



مرکز ملی باوردهای علمی و فناوری

سازمان بنادر و دریانوردی به عنوان تنها مرجع حاکمیتی کشور در امور بندری، دریایی و کشتی‌رانی بازرگانی به منظور ایفای نقش مرجعیت دانشی خود و در راستای تحقق راهبردهای کلان نقشه جامع علمی کشور مبنی بر "حمایت از توسعه شبکه‌های تحقیقاتی و تسهیل انتقال و انتشار دانش و سامان‌دهی علمی" از طریق "استانداردسازی و اصلاح فرایندهای تولید، ثبت، داوری و سنجش و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی یکپارچه برای نشریات، اختراعات و اکتشافات پژوهشگران"، اقدام به ارایه این اثر در سایت SID می‌نماید.



سازمان بنادر و دریانوردی



سازمان بنادر و دریانوردی

خبرنامه مرکز بررسی ها و مطالعات راهبردی

ISSN: 2383-417X

شماره ۱۰، سال ۱۳۹۲، بهار

مرکز بررسی ها و مطالعات راهبردی

سازمان بنادر و دریانوردی به عنوان تنها مرجع حاکمیتی کشور در امور بندری، دریایی و کشتی رانی بازرگانی به منظور ایفای نقش مرجعیت دانشی خود در راستای تحقق راهبردهای

کلان نقشه جامع علمی کشور مبنی بر "حمایت از توسعه سبکهای تحقیقاتی و تسهیل انتقال و انتشار دانش و سامان دهی علمی" از طریق "استانداردسازی و اصلاح فرایندهای تولید،

ثبت، داوری و نسخ و ایجاد بانک های اطلاعاتی یکپارچه برای نشریات، اختراعات و اکتشافات پژوهشگران"، اقدام به ارایه این اثر در سایت SID می نماید.



سرمقاله

هر دانشی، از یک ماهیت تجمیعی و یک هویت جمعی، تاریخی و نتیجه ای حاصل از هم افزایی نظری و تجربی دارد. هر دانش، به تدریج و با طرح مساله ها و رهیافت های خود و در پرتو همکاری های دانشمندان در طول همان تاریخ مورد اشاره و به اهتمام همان هم افزایی و هویت جمعی پیوسته بالنده شده و بر خط کمال یابی، مستقر می شود. بنابراین، اشراف بر مساله ها و موضوع ها و خبرها در حوزه های علمی - پژوهشی، اقتصادی - اجتماعی، فعالیت های شغلی، دستاوردهای حاصل از فعالیت سازمان ها، سرمایه گذاری و توسعه، داده های کمی - کیفی در زیربخش بهره وری، تراز بازرگانی، آمار مرتبط با ثبت اختراع و اکتشاف و تولید کالا و خدمت و ... همه سببی برای شناخت جریان های پیش روی و زمینه ای برای «تفکر» در جهت حل آن مسایل است.

اشراف بر مساله ها و موضوع های مورد اشاره در فوق، گامی در جهت هم افزایی علمی - نظری - تجربی برای کاهش اثر منفی برخاسته از مساله ها و تلاش، برای حل آن هاست. در این میان، افزایش خزانه آگاهی های خود، از رهیافت ها و اخبار مرتبط با حوزه شغلی و کاری خود، گام مهمی برای افزایش دانش و تجربه ها و قدمی برای شناخت مساله ها، با هدف انجام پژوهش های راهبردی است.

این خبرنامه، تلاشی برای فراهم آوردن این خط ارتباطی بین مخاطبان محترم و داده ها و یافته های حاصل از تلاش کنش گران امور دریایی، بندری و حمل و نقل و صنایع دریایی است.

در جهت پردازش دانش تجربی خود، از این فرصت و از این امکان بهره گیریم.

فراخوان دریافت خبر

خبرهای دریایی را دریابیم و از ورای آن ها، با طیف وسیعی از شهرها، بازارها، فن آوری ها، مشتریان، دستاوردها، و رهیافت ها آشنا شویم. حوزه های یادگیری، مانیتورها و دموهای متنوعی دارند، خبراز جمله ی آن هاست. در این دمو و بر این مانیتورها، خود را مشارکت دهیم. دعوت می کنیم و از حضور شما استقبال می کنیم تا با خبرهای ناب و روزآمد خود، این حوزه اطلاع رسانی را، تقویت و پربار سازید.

لطفاً در صورت تمایل اخبار خود را در حوزه های مرتبط با فعالیت های دریایی و بندری، صنعت حمل و نقل دریایی، پیشرفت های فن آوری و حرفه ای، تحقیقات و مطالعات و ره یافت های علمی، اخبار اقتصادی و تجاری و ... به این آدرس : mvahedi@pmo.ir ارسال فرمایید.

در این شماره می خوانید...

۱	سرمقاله
۲-۵	اخبار خارجی
۶-۱۰	اخبار داخلی
۱۱-۱۲	مدیریت نوین

هشدار Drewry در خصوص مشکلات پیش رو برای شناورهای TEU ۱۰۰۰۰ - ۸۰۰۰

شرکت مشاوران کشتیرانی مستقر در دبی Drewry به متصدیان حمل و نقل اقیانوسی که دارای شناورهای TEU ۱۰۰۰۰ - ۸۰۰۰۰ مازاد بر نیاز هستند اخطار جدی داد، مگر آن که تفکر خلاق غیرمنسجمی پشت این سفارشی های جدید وجود داشته باشد.

Drewry خاطر نشان ساخت که متصدیان حمل و نقل اقیانوسی تعداد بسیاری شناورهای TEU ۱۰۰۰۰ - ۸۰۰۰۰ سفارش داده اند که موجب ظرفیت مازاد بر نیاز یا توسعه خدمات غیرمعمول در خطوط لوله خواهد شد.

تا پایان امسال، ۵۵ کشتی TEU ۸۶۰۰ تحویل بازار داده شد که موجب افزایش ۱۸ درصدی ظرفیت این بخش و رشد بار جهانی خواهد شد. تعداد ۴۰ شناور نیز در سال آینده تحویل بازار خواهد شد که موجب می شود نرخ رشد، ۶/۱۱ درصد دیگر افزایش یابد. علاوه بر این، ۴۵ شناور دیگر در سال ۲۰۱۵ وارد بازار خواهد شد که ۶/۱۱ درصد دیگر نیز به نرخ رشد سالانه خواهد افزود.

با ادغام خدمات کشتیرانی مرسک، MSC و CMA CGM در آسیا/اروپای شمالی تا فصل دوم امسال، حدود ۲۰ شناور با اندازه های مختلف، مازاد بر نیاز خواهند شد. چیزی که اوضاع را بدتر می کند وجود ۴۴ شناور دیگر با ظرفیت متوسط TEU ۱۴۶۳۸ است که در سال آینده تحویل بازار شده و احتمالاً موجب بالاترین ماندن همین تعداد شناور با ظرفیت TEU ۸۰۰۰ و TEU ۱۰۰۰۰ خواهند شد.

از نقطه نظر تقاضا، اتحاد سه گانه فوق احتمالاً مستلزم وجود ۳۰ واحد برای پنج سرویس اقیانوس اطلس خواهد بود. از آن جایی که رقابتی این اتحاد قادر به رقابت با صرفه جویی های مقیاس حاصل از کشتی های بزرگ اقیانوس پیما نخواهند بود، احتمالاً ناچار به پیگیری تقاضا خواهند بود؛ اگر چه هنوز معلوم نیست که چطور این کار را انجام خواهند داد.

در اتحاد گروه G6 (اتحاد میان APL، هاپاگ - لویده، MOL، HMM، OOCL و NYK) فقط محدوده تجاری خط تجاری و مسیر میان آسیا و WCNA مشخص شده است و هیچگونه رایزنی در خصوص خدمات صورت نگرفته است.

با نادیده گرفتن این احتمال، می توان گفت که عرضه شناورهای TEU ۸۰۰۰ و TEU ۱۰۰۰۰ بیش از رشد تقاضا خواهد بود و محل استفاده از این ظرفیت مازاد شرکت مستقر در لندن خواهد بود.

با افتتاح حوضچه های جدید کانال پاناما در پایان ۲۰۱۵ فرصت های بسیاری فراهم خواهد شد، هر چند که این مساله هنوز تایید نشده است و هرگونه پیش بینی فقط بر مبنای حدس و گمان می باشد. در هر صورت، بسیار محتمل است که ظرفیت بسیاری از سرویس های

آسیا / ECNA تا سال ۲۰۱۶ نسبت به TEU ۵۰۰۰ فعلی

افزایش یابد.



طرح کلی سیستم حمل و نقل دریایی پایدار

دبیرخانه IMO و شرکای تجاری آن سند یک طرح کلی را براساس ایده ی سیستم حمل و نقل دریایی پایدار تهیه کرده است، به موجب این سند :

حوزه حمل و نقل دریایی گسترش خواهد یافت و علت اهمیت زیاد صنعت حمل و نقل دریایی برای دستیابی به جهانی پایدارتر مشخص خواهد شد ؛

طرح کلی سیستم حمل و نقل دریایی پایدار (SMTS) مورد بحث قرار خواهد گرفت ؛

ضرورت ها یا اهداف لازم الاجرا جهت اجرای SMTS و فعالیت های لازم برای دستیابی به این اهداف (احتمالاً اقداماتی که باید توسط نهادهای مرتبط و ذینفعان مختلف دریایی انجام شود) شناسایی می شود. باید در نظر داشت که این اهداف را نمی توان نتایجی قابل اندازه گیری در نظر گرفت، بلکه بیش تر می توان به آن ها به چشم یک حالت مطلوب نگاه کرد.

در این طرح فهرستی از ضرورت ها یا اهداف کلی که IMO باید با همکاری دیگران برای دستیابی به یک سیستم حمل و نقل دریایی پایدار فراهم کند، ارائه شده است. از جمله این ضرورت ها با اهداف کلی می توان به موارد زیر اشاره کرد :

فرهنگ ایمنی و حفاظت از محیط زیست ؛

آموزش حرفه دریانوردی و پشتیبانی از دریانوردان ؛

بهره وری انرژی و تعامل کشتی و بندر ؛

تامین انرژی برای کشتی ها ؛

سیستم های مشاوره و پشتیبانی از ترافیک دریایی ؛

امنیت دریانوردی ؛

همکاری فنی ؛

فن آوری ها و ابتکارات جدید ؛

مکانیسم های مالی، مسوولیت و بیمه ؛

اداره و کنترل اقیانوس.

ترجمه ” طرح کلی سیستم حمل و نقل دریایی پایدار “ به زودی از سوی مرکز بررسی ها و مطالعات راهبردی منتشر خواهد شد.

سفارش جا به جا کننده کانتینر خالی به کالمار توسط DP World

DP World برای ترمینال جدید خود در بندر جبل علی هفت دستگاه جا به جا کننده کانتینر خالی به کالمار سفارش داد.

این جا به جا کننده های جدید کانتینر خالی در آوریل سال آینده به ترمینال کانتینری ۳ جبل علی که در حال حاضر در دست احداث است وارد می شوند. ترمینال ۳ با ظرفیت ۴ میلیون TEU در سال ۲۰۱۴ افتتاح خواهد شد و ظرفیت کلی بندر جبل علی را به ۱۹ میلیون TEU افزایش خواهد داد.

این ماشین آلات جدید به گزینه هایی نظیر دوربین های نظارتی Twistlock، سیستم هشدار دهنده عقب و خروجی اطلاعات مجهزند که موجب ارتقای ایمنی اپراتور می شود.

DP World پیش از این نیز تجهیزات متحرک مختلفی را برای خاورمیانه و آفریقا به کالمار سفارش داده بود. در ماه اکتبر، کالمار پنج reachstacker برای بندر جده در عربستان سفارش گرفت. در ماه سپتامبر، ترمینال کانتینری Doraleh (DCT) در جیبوتی آفریقا، دو دستگاه reachstacker به کالمار سفارش داد و در بین آوریل و اکتبر، DP World چندین لیفتراک برای ترمینال های T۱ و T۲ بندر جبل علی به کالمار سفارش داد (از جمله سه لیفتراک نسل جدید کالمار که بسیار مطلوب مشتری واقع شد).

DP World از شبکه ای متشکل از ۶۵ ترمینال دریایی در شش قاره جهان برخوردار است و پروژه های توسعه مختلفی را در هند، آفریقا، اروپا، آمریکای جنوبی و خاورمیانه در دست اجرا دارد. در سال ۲۰۱۲، این شرکت بیش از ۵۶ میلیون TEU جا به جا نمود.



استقبال دبیر کل IMO از کنوانسیون کار دریایی

دبیر کل IMO از تصویب کنوانسیون کار دریایی (MLC ۲۰۰۶) در مورخ ۲۰ آگوست ۲۰۱۳ ابراز خرسندی کرد و سازمان بین المللی کار را یک نهاد همتا در سازمان ملل اطلاق نمود. وی اظهار داشت: «تصویب کنوانسیون کار دریایی (MLC) پیشرفتی قابل توجه در راستای به رسمیت شناختن نقش دریانوردان و تضمین رفاه و شرایط کاری آن ها می باشد. این کنوانسیون یک نقطه عطف واقعی برای دریانوردان و نیز صنعت کشتیرانی است که تکیه گاه اقتصاد جهانی محسوب می شود».

هدف از پیمان MLC دستیابی به کار مناسب و معقول برای دریانوردان جهان و دستیابی به منافع اقتصادی مطمئن در رقابت عادلانه برای صاحبان کشتی ها می باشد. MLC «رکن چهارم» مهم ترین قوانین و مقررات حمل و نقل دریایی است و صنعت کشتیرانی بین المللی را پوشش داده و مکمل سه کنوانسیون مهم IMO می باشد که عبارتند از کنوانسیون ایمنی جان اشخاص در دریا (سولاس)، کنوانسیون بین المللی جلوگیری از آلودگی کشتی ها (مارپل) و کنوانسیون بین المللی استانداردهای آموزش، صدور گواهی نامه و نگهبانی دریانوردان (STCW).

این معاهدات IMO برای اولین بار در دهه ۱۹۷۰ مورد قبول قرار گرفت و سپس در بیش از ۱۵۰ کشور که مبین ۹۹ درصد از فعالیت های کشتیرانی تجاری جهان بودند به تصویب رسید. IMO و ILO سابقه ای طولانی در همکاری در زمینه مسایل مربوطه خود دارند و تا جایی که به دریانوردان مربوط است به تشکیل گروه های کاری تخصصی مشترک IMO/ILO در خصوص مسایلی چون ساعت کار و استراحت، آزمایش های پزشکی دریانوردان، رفتار منصفانه با دریانوردان در صورت بروز حوادث دریایی و مسوولیت و جبران خسارت در صورت مرگ، جراحت یا رها کردن دریانوردان، می پردازند.

کنوانسیون بین المللی استانداردهای آموزش، صدور گواهی نامه و نگهبانی دریانوردان IMO در سال ۲۰۱۲ مورد تجدیدنظر قرار گرفت و با ادغام این معاهده با معاهده MLC اصلاحاتی در قوانین و مقررات کار دریانوردان نظیر ساعت کار و استراحت صورت گرفت.

دبیر کل IMO اظهار داشت: IMO آماده حمایت از اجرای MLC ۲۰۰۶ است و همچون گذشته مشتاقانه در انتظار همکاری با کشورهای عضو خود در رابطه با مسایل دو جانبه است.



International Labour Office

پیش‌نویس سند توسعه صنایع دریایی منتشر شد



پیش‌نویس سند توسعه صنایع دریایی کشور، از سوی کانون هماهنگی دانش و صنعت دریایی تدوین و منتشر شد. تدوین پیش‌نویس سند ملی توسعه صنایع دریایی کشور، از سوی شورای عالی انقلاب فرهنگی به معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری واگذار شده و در همین راستا، کانون هماهنگی دانش و صنعت صنایع دریایی، از چند ماه گذشته، به عنوان دبیرخانه این طرح، فعالیت می‌کند. به تازگی پیش‌نویس سند توسعه صنایع دریایی، برای دریافت نظرات متخصصان و کارشناسان این حوزه، توسط کانون دانش و صنعت دریایی منتشر شده است. علاقمندان می‌توانند نظرات خود را درباره این پیش‌نویس از طریق تلفن ۶۶۱۶۵۵۶۳ یا ایمیل marine@sharif.edu به دبیرخانه طرح، اطلاع دهند.

کشتی‌های بدون سرنشین راهی دریاها می‌شوند

محققان اروپایی طرح‌هایی ارائه داده‌اند که بر اساس آنها، ناخداها برای کنترل از راه دور همزمان دهها کشتی، در ساحل می‌مانند. این امر نه تنها به کاهش هزینه‌ها می‌انجامد، بلکه کشتی‌ها را کارآمدتر و ایمن‌تر کرده و خطر دزدان دریایی را کاهش می‌دهد. کشتی‌های بدون خدمه می‌توانند در مقابل، کشتی را با گاز پر کنند؛ با این عمل، هر فردی که بدون اجازه قبلی وارد کشتی شود، بیهوش می‌شود.

اسکار لواندر، رئیس بخش نوآوری دریایی شرکت رولز-رویس، بر این باور است کشتی‌های بدون سرنشین، هزینه‌های انسانی را که ۱۰ تا ۳۰ درصد هزینه عملیاتی را تشکیل می‌دهند، کاهش می‌دهند. وی معتقد است بدون خدمه، نیازی به سیستم‌های بحرانی مانند تخلیه فاضلاب نیست و این موضوع منجر به سبک‌تر شدن کشتی و صرفه‌جویی در سوخت می‌شود.

این پروژه تحقیقاتی که کمیسیون اروپایی بودجه آن را تأمین می‌کند، **Munin** نام دارد و بر اساس مطالعات آن، سه چهارم سوانح دریایی به دلیل اشتباهات انسانی رخ می‌دهد که بخش مهمی از این خطاها ناشی از خستگی است. فناوری کشتی‌های بدون خدمه، مسؤلیت‌های خسته‌کننده مانند چشم‌دوختن به دریا را حذف می‌کند. فناوری طراحی چنین سامانه‌هایی از پیش وجود دارد و در حال حاضر کشتی‌های بدون سرنشین در دریا و در شکل پهپادها و سامانه‌های کوچک برای انجام عملیات نظامی و همچنین عملیات تحقیقاتی فعالیت می‌کنند. ماهواره‌های ارتباطی جهانی، توانایی ارائه پهناهای باند کافی برای راهبری از راه دور این کشتی‌ها را با استفاده از رادارهای روی عرشه و دوربین‌ها در اختیار دارند.

این کشتی‌ها همچنین با استفاده از فناوری جی‌پی‌اس و دوربین‌های روی عرشه‌شان به طور خودکار حرکت می‌کنند.

تصویب یک قطعنامه پیشنهادی ایران برای اولین بار در IMO



برای اولین بار پس از عضویت جمهوری اسلامی ایران در سازمان جهانی دریانوردی (IMO)، یک قطعنامه پیشنهادی ایران به تصویب این نهاد بین‌المللی رسید. قطعنامه پیشنهادی ایران با عنوان «برخورد منصفانه با دریانوردان در رابطه با مرخصی خشکی و دسترسی به تسهیلات ساحلی» در نشست بیست و هشتم مجمع سازمان بین‌المللی دریانوردی (IMO) به تصویب این سازمان رسید. بنابراین گزارش، سند شماره ۲۸/۱۴/۱A مجمع IMO که در چارچوب فعالیت‌های انجام شده برای حضور فعال و موثر در بیست و هشتمین اجلاس مجمع IMO در معاونت امور دریایی سازمان بنادر و دریانوردی (دفتر سازمان‌های تخصصی و بین‌المللی) تهیه شده بود، تحت دستور کار شماره چهارده ارائه و توسط نماینده سازمان بنادر در IMO در این دوره از اجلاس مطرح شد.

این سند متضمن قطعنامه‌ای راجع به برخورد منصفانه و به دور از تبعیض با دریانوردان راجع به اعطای مرخصی خشکی و دسترسی به تسهیلات بندری است.

پس از ارایه سند، هیأت‌های نمایندگی کشورهای ایالات متحده آمریکا، انگلیس و نروژ با این استدلال که موضوع در دستور کار کمیته تسهیل است و به بهانه اینکه تصویب چنین قطعنامه‌ای ممکن است در کار اصلاح کنوانسیون تسهیل ترافیک دریایی اختلال ایجاد کند، با آن مخالفت کردند و خواستار رد آن شدند. علیرغم این مخالفت‌ها و با توجه به حمایت اکثریت قاطع کشورهای مجمع با صدور قطعنامه بر اساس سند ایران موافقت کرد.

قطعنامه مورد نظر به همراه چند قطعنامه دیگر از سوی کمیته به رئیس مجمع گزارش شد و مجمع نیز بدون هرگونه اعتراضی از سوی حاضرین، آن را در روز چهارشنبه سیزدهم آذر ماه به تصویب رساند و مقرر شد، بعنوان یکی از قطعنامه‌های مصوب مجمع در نشست بیست و هشتم، از سوی دبیرخانه IMO منتشر و به کشورهای عضو ابلاغ شود.

ویژگی‌های اصلی قطعنامه و تحول در عرصه حقوق دریانوردان: قطعنامه مصوب دارای دو بخش مقدماتی و عملیاتی است. در بخش مقدماتی طی پنج پاراگراف به موارد زیر اشاره شد:

شناسایی جایگاه دریانوردان و ماهیت صنعت دریانوردی، اقرار به اهمیت مرخصی خشکی در رابطه با عامل انسانی و تأثیر آن بر ایمنی دریانوردی، تأکید مجدد بر اهمیت توجه دولت‌های عضو کنوانسیون‌های سولاس و فال به دو دستورالعمل موجود راجع به مرخصی خشکی و دسترسی به تسهیلات ساحلی بدون ایجاد محدودیت‌های غیرضروری، تأیید لزوم عدم تبعیض دریانوردان به دلایل مختلف ملیت، نژاد، رنگ، جنسیت، دین، عقاید سیاسی یا ریشه اجتماعی و نیز نوع پرچم کشتی که بر روی آن کار می‌کنند و نهایتاً در نظر داشتن این نکته که برخورد غیر منصفانه و تبعیض آمیز در رابطه با اعطای مرخصی خشکی و تسهیلات ساحلی همچنان ادامه دارد.

در بخش دوم که مشتمل بر پنج بند است و به پاراگراف‌های عملیاتی (Operative Paragraphs) معروف است، مجمع از دولت‌های عضو مصرانه درخواست نمود، اولاً به حقوق بشر اولیه دریانوردان در رابطه با موضوع قطعنامه احترام بگذارند، ثانیاً گام‌های لازم را برای حصول اطمینان از عدم برخورد تبعیض آمیز بردارند، ثالثاً از اعطای مجوز ورود به خشکی با رعایت مقررات مربوطه اطمینان حاصل نمایند، مگر اینکه دلایل قانع کننده‌ای برای رد آن وجود داشته باشد، رابعاً اقدامات لازم را برای اعطای مرخصی خشکی بدون توجه به ملیت، نژاد، و بردارند و خامساً دلایل رد مرخصی خشکی را به دریانورد یا ناخدای کشتی اعلام نمایند و در صورتی که کتبا درخواست شد، دلایل را به صورت کتبی اعلام کنند.

ادامه مبحث تغییر در سازمان...

در جریان انجام تغییر در سازمان، مدیریت موسسه باید بتواند در نقش رهبر و هدایت کننده تغییر، میزان تنش و مقاومت ها را در سازمان به حداقل ممکن کاهش دهد. بدین منظور رعایت نکات زیادی مطرح است که اهم آن به شرح ذیل است :

۱-۳- شفافیت مزیت های تغییر

مدیر سازمان باید مزیت های تغییر را به طور کاملا آشکار و مبرهن طوری برای همه کارکنان بازگو نماید که آنان بتوانند این مزیت ها را لمس کنند یا از طریق برقراری یک نظام فکری نتیجه یک ابتکار و خلاقیت را در قالب یک تغییر ارایه نمایند.

۲-۳- مطابقت تغییر

هر چه روند اجرای تغییر با فرایندهای قبلی تطابق داشته باشد، میزان پذیرش تغییر افزایش می یابد. لذا در صورت پذیرش تغییر، اجرای تغییر تسهیل می گردد.

۳-۳- سادگی ارایه تغییر

جریان اجرای تغییر باید به شکل کاملا ساده تشریح گردد و نگرانی کارکنان را از نتیجه ناخوشایند تغییر به حداقل برساند. به این منظور، فرایند تغییر باید دقیقا بررسی شود و راه های ساده اگرچه طولانی تر انتخاب گردد.

۴-۳- انجام مرحله ای تغییر

اگر تغییرات بتواند به کارها و بخش های مختلف تقسیم شود و هر مرحله نیز دارای یک نتیجه مثبت باشد، طبعا دستاورد حاصل از فرایند کلی مثبت خواهد بود. البته، مرحله بندی اجرای تغییر به سازمان این کمک را نیز می کند که در هر مرحله در صورت وجود هر نوع اشکالی، آن را

بهبود بخشد و سپس مرحله بعدی شروع شود. البته این نکته حایز اهمیت است که جزء نگری نباید هدف نهایی را تحت الشعاع قرار دهد، بلکه هر مرحله باید در جهت تکوین مرحله نهایی باشد.



۳-۵- محسوس بودن نتیجه تغییر

تغییرات به گونه ای باید انجام گیرد که کارکنان نتیجه آن را دریابند، یا آن که نتیجه آن را در جریان انجام وظایف خود به شکل کاملاً ملموس و محسوس مشاهده نمایند.

۳-۶- قابلیت ارزیابی

هر تغییر باید همراه با شاخص هایی طرح گردد تا بتوان آن را در زمان های مشخص ارزیابی نمود و میزان بهره دهی آن را با زمان قبل از اجرای تغییر مقایسه نمود.

۳-۷- هزینه متعارف تغییر

در نظر مدیر، میزان هزینه لازم جهت اجرای تغییر، از اهمیت خاصی برخوردار است. سهام داران و صاحبان منابع مالی باید توسط یک طرح توجیهی اقتصادی، موافقت خود را با اجرای تغییر اعلام نمایند.

۳-۸- استفاده از نیروی انسانی داخلی موسسه

مدیریت سازمان باید سعی در نهادینه نمودن تغییر در سازمان نمایند. یعنی جریان تغییر از داخل ایجاد گردد و همه کارکنان نیز در انجام آن نقش داشته باشند.

از میان سبک های مختلف رهبری در سازمان ها، شاید بتوان از سبک مشارکتی بهره بیش تری در جریان تغییر برد. بدون مشارکت همه کارکنان و تامین رضایت آنان بدون تردید تحولات سازمانی نتیجه مثبتی به بار نخواهند آورد. زیرا نیروی انسانی در سازمان های فعلی و آینده جزو نیروهای متفکر هستند، نه نیروهای فیزیکی.

بدیهی است اگر نیروی انسانی به این درجه از خلاقیت برسد، که بدون شک خواهد رسید طبعاً برخورداری از نیروی فکر و خلاقیت او در به ثمر رسیدن اهداف عالی سازمان بسیار مهم است.



هنگامي كه تنها يك نفر سازمان
را مي گرداند، كارها به صورت
كلافي سردرگم در مي آيد.

