورد انتظار برای تغییر به خدمات ANGC تهدیدی برای منافع ANGC شده بود. ANGC به زودی متوجه شد که بی میلی های ایجاد شده توسط مشتریان مورد انتظار به دلیل مقرون به صرفه نبودن و دلایل امنیتی استفاده از گاز طبیعی از طریق تحویل خط لوله است.

برای حذف این تهدید، کارکنان ANGC باید مشتریان مورد نظر خود را دوباره در مورد ارزشهای استفاده از گاز طبیعی آموزش می دادند. جلسات طوفان مغزی گوناگونی بوجود آمد تا همه کارشناسان ANGC را به منظور تحقیق در مورد راه حلها گردهم آورد. این فعالیت ها معلوم می کند که ANGC استراتژی مکتب فضایی را برای تسهیل اشتراک و ایجاد دانش به کار برده

است. علاوه بر این، کارکنان ANGC از دایرکتورهای تخصصی خود برای شناسایی و تعیین محل دوستان تجاری استفاده کردند. در اکثر موارد کارکنان از دیگر شرکت های گاز طبیعی و کارکنان سابق ANGC کسانی بودند که ممکن بود آن دانش را احتیاج داشته باشند. کاربرد دایرکتورهای تخصصی معین کرد که استراتژی مکتب نقشه نگاری به کار برده شده است. علاوه بر این استراتژی مکتب سازمانی به کار گرفته شدف وقتی که کارکنان ANGC با کارشناسان معینی تماس برقرار کردند و دانش خود را با استفاده از شبکه اجتماعی خود بدست آوردند.

استفاده از استراتژی های مدیریت دانش به کارکنان ANGC کمک کرد تصمیم بگیرند استراتژی پرداخت شخصی مکرر اتخاذ کنند تا مشتریان مورد انتظار را ببینند، جهت این که آنها را در مورد مزایای استفاده از گاز طبیعی متقاعد کنند و این شامل راندمان تولید انرژی با استفاده از گاز طبیعی است. آن مکانیزم نظارت، امنیت گاز طبیعی را تسهیل میکند و آلودگی محیط زیست را کاهش می دهد. کارکنان ANGC همچنین یاد گرفتند که اگر اعتماد دو طرفه بین آنها و مشتریان بالقوه شان زیاد شود، برای آنها آسانتر خواهد بود که مشتریان مورد انتظارشان را برای استفاده از گاز طبیعی متقاعد کنند. براساس بحث های بالا گزاره های زیر ارائه شده است:

- P2(a) استراتژی های مکتب نقشه نگاری می تواند به افراد کمک کند تا صاحبان دانشی که دارای دانش مورد نیاز هستند، را تعیین نموده و بنابراین عملکرد سازمانی را در فاز پیشگیری/آمادگی بحرانی افزایش دهد.
- P2(b) استراتژی های مکتب سازمانی انتقال دانش را از صاحبان دانش خارجی به یک سازمان تسهیل و بنابراین عملکرد سازمانی آن را در فاز پیشگیری/آمادگی بالا می برد تا از بحران های تجاری جلوگیری کنند.
- P2(c) استراتژی های مکتب فضایی می تواند اجتماع، انتقال و استفاده از دانش مربوط به توسعه استراتژی های مؤثر را در برخورد با مسائل تسهیل کنند و در نتیجه عملکرد سازمانی را در فاز پیشگیری/آمادگی یک بحران ارتقاء دهند.
- متأسفانه، ANGC در ترغیب مشتریان موردانتظارش برای مزیت استفاده از خدمات خود شکست خورد، بدلیل آنکه فعالیتهایش در بهبود تأثیر هزینه کم و امنیت لوله کشی به آنها رضایت بخش نبود. در نتیجه ANGC، زمانبندی اصلی اش، در کسب مشتریان جدید عقب بود.

۳-۶ فاز مهار ویرانی/محدودیت

بدلیل این که ANGC نتوانست سرمایه اش را در پروژه پارک صنعتی تمساح برگرداند، باید بطور رسمی از دست دادن سرمایه گذاری را اعلام می کرد. سهامداران ANGC در مورد عملکرد شرکت ناراحت بودند. آنها مسئولیت مدیریت تیم را برعهده گرفتند. رئیس ANGC در نهایت مسئولیت خود را رها و بازنشستگی را اعلام کرد. این رویداد روحیه کارکنان را تضعیف کرد و بهره وری آنها را کاهش داد.

به منظور جلوگیری از زیانهای مالی بیشتر، کارکنان ANGC مخازن دانش خود را دوباره بازبینی کردند برای اینکه دیدگاههای جدیدی از دانش موجود ایجاد کنند. این اقدام نشان داد که استراتژی مکتب سیستمی پذیرفته شده است. علاوه بر آن جلسات طوفان مغزی مختلفی اجرا شد، به منظور اینکه شکل گیری راه حل دلگرم کننده اجتماعی در میان کارشناسان را تسهیل کند. این اقدام استفاده از استراتژی مکتب فضایی را نشان داد. به عنوان مثال یک کارمند ANGC توضیح می دهد:

"گاهی اوقات به دنبال دادههای بایگانی برای جستجوی راه حلهای بالقوه می گشتیم و سعی کردیم رهنمودهایی پیدا کنیم که بتواند به ما کمک کند کمک هزینه بازسازی تجهیزات تولید انرژی به وسیله مشتریان مورد انتظار از گزارشات پروژه قبلی را کاهش

دهیم. جلسات و سمینارهای زیادی برای تسهیل و جمع آوری ایده‌های افراد برگزار کردیم تا راه‌هایی پیدا کنیم که بتواند به ما در کسب اهدافمان کمک کند."

با استفاده از استراتژی های مدیریت دانش بحث شده در بالا سه سطح استراتژی به صورت زیر انتخاب شدند:

تقویت عملیات بازدید مشتریان مورد انتظار، بهبود دانش فنی جهت رفع مشکلات امنیتی و هزینه ای و کار کردن با مشتریان مورد انتظار برای برطرف کردن نگرانشان.

اقدامات ANGC در بکارگیری اولین استراتژی مؤثر بود، جلسات طوفان مغزی داخلی آن کارکنان را در مورد اعتراض آنها بر ضد الودگی هوایی ناشی از مصرف روغنهای سنگین توسط شرکتهای در پارک صنعتی تمشاح آگاه ساخت. ANGC از این اعتراض به عنوان ابزاری قدرتمند استفاده کرد تا مشتریان موردانتظار خود را متقاعد کند از گاز طبیعی برای اهداف حمایتی محیطی استفاده کنند. برای به کار بردن دومین استراتژی به طور موفقیت آمیز، آنها به افراد یا دوستان تجاری متوسل شدند که ممکن بود دانشی که آنها نیاز داشتند را دارا باشند.

این اقدام نشان داد که استراتژی مکتب نقشه نگاری و استراتژی مکتب سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است بود، یک کارمند قدیمی ANGC بیاد می آورد:

"ما با مردم در یک شرکت پالایشگاه نفت خام در هنگام برخورد با مشکلات مربوط به امنیت شبکه مشورت کردیم. این شرکت تا دهها سال برای ما تولیدکننده بوده است. از اولین روزی که شرکتمان تأسیس شده است در هدایت این شرکت پالایشگاه نفت بر مسائل فنی اتکاء کرده ایم."

اگر چه کارکنان ANGC پیشرفتهایی برای ارتقاء قابلیت کنترل ایمنی تسهیلات گاز طبیعی خود حاصل کردند، آنها یافتن یک راه اقتصادی تر جهت توسعه و نصب تجهیزات گاز طبیعی برای مشتریان مورد انتظار را از دست دادند. آن پیشرفت غیره منتظره با اجرای سومین استراتژی جستجوی فرصت ها بدست آمد تا مشتریان مورد انتظار و تولیدکنندگان سیستم مولد انرژی این مشتریان مورد انتظار از طریق منابع آنها کار کنند. مشتری و کارشناس حرفه ای کارخانه توانست فقط چیزی باشد که ANGC برای به انجام رساندن آن کار احتیاج داشت. این استراتژی ثابت شده موفقیت آمیز بوده است سرانجام وقتی که آن به طور اتفاقی برای بیشتر مشتریان مورد انتظار ANGC به کار رفت و دانش سودمندی از آنها بدست آورده شد. در نهایت مهندسان ANGC یک راه بهتری برای توسعه و نظارت بر تجهیزات گاز طبیعی خود پیدا و تجهیزات امن تری ایجاد کردند. در نتیجه، آن پروژه به نظر می رسید بطور موفقیت آمیز کار خود را شروع کرد هنگامی که ANGC، مشتریان تجاری جدیدی از پارک صنعتی تمشاح بدست آورد. بدلیل توسعه موفقیت آمیز پارک صنعتی تمشاح، مناطق اطراف آن شروع به رشد کردند و ANGC شروع به بدست آوردن مشتریان جدید خانگی از آن مناطق کرد. اجرای سومین استراتژی ANGC استفاده از استراتژی مکتب سازمانی را در نظر داشته است. بر اساس نتایج تجزیه و تحلیل ارائه شده در بالا، گزاره های زیر ارائه شده اند:

P3(a) سیستم و استراتژیهای مکتب فضایی می تواند انتقال و استفاده دانش را برای توسعه استراتژیهای مؤثر هنگام برخورد با مشکلات تسهیل کند و بنابراین عملکرد سازمانی را در فاز مهار ویرانی / محدودیت آسیب یک بحران افزایش دهد.

P3(b) استراتژی های مکتب نقشه نگاری می توانند به اشخاص در شناسایی صاحبان دانشی که دارای دانش مورد نیاز هستند،

کمک کند و بنابراین عملکرد سازمانی را در فاز مهار ویرانی / محدودیت آسیب در یک بحران افزایش دهد.

P3(c) استراتژی های مکتب سازمانی می توانند به اشخاص کمک کنند انتقال دانش را از صاحبان دانش خارجی به سوی

سازمان تسهیل کنند بنابراین عملکرد سازمانی خود را در فاز مهار ویرانی / محدودیت آسیب در یک بحران افزایش دهد.

۴-۶ فاز بهبود (بازیابی)

در این فاز ANGC قصد داشت مشتریان جدید بیشتری بدست آورد برای اینکه به برنامه اصلی کسب بازده سرمایه گذاری خود برسد. ANGC استفاده و تقویت استراتژیهای سطح بالای از پیش کشف شده را ادامه داد. نمایندگان ANGC برای بازدیدهای مکرر بیشتر پول بیشتری پرداخت کردند تا مشتریان مورد انتظارشان با تکنیکهای نسبتاً قوی تری از طرف مهندسانشان حمایت شوند. بدلیل موفقیت شخصی خودشان در فاز بحرانی قبلی، آنها هم اکنون در دستکاری راهبردهای ارتقاء خود برای مشتریان مورد انتظار بیشتر حمایت می شوند.

به هر حال آنها فهمیدند که تلاشهایشان برای متقاعد کردن مشتریان مورد انتظارشان جهت تعویض خدمات آنها مؤثر نبود. کلید موفقیت، بدست آوردن اعتماد مشتریان مورد انتظار در آنها بود. در ادامه آنها از افرادی که با مشتریان مورد انتظارشان روابط خوبی داشتند کمک خواستند. برای مثال ANGC با انجمن صنعتی شهر چوسانت تماس گرفت (CCIA)؛ یک سازمان غیرانتفاعی بود که پیشرفت صنعتی شهر چوسانت را توسعه داد. اکثر شرکت ها در شهر چوسانت روابط دوستانه ای با CCIA داشتند زیرا آن شرکت بطور مداوم آنها را در حل مشکلات آنها یاری می کرد. ANGC موفق شد کارکنان CCIA را در مورد مزیت استفاده از گاز طبیعی متقاعد کند و بدین ترتیب آنها برای کمک به افزایش استفاده از گاز طبیعی در پارک صنعتی تمساح توافق کردند. چنین کمکهایی با ارزش بودند. چون مشتریان مورد انتظار ANGC اعتقاد داشتند که کلمات کارکنان (پرسنل) CCIA مورد اعتماد می باشد. یک دستیار مدیر ANGC، هنگامی که در مورد رئیس CCIA صحبت می کرد اظهار داشت:

" شنیدن آن چیزها از آن رئیس، برای واحدهای تجاری در پارک صنعتی تمساح قانع کننده تر خواهد بود، چون که او را به عنوان یکی از افرادی می شناختند که مورد اعتماد است و دروغ نمی گوید."

بطور خلاصه، ANGC یک شبکه اجتماعی بوسیله CCIA بوجود آورد و سپس این شبکه را گسترش داد که شامل مشتریان مورد انتظارش بود به طوری که اعتماد متقابل توسط آنها برقرار و زیاد شد. ANGC بعداً این شبکه را بکار برد تا با اشتراک دانش بوسیله مشتریان مورد انتظار، به آنها در جواب به مزایای سرویسهای تحویل گاز طبیعی کمک کند و در نهایت آن را تصدیق کنند. این کاربرد موفقیت آمیز استراتژی مکتب سازمانی محسوب می شود.

سرانجام، پیشرفت ANGC در افزایش مشتری اصلی خود به یک سطح امیدبخشی رسید، هنگامی که تعداد مشتریان جدید هم از پارک صنعتی تمساح و هم از مناطق همجوارش افزایش یافت. سرانجام ANGC سرمایه گذاری و کسب و کارش را از این نواحی که پایدار و سودآور بودند بدست آورد. به طور متناسب، عصبانیت سهامداران ANGC ناشی از عملکرد ضعیف خود در مرحله اول این پروژه از بین رفت. بنابراین، هیچ کارمند دیگری در ANGC به خاطر این پروژه اخراج نشد یا تنزل رتبه پیدا نکرد و روحیه کارکنان ANGC بتدریج دوباره خوب شد. در نتیجه پیشنهاد ارائه شده بصورت زیر است:

P4: استراتژی های مکتب سازمانی می تواند انتقال دانش را از صاحبان دانش خارجی به یک سازمان تسهیل کند و بنابراین

عملکرد سازمانی آن را در فاز بهبود یک بحران افزایش دهد.

۵-۶ فاز یادگیری (آموزش)

در این فاز، هدف ANGC رسیدگی به چیزی می باشد که در طی بحران اتفاق افتاده است، چیزی که از تجربه بحرانها یاد گرفته شده است و چیزی که باید برای آماده کردن در بحران های آینده یاد گرفته شود. بنابراین، ANGC جلسات بازبینی وسیعی در شرکت برگزار کرد که در آنها در مورد استنباط کارکنان درباره بحران ها بحث شد، توافقاتی صورت گرفت، خلاصه برداری شد و در یک گزارش پروژه ضبط شد. این معلوم کرد که استراتژی مکتب فضایی برای تسهیل اشتراک دانش استفاده شده است. علاوه بر

آن مستندسازی جزئی بر روی مفهوم آن پروژه، بوسیله ANG C توسعه داده شده است. این نشان می‌دهد که استراتژی مکتب سیستمی به کار رفته است. به عنوان مثال یک کارمند ANG C اظهار داشت:

"بعضی اوقات ما چندین جلسه بازدید داشتیم برای آن چه که باید از آن چیزی که اتفاق افتاده است درس بگیریم. شبیه به فهم جدید درباره بعضی تکنیک های ساختمانی تجهیزات و [...] گزارشی جزئی برای نگهداری اطلاعاتی که در این اتفاق روی داده است تهیه کردیم، چه چیزی را درست انجام داده ایم و چه چیزی را اشتباه و چه چیزی می تواند بهتر انجام شده باشد. بدین صورت، ما اطلاعاتی در دست داریم و در مورد این که چگونه اتفاقات مشابه را در آینده اداره کنیم. با داشتن این مستندات که جزئیات اطلاعات را در مورد این اتفاق نگهداری می کند، ما می توانیم به مردم کمک کنیم کشمکشهای ذهنی خود را در مورد آن اتفاق توضیح دهند هنگامی که می خواهند تجربیات خود را با همکارانشان به اشتراک بگذارند."

علاوه بر آن کارکنان ANG C چندین نوع دانشی را که آنها باید یاد می گرفتند اما در یادگیری آن به تنهایی عاجز بودند را شناسایی کردند. بنابراین آنها شروع کردند به جستجوی فرصت هایی برای یادگیری از دیگران که با آنها روابط خوبی داشتند. این اقدام نشان داد که استراتژی مکتب سازمانی برای تسهیل اشتراک و فراگیری دانش استفاده شده است. یک کارمند ANG C بیان کرد:

"ما کارکنان خود را از طریق دولتهایمان به سمینارهای آموزشی برگزار شده فرستادیم، تا چیزی که باید می دانستیم را یاد بگیریم، به منظور اینکه به این پروژه جدید در این پروژه در راه بهتر از آن چه که ما انجام دادیم، واکنش نشان دهیم. ما همچنین کارشناسانی به شرکتان دعوت و استخدام کردیم برای این که تکنیک ها یا دانش جدید را به ما آموزش دهند که به ما در هنگام مواجهه با مشکلات مشابهی که در این پروژه داشتیم کمک کنند. ما مهندسانمان را به سوی تأمین کنندگان در ژاپن فرستادیم تا در مورد تکنولوژی به روز در صنعت گاز طبیعی بیاموزند."

بر اساس بحث های بالا، گزاره های زیر ارائه شده اند:

P5(a) استراتژی های مکتب سیستمی می تواند جذب و ذخیره دانش آموخته شده برای اهداف استفاده مجدد آینده را تسهیل کند و بنابراین عملکرد سازمانی را در فاز یادگیری یک بحران افزایش دهد.

P5(b) استراتژی های مکتب سازمانی می تواند انتقال دانش را از صاحبان دانش خارجی به یک سازمان تسهیل کند و بنابراین عملکرد سازمانی خود را در فاز یادگیری یک بحران افزایش دهد.

P6(c) استراتژی مکتب فضایی می تواند صحت، تمامیت و قابلیت اطمینان دانش آموخته شده را بالا ببرد و در نتیجه عملکرد سازمانی را در فاز یادگیری یک بحران بهبود بخشد.

۷. پیامدهای پژوهش

۷-۱ مدیریت دانش در مدیریت بحران نقش بازی می کند.

مفهوم اصلی این تحقیق در تئوری، این ایده است که قابلیت مدیریت دانش سازمانی را برای تسهیل ایجاد، انتقال، اشتراک و به کارگیری دانش به وجود آوریم، به منظور اینکه بحران های تجاری را بهتر مدیریت کنیم. براساس نتایج تجزیه و تحلیل در بحران ANG C، خلاصه ای از کاربرد استراتژی های مدیریت دانش در جدول ۳ ارائه شده است. یک مفهوم مهم مشتق شده از این خلاصه مفید بودن به کارگیری استراتژیهای مدیریت دانش در فازهای مختلف بحران است.

در بحثهای قبلی، چگونه و چرا ANG C قسمتهای مختلف استراتژیهای مدیریت دانش را در فازهای مختلف بحرانی خود به کار برد. به منظور اینکه نیازهای دانشی مختلف را در هر فازی که امتحان شده است اعمال کند. نتایج تحقیق حاکی است که یک

سازمان وظایف متفاوتی برای انجام دادن دارد و دانش متناسب متفاوتی نیاز دارد تا کاربرد استراتژیهای مدیریت دانش متفاوتی را برای انجام دادن در فازهای مختلف یک بحران به انجام برساند، برای اینکه نتایج مدیریت بحران بهتری بدست آورد.

فاز بحران	واحد عملیاتی اصلی	استراتژیهای مدیریت دانش بکاربرده شده
شناسایی علائم	ساختمان مهندسی	سیستمی، نقشه نگاری و سازمانی
پیشگیری/آمادگی	ساختمان فروش و برنامه ریزی	نقشه نگاری، سازمانی و فضایی
مهارویرانی/محدودیت آسیب	ساختمان تضمین ایمنی	سیستمی، نقشه نگاری سازمانی و فضایی
بهبود	ساختمان فروش و برنامه ریزی	سیستمی، سازمانی و فضایی
یادگیری	همه ساختمانها با ساختمان تولید اداره هماهنگی کارها	سیستمی، سازمانی و فضایی

جدول ۳. خلاصه استراتژیهای مدیریت دانش بکار برده شده

۲ ۴ آموزش طرحها و رسمی سازی دانش

در فاز یادگیری بحران ANG C، تجربه کارکنان ANG C برای مقابله با بحرانهای آنها را به طور جدی وادار کرد تا عدم صلاحیت خود را بررسی کنند و چگونه آنها توانستند کار بهتری در طی بحران انجام دهند. آنها بسیار مشتاق بودند چیزی را که باید برای سپری کردن بحران های تجاری بعدی خود بدانند یاد بگیرند. این به نوبه خود، منجر به ایجاد طرحهای یادگیری وسیع سازمانی شد و فعالانه بوسیله مدیران ANG C سازماندهی تلاش های یادگیری با هدایت فعالیت های یادگیری مورد هدف قرار گرفت تا فراگیری، اشتراک و رسمی سازی دانش را تسهیل کند.

مدیران ANG C، جلسات بحث رسمی و غیررسمی سازماندهی کردند تا کارکنان را تشویق کنند به طور فعال بحث کنند و تجربیات و افکار خود را درمورد آن بحران با همکارانشان به اشتراک بگذارند. این جلسات به کارکنان ANG C کمک کرد توضیح دهند چه چیزی به آنها آموزش داده شده است و چگونه باید چیزی را که یاد گرفته اند رسمی کنند و چه چیزی باید آموزش داده شود و چگونه می توانند در مورد آن آموزش ببینند.

در فاز یادگیری بحران ANG C، ANG C مستندات جزئی شده درباره آن بحران را برای خلاصه کردن و سازماندهی چیزهایی که از آن اتفاق، در بحران یاد گرفته بود توسعه داد. علاوه براین تعدادی از کارکنان ANG C به طور گسترده ای به برنامه های آموزشی مربوطه بسیاری فرستاده شدند که به وسیله دوستان تجاری ANG C برای یادگیری بهتر شیوههای مدیریتی بحران

برگزار شده بود. ANGIC بعداً چیزی را که آنها از آن بحران یاد گرفته بودند، به عنوان مثال بخشی از برنامه های آموزشی خود برای کارکنان جدید دربرگرفت. به منظور اینکه چیزی را که آنها از ساختارهای سازمانی خود یاد گرفته بودند بصورت آموخته ها شامل بانک اطلاعاتی فکری کارکنان، پروتکل های عملیاتی و آئین نامه های سازمانی برای استفاده مجدد در آینده رسمی کنند. برای مثال، آن (ANGIC) مسئولیتهای هر فرد و هر بخش را هنگام اجرای پروژه های سرمایه گذاری مشابه و هنگام برخورد با مشکلات مشابه جدا کرد تا آنها در آن بحران مورد بررسی قرار گرفت. این عمل به ANGIC اجازه داد اطمینان حاصل شود که آن افرادی دارد که مسئول همه کارهای مهم بودند و مسئولیت های هر کسی را هنگام اداره کردن اتفاقات مشابه در آینده واضح تر و منطقی تر می سازند. به علاوه چیزی را که از تجربه بحران خود آموخته بود بکار برد تا مجدداً رویه های عملیاتی و دستورالعملها را برای انواع مشابه پروژههای سرمایه گذاری طراحی کنند. این تغییر شکل کارکنانش را قادر ساخت اقدامات مؤثرتری در هنگام نظارت و آمادگی برای تأثیر بحران های اجتناب ناپذیر اتخاذ کنند هنگامی که پروژه های سرمایه گذاری را اجرا می کنند. به طور کلی این تغییرات در ساختار سازمانی ANGIC ادراک کارکنان خود را در مورد بحرانهای بالقوه بهبود بخشید و در نهایت آسیب پذیری خود را در برابر آنها (بحرانها) کاهش داد.

۸. نتیجه گیری

۸-۱ نقش تحقیق

این تحقیق پویایی مدیریت بحران را از منظر مدیریت دانش بررسی کرد. با بررسی این که چگونه و چرا استراتژی های مدیریت دانش خاصی در هر یک از مراحل یک بحران تجاری و نتایج مربوط به آنها توسعه داده شده است. یافته های این تحقیق نشان می دهد که استفاده از استراتژی های مدیریت دانش مناسب یک سازمان را قادر می سازد دانش حیاتی (مهم) را فرابگیرد تا به بحران های تجاری به صورت مؤثر و کارآمد جواب دهد که در نهایت به نتایج مدیریت بحرانی بهتر منجر می شود. یک چارچوب مدیریت بحران دانش - محور می تواند به سازمانها کمک کند مفاهیم دانش را در طی بحران هایی که ایجاد می شود مورد استفاده قرار دهند. روابط بین مدیریت دانش و اجرای سازمانی در طی بحران ها در ۱۲ گزاره خلاصه شده است.

این تحقیق منجر به پژوهش سازمانی در دو روش اصلی می شود. اولاً به وسیله استفاده از چارچوب مدیریت بحران دانش - محور ارائه شده یک بحران تجاری بررسی می شود، سازمانها می توانند درک بهتری بدست آورند از چیزی که دانش نامگذاری می شود، آنها باید براحتی دسترسی پیدا کنند و باید با چه کسانی روابط خوبی برقرار کنند، به منظور اینکه دانش حیاتی (مهمی) را جهت اجرای موفقیت آمیز در وظایف ضروری بدست آورند هنگامی که با بحران های مشابه در آینده مواجه می شوند. ثانیاً، این تحقیق نشان می دهد چگونه سازمان ها می توانند قابلیت های خود را برای مدیریت اساسی دانش بررسی کنند تا بهتر وظایف مدیریت بحران حیاتی را از طریق یادگیری از تجربیات بحرانی خود با استفاده از چارچوبهای پیشنهادی انجام دهند. این نوع درک به سازمانها کمک خواهد کرد یاد بگیرند که چگونه بهتر دانش خود را در پاسخ به بحرانهای تجاری خود در آینده مدیریت کنند.

۸-۲ محدودیت های پژوهش

از آنجا که یافته های پژوهش فقط براساس یک مطالعه موردی بوجود آمد، تعمیم یافته ها از دیدگاه عمده محققان کمی پرسش برانگیز (غیر قابل اعتماد) است. به هر حال، هدف از پژوهش مطالعه موردی دستیابی تعمیم تحلیلی (توانایی تعمیم تئوریهها) نسبت به تعمیم آماری است (ین، ۲۰۰۲). در نتیجه این تحقیق باید محققان دیگر را قادر سازد تئوری های ارائه شده را با کاربرد تجربیات مشابه تعمیم دهند تا ادراکات را درباره مشکلات مشابه و رویدادهای اجتماعی توسعه دهند. محدودیت دیگر، مربوط به این سؤال این است که آیا این تحقیق پویایی کامل مطالعه موردی را به ثبت می رساند. ضرورت برای معلوم کردن حدود تحقیق ممکن است به

مسئله ساده سازی مورد بطور پیچیده منجر شود. به هر حال این یک مشکل عمومی است که به وسیله همه مطالعات علوم اجتماعی به اشتراک گذاشته شد. از دیدگاه مفسران، این مطالعه می تواند معتبر در نظر گرفته شود، چونکه آن بوسیله فرایندهای پژوهشی دقیقی انجام شد و توسط بعضی گزارشات پژوهشی قابل دفاع بوجود آمده است (و بر^۱، ۲۰۰۴).

۳-۸ دستور العمل هایی برای تحقیقات آتی

نظر به این که موارد بیشتری که برای موضوع پژوهش بررسی شده اند، سبب قوی تر شدن تحقیق خواهد شد (ین، ۲۰۰۳). مطالعات بیشتری برای اجرا باید ترویج داده شود که هدف آن بررسی روابط بین مدیریت دانش و مدیریت بحران است. یک تحقیق بالقوه مستقیم کشف توسعه و توسعه استراتژی های مدیریت دانش هست تا به یک بحران در سطوح شخصی، گروهی و سازمانی با مراجعه به خصوصیات عوامل مستعد بحرانی شبیه به فرهنگ و مکاتبات جواب دهد و پیکربندیهای را در چارچوب مدیریت بحران هفت مرحله ای اسمیت (۱۹۹۰) ارائه دهند (۱۹۹۰).

منابع:

- Asoh, D.A., Belardo, S. and Duchessi, P. (2007), "Knowledge strategic alignment: research framework, models, and concepts", in Abou-Zeid, E.-S. (Ed.), Knowledge Management and Business Strategies: Theoretical Frameworks and Empirical Research, IGI Global, Hershey, PA.
- Baldrige National Quality Program (2008), 2008 Criteria for Performance Excellence, available at www.michiganquality.org/files/2008_Business_Nonprofit_Criteria.pdf (accessed December 12, 2008).
- Connell, C.M. (2004), "Transformation of a business in risks: knowledge and learning for reinvention", *Management Decision*, Vol. 42 No. 9, pp. 1178-96.
- Darling, J.R. (1994), "Crisis management in international business: keys to effective decision making", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 15 No. 8, pp. 3-8. Davenport, T.H., De Long, D.W. and Beers, M.C. (1998), "Successful knowledge management projects", *Sloan Management Review*, Vol. 39 No. 2, pp. 43-57.
- De Long, D.W. and Seemann, P. (2000), "Confronting conceptual confusion and conflict in knowledge management", *Organizational Dynamics*, Vol. 29 No. 1, pp. 33-44.
- Dearstyne, B. (2007), "The FDNY on 9/11: information and decision making in crisis", *Government Information Quarterly*, Vol. 24 No. 1, pp. 29-46.
- Dutton, J.E. (1986), "The processing of crisis and non-crisis strategic issues", *Journal of Management Studies*, Vol. 23 No. 5, pp. 501-17.
- Earl, M. (2001), "Knowledge management strategies: toward a taxonomy", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18 No. 1, pp. 215-33.
- El-Korany, A. (2007), "A knowledge management application in enterprises", *International Journal of Management and Enterprise Development*, Vol. 4 No. 6, pp. 693-702.
- Elsubbaugh, S., Fildes, R. and Rose, M.B. (2004), "Preparation for crisis management: a proposed model and empirical evidence", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 112-27.
- Fink, S. (1996), *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, American Management Association, New York, NY.

- Gold, A.H., Malhotra, A. and Segars, A.H. (2001), "Knowledge management: an organizational capabilities perspective", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18 No. 1, pp. 185-214.
- Grant, R.M. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 109-22.
- Hall, H. (2001), "Input-friendliness: motivating knowledge sharing across intranets", *Journal of Information Science*, Vol. 27 No. 3, pp. 139-46.
- Hansen, M.T., Nohria, N. and Tierney, T. (1999), "What's your strategy for managing knowledge?", *Harvard Business Review*, Vol. 77 No. 2, pp. 106-16.
- Hensgen, T., Desouza, K.C. and Kraff, G.D. (2003), "Games, signal detection, and processing in the context of crisis management", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 67-77.
- Holsapple, C.W. and Singh, M. (2001), "The knowledge chain model: activities for competitiveness", *Expert Systems with Applications*, Vol. 20 No. 1, pp. 77-98.
- Jordan, J. and Jones, P. (1997), "Assessing your company's knowledge style", *Long Range Planning*, Vol. 30 No. 3, pp. 392-8.
- Kess, P., Phusavat, K. and Takala, J. (2008), "Managing external knowledge: framework for organisational life cycles", *International Journal of Innovation and Learning*, Vol. 5 No. 3, pp. 255-65.
- Kim, L. (1997), "The dynamics of Samsung's technological learning in semiconductors", *California Management Review*, Vol. 39 No. 3, pp. 86-100.
- Kim, Y.G., Yu, S.H. and Lee, J.H. (2003), "Knowledge strategy planning: methodology and case", *Expert Systems with Applications*, Vol. 24 No. 3, pp. 295-307.
- Lagadec, P. (1997), "Learning processes for crisis management in complex organizations", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 5 No. 1, pp. 24-31.
- Lin, C., Liu, A.C.P., Hsu, M.L. and Wu, J.C. (2008), "Pursuing excellence in firm core knowledge through intelligent group decision support system", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108 No. 3, pp. 277-96.
- Lin, Z. (2000), "Organizational restructuring and the impact of knowledge transfer", *Journal of Mathematical Sociology*, Vol. 24 No. 2, pp. 129-49.
- Lofland, J. and Lofland, L.H. (1995), *Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*, 3rd ed., Wadsworth Publishing Company, Belmont, CA.
- Masrek, M.N., Karim, N.S.A. and Hussein, R. (2008), "The effect of organizational and individual characteristics on corporate intranet utilizations", *Information Management & Computer Security*, Vol. 16 No. 2, pp. 89-112.
- Mei, Y.M., Lee, S.T. and Al-Hawamdeh, S. (2004), "Formulating a communication strategy for effective knowledge sharing", *Journal of Information Science*, Vol. 30 No. 1, pp. 12-22.
- Mitroff, I.I. (1988), "Crisis management: cutting through the confusion", *Sloan Management Review*, Vol. 29 No. 2, pp. 15-20.
- Mitroff, I.I. (1994), "Crisis management and environmentalism: a natural fit", *California Management Review*, Vol. 36 No. 2, pp. 101-13.
- Mitroff, I.I., Alpaslan, M.C. and Green, S.E. (2004), "The FPRUM crises as ill-structured messes", *International Studies Review*, Vol. 6 No. 1, pp. 169-94.
- Nishiguchi, T. and Beaudet, A. (1998), "Case study: the Toyota group and the Aisin fire", *Sloan Management Review*, Vol. 40 No. 1, pp. 49-59.

- Nonaka, I., Toyama, R. and Konno, N. (2000), "SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation", *Long Range Planning*, Vol. 33 No. 1, pp. 5-34.
- Pearson, C.M. and Clair, J.A. (1998), "Reframing crisis management", *The Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 1, pp. 59-76.
- Pearson, C.M. and Rondinelli, D.A. (1998), "Crisis management in central European firms", *Business Horizons*, Vol. 41 No. 3, pp. 50-60.
- Phusavat, K. and Kess, P. (2008), "Roadmap for knowledge sharing and transfer: sustaining outsourcing relationships", *International Journal of Innovation and Learning*, Vol. 5 No. 5, pp. 496-511.
- Ratnasingam, P. (2007), "A risk-control framework for e-marketplace participation: the findings of seven cases", *Information Management & Computer Security*, Vol. 15 No. 2, pp. 149-66.
- Richardson, B. (1994), "Socio-technical disasters: profile and prevalence", *Disaster Prevention and Management*, Vol. 3 No. 4, pp. 41-69.
- Robert, B. and Lajtha, C. (2002), "A new approach to crisis management", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 10 No. 4, pp. 181-91.
- Sahay, B.S. and Ranjan, J. (2008), "Real time business intelligence in supply chain analytics", *Information Management & Computer Security*, Vol. 16 No. 1, pp. 28-48.
- Salter, J. (1997), "Risk management in a disaster context", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 5 No. 1, pp. 60-5.
- Shaluf, I.M., Ahmadun, F. and Said, A.M. (2003), "A review of disaster and crisis", *Disaster Prevention and Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 24-32.
- Sheaffer, Z., Richardson, B. and Rosenblatt, Z. (1998), "Early-warning-signals management: a lesson from the Barings Crisis", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 1-22.
- Shrivastava, P. and Mitroff, I.I. (1987), "Strategic management of corporate crisis", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 22 No. 1, pp. 5-11.
- Simon, L. and Pauchant, T.C. (2000), "Developing the three levels of learning in crisis management: a case study of the Hagersville tire fire", *Review of Business*, Vol. 21 Nos 3/4, pp. 6-11.
- Smith, D. (1990), "Beyond contingency planning: toward a model of crisis management", *Industrial Crisis Quarterly*, Vol. 4 No. 4, pp. 263-75.
- Smith, D. (2005), "Business (not) as usual: crisis management, service recovery, and the vulnerability of organizations", *Journal of Services Marketing*, Vol. 19 No. 5, pp. 309-20.
- Stubbart, C.I. (1987), "Improve the quality of crisis thinking", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 22 No. 1, pp. 89-99.
- Trochim, W. (1989), "Outcome pattern matching and program theory", *Evaluation and Program Planning*, Vol. 12 No. 4, pp. 355-66.
- Turner, B.A. and Pidgeon, N.F. (1997), *Man-made Disasters*, 2nd ed., Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Weber, R. (2004), "The rhetoric of positivism versus interpretivism", *MIS Quarterly*, Vol. 28 No. 1, pp. iii-xii.
- Wickramasinghe, N. (2007), "Fostering knowledge assets in healthcare with the KMI model", *International Journal of Management and Enterprise Development*, Vol. 4 No. 1, pp. 52-65.
- Yin, R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Zack, M.H. (1999), "Developing a knowledge strategy", *California Management Review*, Vol. 41 No. 3, pp. 125-45.
- Zhang, D., Zhou, L. and Nunamaker, J.F. (2002), "A knowledge management framework for the support of decision making in humanitarian assistance/disaster relief", *Knowledge and Information Systems*, Vol. 4 No. 3, pp. 370-85.
- Zhou, L., Vasconcelos, A. and Nunes, M. (2008), "Supporting decision making in risk management through an evidence-based information systems project risk checklist",

Corresponding author

Wei-Tsong Wang can be contacted at: wtwang@mail.ncku.edu.tw

www.bimeh-mag.ir

مجله الکترونیک ریسک و بیمه