



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.



مدل پرورش دریایان دانشی برای پاسخگویی به نیازهای امروزی فعالیت‌های دریامحور

علی مرادی^{۱*}

*نویسنده مسئول

تاریخ پذیرش: ۹۵/۷/۱۴

تاریخ دریافت: ۹۵/۲/۲

© نشریه صنعت حمل‌ونقل دریایی ۱۳۹۶، تمامی حقوق این اثر متعلق به نشریه صنعت حمل‌ونقل دریایی است.

چکیده

امروزه دستگاه‌های حمل‌ونقل دریایی در محیطی به شدت رقابتی و با حضور رقبای قدرتمندی مشابه نیروهای رقیب در سایر صنایع و مشاغل فعالیت می‌کنند و نه تنها با رقبای موجود رقابت می‌کنند بلکه با تهدیدات مستمر از جانب رقبای جدید و پتانسیل جایگزین‌های جهانی و حضور مشتریان و عرضه‌کنندگان قدرتمند خدمات در سطح بین‌الملل مواجه‌اند. باور رایج در قرن ۲۱، کلیدی‌ترین عامل موفقیت یک دستگاه را اتکا به دانش نیروهای فکری و فناوری‌های مبتنی بر آن در توسعه همه‌جانبه به‌ویژه توسعه علمی و فناوری می‌داند. خلق و توسعه دانش در یک محیط مناسب و مساعد جریان پیدا می‌کند و از طریق بازخورد و ارزیابی لازم تحت نظارت قرار می‌گیرد و در نهایت نتایج مورد انتظار محقق شود. عصر ما شاهد تحولات و پویایی زیادی در عرصه‌های مختلف حمل‌ونقل دریایی در سطح جهان می‌باشد و این امر، نیاز به دریایان دانشی در این حوزه را کاملاً مشهود ساخته است. با توجه به اهمیت توسعه کسب و کارهای دانش‌بنیان در حمل‌ونقل دریایی، شناسایی راهبردها و عوامل مؤثر و محیط شکل‌گیری این کسب و کارها، اهمیت بسزایی دارد. در این مقاله ضمن تعریف جامعه دانش‌بنیان و محرک‌های نوآوری، کسب‌وکارهای یادگیرنده و جایگاه دانش در کسب‌وکار، به شناسایی عوامل مؤثر در ایجاد و پرورش دریایان دانشی پرداخته شده است تا به واسطه بررسی رفتارها و مهارت‌های این افراد در کسب‌وکارها، روشی مناسبی معرفی و ارائه شود که مدیران با شناسایی، تقویت و مدیریت آنها بتوانند در محیط به شدت رقابتی امروز، اثربخشی کسب‌وکار خود را بالا ببرند و به مزیت رقابتی دستگاه زیرمجموعه خود دست یابند و نسبت به کسب‌وکارهای مشابه برتری پیدا کنند.

واژه‌های کلیدی: جامعه دانش‌بنیان، کسب‌وکار یادگیرنده، کارکنان دانشی، سیستم حمل‌ونقل دریایی، رقابت، دریایی دانشی.

۱- مقدمه

چه کسانی هستند؟ از کجا می‌توان به وجود آنها پی برد؟ چطور می‌توانیم آنها را بشناسیم و مدیریت کنیم؟ نیازها و عامل‌های برانگیزنده و نحوه استفاده از ظرفیت موجود در این سرمایه‌های انسانی را چگونه می‌توانیم بشناسیم؟ رقابتی‌سازی کسب‌وکارهای دریایی در عصر حاضر تنها با استفاده از نیروهای دانشی‌ای که با اتکا به توانایی و تحول‌پذیری خود این مهم را فراهم می‌آورند، امکان‌پذیر است. پرداختن به این‌گونه نیروها برای مدیران و دست‌اندرکاران کسب‌وکارهای دریایی^۲ همواره چالش‌انگیز بوده است. مدیر یک کسب‌وکار دریایی باید ضمن آگاهی کامل از الزامات و نیازهای مشتریان، محدودیت‌های آن را در بازار جهانی به خوبی بشناسد و از رویکرد مناسب برای تبدیل کسب‌وکار دریایی به یک شریک در محیط تجاری برخوردار باشد. توجه به کارکنان دانشی می‌تواند بسیاری از چالش‌های ناشی از رقابتی‌شدن کسب‌وکار دریایی را مرتفع سازد. به‌طور کلی، کسب‌وکار دریایی، نه در یک موقعیت محلی، بلکه در موقعیت جهانی و بر اساس قاعده تجارت جهانی انجام می‌شود. اکثر کسب‌وکارهای دریایی جهان در مقیاس جهانی با یکدیگر به رقابت می‌پردازند.

۱-۱- ادبیات پژوهش

۱-۱-۱- جامعه دانش‌بنیان

اگرچه فعالیت‌های انسان از گذشته بسیار دور، با دانش عجیب بوده است، اما در دهه اخیر است که با تشدید اهمیت دانش در کسب‌وکارها و اقتصادهای نوین، به‌ویژه خدماتی و حمل‌ونقل دریایی که در زمره فعالیت‌های خدماتی است، در اثر استفاده گسترده از فناوری‌های مختلف به خصوص فناوری‌های برتر از یک طرف و تسهیلات گسترده‌ای که فناوری اطلاعات در زمینه مدیریت دانش فراهم ساخته است از طرف دیگر، پیش از آنکه جوامع اطلاعاتی به‌طور کامل شکل بگیرند شاهد ظهور مفاهیمی مانند جامعه دانشی، دانش‌بنیان و جامعه یادگیرنده می‌باشیم. در این عصر جوامع صنعتی به جوامع دانش‌محور تبدیل شده یا می‌شوند. کشور ما نیز همسو با تحولات جهانی، در سطح کلان خود چشم‌اندازی را در افق بیست ساله کشور، ترسیم کرده است تا بتواند در بیست سال آینده به کشوری توسعه‌یافته و دارای جایگاه اول اقتصادی، علمی و تکنولوژیکی در سطح منطقه تبدیل شود.

۱-۱-۲- کسب‌وکار یا سازمان یادگیرنده

کسب‌وکار یادگیرنده، کسب‌وکاری است که می‌تواند تغییرات محیطی خود را از طریق یادگیری در سطوح راهبردی پیش‌بینی کند و در برابر آنها واکنش مناسب نشان دهد. هدف اصلی این کسب‌وکارها بهبود توانمندی خود برای یادگیری مضاعف یا هم‌افزایی می‌باشد. یک کسب‌وکار یادگیرنده به منظور یادگیری در سطح راهبردی، از یادگیری تمام کارکنانش استفاده می‌کند و همین مسئله باعث می‌شود که یادگیری در همه سطوح سلسله مراتب بهبود یابد. در این کسب‌وکارها حمایت بسیار ویژه و ممتاز از

آینده یافتنی نیست، ساختنی است. آینده جایی نیست که به آنجا می‌رویم بلکه جایی است که آن را به وجود می‌آوریم. آینده همواره در حال ساخته‌شدن است. هر جامعه‌ای با توجه به میزان دانش، خلاقیت و نوآوری و نیز ارزش‌ها و اهداف خود، آینده خود را می‌سازد. شاخص‌های سخت‌افزاری و دارایی‌های مشهود که در گذشته برای یک بنگاه اقتصادی نقش تعیین‌کننده داشت امروزه جای خود را به نوآوری، ابداع، خلق محصولات و خدمات جدید و دارایی‌های نرم‌افزاری داده است که سیستم حمل‌ونقل دریایی نیز از این قاعده مستثنی نیست. بهره‌گیری از دانش و گسترش آن در تمام زمینه‌های نظام حمل‌ونقل دریایی، توانمندی و قدرت ایجاد می‌کند. کشورهایی که بخش قابل ملاحظه‌ای از تولید علم و دانش را به خود اختصاص داده‌اند، از نظر صنعتی توسعه‌یافته‌اند و از توان اقتصادی بالایی برخوردار می‌باشند. در این میان نقش سرمایه‌های انسانی در رقابتی‌سازی بنادر بسیار مهم است. عبارت‌هایی مشابه عبارت «کارکنان بزرگترین سرمایه‌های، هر کسب‌وکار، جامعه و کشورند» را بارها شنیده‌ایم. با توجه به تحولات جهانی، کسب‌وکارها دیگر نمی‌توانند با روش‌های معمولی مدیریت، پاسخگوی تحولات سریع محیطی باشند، بلکه این کار توسط سرمایه‌های انسانی که در اینجا «دریابیان دانشی» نامیده می‌شود، عملی می‌شود. در واقع این «دریابیان دانشی» هستند که سرمایه انسانی واقعی کسب‌وکارهای بندری و دریایی را شکل می‌دهند و موفقیت این کسب‌وکارها نیز به همان‌ها بستگی دارد. بوتیس و همکارانش (۱۹۹۹)، در تعریف سرمایه انسانی آورده‌اند: «سرمایه انسانی یعنی عامل انسانی موجود در یک کسب‌وکار و ترکیب استعدادها و مهارت‌ها و تخصصی که ویژگی بارز و منحصر به فردی به کسب‌وکار می‌بخشد. عناصر انسانی کسب‌وکارها، عواملی هستند که توان یادگیری، تغییر، نوآوری و خلاقیت دارند و چنانچه به شیوه درست در آنان شوق و انگیزه لازم ایجاد شود می‌توانند ضامن بقای بلند مدت کسب‌وکارها به صورت اثر بخش، باشند».

ظرفیت‌های موجود در سرمایه انسانی را می‌توان دارایی نامشهود اصلی هر کسب‌وکار به‌شمار آورد. هر کسب‌وکاری برای اطمینان از رشد و بقای خود نیازمند به سرمایه‌گذاری در این دارایی‌هاست. وقتی یک کسب‌وکار را بررسی می‌کنیم متوجه می‌شویم که قانون پاراتو، ۸۰/۲۰ می‌باشد، یعنی ۸۰٪ کارها توسط ۲۰٪ کارکنان انجام می‌شود. اکثر کارکنانی که جزء این ۲۰٪ هستند و فعالیت اصلی را انجام می‌دهند، افراد با استعداد فعال و پرانرژی‌اند. اما در رابطه با دریابیان دانشی قانون ۸۰/۲۰ به صورت قانون ۹۵/۵ در می‌آید یعنی ۹۵٪ امور مربوط به کسب‌وکار دریایی، توسط دریابیان دانشی، و ۵٪ کارها توسط سایر کارکنان انجام می‌شود. از این رو، آینده کسب‌وکارهای دریامحور به تلاش ۵٪ از بهترین کارکنان بستگی دارد. اثربخشی، نوآوری، کارایی، خلاقیت، افزایش سهم بازار، رشد کسب‌وکار، جهانی‌شدن و غیر آن، همه در گروهی توجه به یک موضوع است و آن اهمیت دادن به دریابیان دانشی در حوزه دریایی است. این افراد

۲. منظور از کسب و کار دریایی: عبارت است از کلیه سازمان‌ها، شرکت‌ها و مؤسساتی که در حوزه حمل‌ونقل دریایی و زنجیره‌ای از سیستم حمل‌ونقل دریایی قرار دارد. برخی از این کسب و کارها عبارتند از: بنادر و دریانوردی، شیلات، شرکت‌های کشتیرانی، شرکت‌های کشتی‌سازی و

۲- روش تحقیق

در این تحقیق از رویکرد توصیفی و کتابخانه‌ای استفاده شده است. با توجه به ماهیت کارکنان دریایی و نوع دانشی که در اجرای امور به کار گرفته می‌شود، استفاده از روش‌های تحقیقی توصیفی برای رسیدن به اهداف «پرورش کارکنان دانشی» مناسب می‌باشد. از سوی دیگر شناخت مولفه‌های دانشی از طریق بررسی کتابخانه‌ای بهتر حاصل می‌شود و با مدل‌سازی و ارتباط نظریه با عناصر کاربردی، مناسب‌تر است.

۳- تجزیه و تحلیل داده‌ها

۲-۱- محورهای اصلی دانش در کسب‌وکارهای دریایی

هر کسب‌وکاری به فراخور فعالیت‌های خود دارای محورهای اصلی است. گرچه این محورها می‌تواند بسیار گسترده باشد، اما از طریق شناسایی و موردتوجه قرار دادن برخی از این محورها و کسب دانش ویژه در زمینه محورهایی که دانش اصلی دریایی در آنها نهفته است، می‌توان به جمع‌آوری دانش پرداخت. یک دریایی دانشی در زمینه‌های زیر تخصص، تجربه، علم و توانایی دارد که دانش محوری او را در کسب‌وکار دریایی شکل می‌دهد.

جدول (۳): محورهای اصلی دانش دریایی

- دریانوردی شامل:
- ایمنی بر روی کشتی
 - ایمنی در آبراه
 - امنیت و حفظ کشتی از تهدیدات بیرونی
 - حفاظت از محیط زیست دریایی
 - حمل‌ونقل و جایگاه آن در سطح جهان شامل:
 - میزان تقاضا
 - میزان عرضه
 - روش‌های مختلف حمل‌ونقل
 - جهانی‌شدن و مؤلفه‌های دانشی آن شامل:
 - انتظارات مشتریان
 - انتظارات کارفرمایان
 - انتظارات کارکنان
 - عرصه رقابت و شناسایی رقبایان
 - سازمان‌های مرتبط با حمل‌ونقل دریایی
 - کنوانسیون‌های بین‌المللی در زمینه حمل‌ونقل شامل:
 - کنوانسیون‌های دریانوردی
 - کنوانسیون‌های مربوط به کار دریایی
 - کنوانسیون‌های حقوق دریایی
 - کنوانسیون‌های سازمان ملل در زمینه حمل‌ونقل

۲-۲- چشم‌انداز رقابتی و نقش دریابیان دانشی

در قرن ۲۱ پنج نیرو در ایجاد دورنمای رقابتی پیش روی بندر و فراهم‌آوردندگان خدمات بندری نقش بازی می‌کنند که عبارتند از: (۱) رقابت بین رقبای موجود، (۲) تهدید رقبای جدید، (۳) پتانسیل جایگزین جهانی (استفاده از خدمات بنادر دیگر)، (۴) قدرت چانه‌زنی کاربران بندر و (۵) قدرت چانه‌زنی دست‌اندرکاران عرضه خدمات بندری. این نیروها بر تمامی کسب‌وکار دریایی در اندازه‌های گوناگون اثر

نخبگان به منظور جذب و بهره‌گیری و رشد آنان فراهم می‌شود. در کسب‌وکار یادگیرنده کارکنان باید بتوانند برای کسب‌وکار مورد نظر، تحصیل و یا تولید دانش کنند. انتشار این دانش جدید در داخل کسب‌وکار و به سایر کارکنان و به‌کارگیری این دانش باعث بهبود و یا نوسازی رویه‌های کاری تولیدات و خدمات می‌شود.

جدول (۱): ویژگی‌های یک کسب‌وکار یادگیرنده

- پیشگامی در تولید و ارائه خدمات
خلاقیت و نوآوری به عنوان عناصر اصلی
رشد سریع درآمد
دسترسی تمامی کارکنان به فناوری‌های نوین ارتباطات
تعامل پایدار بین دانشگاه‌ها
قابلیت دسترسی تمامی کارکنان به ابزارهای تولید دانش
دسترسی به شبکه‌ای از کتابخانه‌های تخصصی و عمومی

۱-۱-۳- کارکنان دانشی

در حوزه کسب‌وکار یادگیرنده و مدیریت دانش به همه کارکنان و مدیرانی که سهمی در افزایش سرمایه فکری کسب‌وکار دارند، کارکنان دانشی گفته می‌شود. به عبارت دیگر، به کلیه کارکنان یک کسب‌وکار که دانش خود را در انجام وظایف شغلی به کار می‌گیرند، دانش خود را با سایر کارکنان به اشتراک می‌گذارند، دانش دیگران را به دانش خود می‌افزایند و حاصل تجربیات گذشته خود و دیگران را به کار می‌بندد، کارکنان دانشی گفته می‌شود.

۱-۱-۴- دریایی دانشی

دریایی دانشی به کارکنانی گفته می‌شود که در کسب‌وکارهای یادگیرنده دریامحور، دانش دریایی به دست می‌آورند. به عبارت دیگر، یک دریایی دانشی از همواره در راستای یادگیری علوم مختلف دریایی یعنی تمام شاخه‌های علوم دریایی، اعم از دریانوردی، امور بندری، مهندسی دریایی، سازه‌های دریایی، کشتی‌سازی و سایر حوزه‌هایی که در زنجیره حمل‌ونقل دریایی قرار می‌گیرند، اقدام می‌کند.

جدول (۲): عمده‌ترین ویژگی‌های یک دریایی دانشی

- در انجام فعالیت‌های شغلی از دانش و تجربیات خود در زمینه‌های دریامحور استفاده می‌کند
شغل و ماهیت آن، اولویت اصلی یک دریایی دانشی است
عامل انگیزش یک دریایی دانشی، موفقیت در کار و حرکت به سوی دستیابی به هدف است
شخصیت و باورهای محکمی دارند
به کار گروهی علاقه‌مندند
افرادی خود‌انگیخته، فعال، یادگیرنده و یاددهنده‌اند و به چالش شغلی و آموزش مستمر نیاز دارند
برای محیط کاری خود اهمیت زیادی قائل‌اند
افرادی پرسشگر هستند و برای رسیدن به پاسخ‌ها تلاش می‌کنند
از اشتباهات خود درس می‌گیرند
دانش خود را در زمینه فعالیت‌های دریامحور ثبت می‌کنند تا برای دیگران قابل استفاده باشد
از ارائه دانش دریایی خود به دیگران دریغ نمی‌کنند
به کار خود تعهد زیادی دارند

به منظور جذب، پرورش و نگهداری دریابیان دانشی با مهارت بالا در حوزه‌های مختلف در عرصه حمل‌ونقل دریایی و برای پرورش دریابیان دانشی لازم است ابتدا کسب‌وکار یادگیرنده با مشخصات گفته شده شکل بگیرد و سپس کارکنان دانش به دریابیان دانشی تبدیل شوند.

۲-۴- تهدید رقباي جديد در کسبوکار بندري

وجود تسهیلات یا عرضه‌کنندگان جدید خدمات بندری دومین نیرو از پنج نیروی شکل‌دهنده دورنمای رقابت در بندر را تشکیل می‌دهد. در این راستا، ایجاد مراکز بارگیری جدید در منطقه که روش توزیع بار از/به پسرانه یک کشور را تغییر می‌دهد، ضرورت دارد. اهمیت این تهدید با در نظر گرفتن تعداد عوامل از یک بندر به بندر دیگر متفاوت می‌باشد. مهم‌ترین عوامل عبارتند از:

جدول (۵): مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تفاوت تهدید رقبا

منابع مالی تسهیلات جدید بندر
الگوهای جدید توزیع
شرایط موافقت نامه‌های عملیاتی
موانع طبیعی
اهمیت هزینه انتقال
مزایای هزینه و وفاداری مشتری

۲-۵- پتانسیل‌هایی برای جایگزین‌های جهانی

سومین نیروی تشکیل‌دهنده دورنمای رقابت پتانسیل‌هایی برای جایگزین‌های جهانی می‌باشد. این نیرو با آزاد شدن رقابت در تجارت جهانی، جهانی‌تر شدن تأمین منابع و افزایش روزافزون اهمیت تخصص‌گرایی به عنوان یک عامل مهم در رنجیره‌های لجستیکی جهان، محسوب می‌شود.

جدول (۶): عوامل پتانسیلهایی برای جایگزین‌های جهانی

سایر منابع جهانی برای محصولاتی که از طریق بندر جابه‌جا می‌شوند
جایگزینی محصولات برای صادرات و واردات
تأثیر هزینه‌های انتقال برای جایگزینی
انعطاف‌پذیری تقاضا در صادرات و واردات
اهمیت هزینه‌های بندر در قیمت کل تحویل کالا

می‌گذارند و الزاماتی برای توسعه کسبوکار دریایی، بهبود خدمات، تصمیمات قیمت‌گذاری و سایر اقدامات مدیریتی ایجاد می‌کنند. برندگان و بازندگان این عرصه برحسب اینکه مدیران کسبوکار دریایی چگونه در دورنمای رقابت جهانی کسبوکار دریایی جایگاه خود را به دست می‌آورند، ظهور پیدا می‌کند.

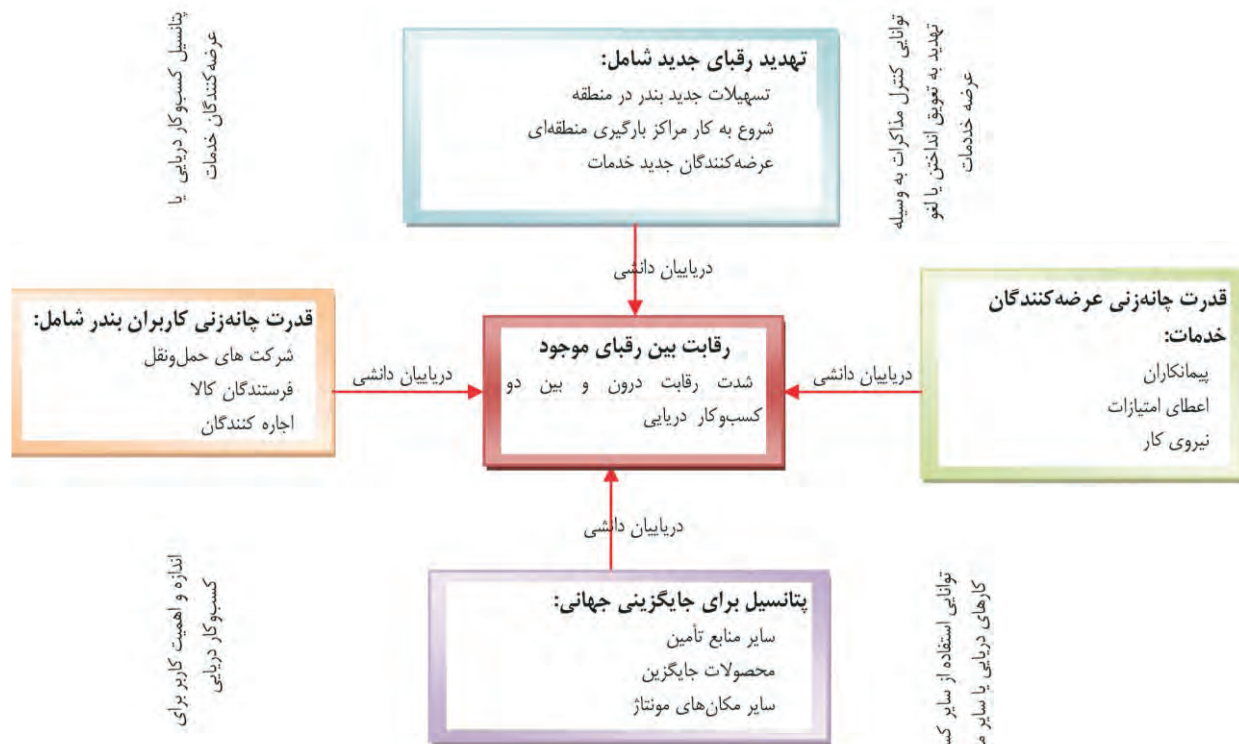
در واقع، در کسبوکار دریایی، این دریابیان دانشی هستند که حلقه رقابت را تشکیل می‌دهند. به عبارت دیگر، دریابیان دانشی به خاطر داشتن توانمندی و شِم رقابتی و شناخت محیطی و توانایی انجام کار، اساس و بنیاد رقابت را تشکیل می‌دهند.

۲-۳- رقابت بین رقباي موجود در کسبوکار دریایی

رقابت درون‌بندری و بین‌بندری نخستین نیرو از جمع پنج نیروی تشکیل‌دهنده دورنمای رقابتی است. در برخی بنادر در مورد محل بندر، نوع خدمات، مقررات مربوط به تعداد شرکت‌های قادر به فعالیت و دیگر عوامل هیچگونه رقابتی وجود ندارد. اما در برخی دیگر رقابت بین رقبای شدید است و اغلب با تعرفه‌گذاری منجر به محرومیت تأمین‌کنندگان از مزایا منتهی می‌شود. عوامل متعدد دیگری وجود دارد که شدت رقابت در حوزه بندر را تعیین می‌کنند.

جدول (۴): مهم‌ترین عوامل رقابت بین رقباي موجود

دسترسی به بازار پسرانه
توانایی ارائه خدمات به ترانشیپ
طرفیت و تقاضای بندر در منطقه
توانایی ایجاد رقابت درون بندر
ریسک سرمایه‌گذاری
توانایی جبران ضررها
توانایی کنترل عملیات
محدودیت‌های رقابت درون کسبوکار
تمایل دولت به اعطای یارانه عملیات
توانایی جبران ضررها



شکل (۱): مدل رقابتی کسبوکارهای دریایی

۲-۶- قدرت چانه‌زنی کاربران بندری

قدرت چانه‌زنی و نظارت بر مدیریت بندر توسط شرکت‌های حمل‌ونقل، مالکان کشتی و مسئولان در سطوح مختلف، از جمله شاخص‌های مهمی است که چشم‌انداز رقابتی بندر را شکل می‌دهند.

جدول (۷): عوامل مرتبط با قدرت چانه‌زنی کاربران بندر

تمرکز قدرت کاربر بندر
تأثیر تغییر در روابط تجاری
حضور اجاره‌کنندگان با ارزش افزوده قابل توجه
اهمیت بندر در اقتصاد
توانایی ارائه خدمات بندر در جایی دیگر
سرمایه‌گذاری کاربران بندر در زمینه تسهیلات

بهبود و پیشرفت تلاش می‌کنند. سعی می‌کنند افراد، فرآیندها و محصولات را به‌طور پیوسته بهبود بخشند و (۳) دریابیان دانشی به دلیل اینکه از دانش و توانایی بالایی برخوردارند و می‌توانند تأثیر مثبت بر اطرافیان خود بگذارند. افراد مستعد دیگر را به سمت خود جذب می‌کنند و بیشتر کارکنان علاقمند هستند با آنها کار کنند. دریابیان دانشی در هر جای کسب‌وکار می‌توانند موفق باشند. زیرا استعداد لازم برای برتر بودن در یک نقش بعد از نقش دیگر را دارند و می‌توانند در شرایط جغرافیایی متفاوت، فرهنگ‌ها و سبک‌های رهبری مختلف و غیر آن، موفق شوند. آنها بسیار قوی و منعطف می‌باشند. شکل (۲) نشان می‌دهد که چگونه دریابیان دانشی با

جدول (۹): شاخص‌های مختلف در کسب‌وکار بنادر

شاخص‌های قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان خدمات بندری:

- تجربه و قابلیت‌های منحصر به فردی که عرضه‌کنندگان خدمات به بندر انتقال می‌دهند.
- گستره یا محدوده مشارکت عرضه‌کنندگان خدمات در فعالیت‌های مالی
- وجود موانعی که کاهش یا توقف عملیات را در بندر آسان می‌کند
- توانایی عرضه‌کنندگان خدمات در برابر مدیریت بندر برای جبران مدت از کار افتادگی
- روابط درونی بین عرضه‌کنندگان خدمات و کاربران بندر
- حقوق قانونی تخصیص‌یافته در امور رهن و سایر توافق‌های به عمل آمده در زمینه استفاده از امکانات

شاخص‌های قدرت چانه‌زنی کاربران بندر:

- میزان سهم کاربران بندر (به درصد) از سهم عظیم ترافیک در بندر و کنترل آن
- تنظیم مجدد فعالیت و همکاری‌های بین کاربران بندر که منجر به حضور دست‌اندرکاران توانمند می‌شود.
- حضور اجاره‌کنندگان با ارزش افزوده بالاتر که بندر مایل است آنها را حفظ کند.
- اهمیت بندر برای اقتصاد محلی
- هزینه انتقال به سایر بنادر یا عرضه‌کنندگان خدمات

شاخص‌های تهدید رقبای بندر:

- افزایش نقدینگی در بنادر که با افزایش هزینه ورود موانعی را ایجاد می‌کنند.
- تغییر در الگوی توزیع منطقه‌ای و توانایی شرکت‌های حمل‌ونقلی در استفاده از مراکز بارگیری به جای خدمات مستقیم
- مفاد موجود در توافق‌های مربوط به اجاره تسهیلات و سایر موافقت‌نامه‌های محافظت از عرضه‌کنندگان خدمات در برابر رقبای جدید که وارد بندر می‌شوند و موانع طبیعی پیش رو
- اهمیت یا قابل توجه بودن هزینه‌های انتقال به استفاده از سایر بنادر یا سایر عرضه‌کنندگان خدمات درون بندر
- مزایای عرضه‌کنندگان فعلی خدمات و وفاداری مشتری در زمینه هزینه

شاخص‌های شدت رقابت در بندر:

- موازنه عرضه و تقاضا برای خدمات بندر و تسهیلات یا امکانات در ناحیه
- توانایی ارائه عملیات زنجیره‌ای در بندر برای ایجاد رقابت بین عرضه‌کنندگان خدمات
- خطرات کنونی حفظ کسب‌وکار موجود
- توانایی برای جذب ضرر و زیان‌ها
- تعداد بنادر رقیب قادر به دسترسی اقتصادی به بازارهای درون خشکی مشابه
- توانایی کنترل کارایی خدمات بندر، خصوصاً روش‌های ترخیص کالا
- قوانین و مقررات و خط‌مشی‌ها در مورد تعداد رقبای و یا ضوابط مربوط به بهره‌برداری بندر

۲-۷- قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان خدمات

جدول (۸) زمینه‌هایی را که عرضه‌کنندگان در آن زمینه چانه‌زنی می‌کنند، نشان می‌دهد. توجه به حوزه‌های چانه‌زنی در تحلیل موارد مربوطه در عرصه فعالیت بندر نقش مهمی بازی می‌کند.

جدول (۸): زمینه‌های چانه‌زنی عرضه‌کنندگان

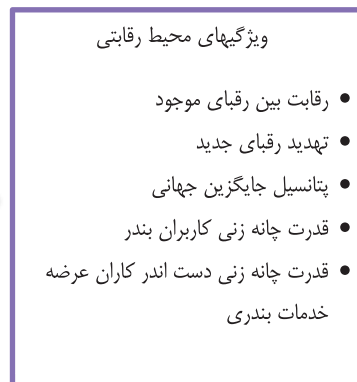
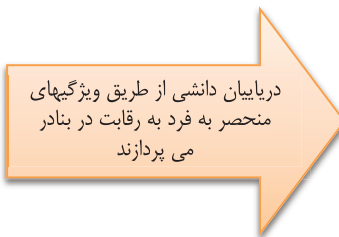
تجربه و توانمندی‌های عرضه‌کنندگان خدمات
مشارکت در سرمایه‌گذاری مالی برای تأمین تسهیلات
نقاط گلوگاه در بندر
توانایی جبران زمان از دست‌رفته ناشی از توقف فعالیت‌ها
روابط متقابل بین عرضه‌کنندگان خدمات و کاربران بندر
حقوق و وظایف مندرج در موافقت‌نامه قراردادی

۲-۸- شاخص‌های تهدید در کسب‌وکار بنادر

چهار شاخص تهدید در کسب‌وکار بنادر شناسایی شده‌اند که در جدول (۹) ارائه شده است. این شاخص‌ها در فعالیت‌های رقابتی مد نظر قرار می‌گیرند و براساس تهدیدات شناسایی شده استراتژی‌های مناسب اتخاذ می‌شود.

۲-۹- تأثیرات کلیدی دریابیان دانشی

عملکرد دریابیان دانشی تأثیرات کلیدی مختلفی به این شرح دارند: (۱) نتایج فوق‌العاده در کسب‌وکار ایجاد می‌کنند. به عبارت دیگر، دریابیان دانشی از طریق کسب بالاترین بازدهی، هدایت کیفیت، خلق روابط بیشتر با مشتری، توزیع کالا در خارج از کسب‌وکار، توسعه محصولات و خدمات جدید، کسب شهرت برای کسب‌وکار به ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان کسب‌وکار می‌پردازند، (۲) دریابیان دانشی به‌طور پیوسته در راستای کسب



شکل (۲): تعامل محیط رقابتی و دریابیان دانشی

جنبه نرم‌افزاری آن نهفته است زیرا اساساً این نیروها با جوانب نرم‌افزاری، فعالیت می‌کنند. این جنبه و نگرش به مدیریت منابع انسانی بر به دست آوردن تعهد (قلب و فکر) کارکنان از طریق مشارکت دادن آنها، ارتباطات و دیگر روش‌های مناسب تأکید می‌کند. بهره‌مندی دو جانبه یعنی پذیرش اینکه در یک زمان می‌توان هم منافع مدیران و هم منافع کارکنان را تأمین کرد، به عنوان نگرشی تساوی‌گرا کانون توجه بوده است.

۲-۱۲-۲ دریایان دانشی و مزیت رقابتی در کسب‌وکار دریایی

چگونگی مدیریت دریایان دانشی، بسیار مهم است. دریایان دانشی باید به عنوان منابع ارزشمندی در نظر گرفته شوند که به مدیریت دقیق نیاز دارند. اما مدیریت آنها به روشی غیر از مدیریت دیگر کارکنان صورت می‌پذیرد. برای مدیریت اثربخش کارکنان با ارزش، شش مفهوم کلیدی به این شرح ضرورت می‌یابد: (۱) توسعه فرهنگ مناسب. برای اینکه دریایان دانشی مولد باشند و انگیزه بالایی داشته باشند، باید اختیار لازم و مناسب به آنها داده شود. باید به ایجاد فرهنگ درست در کسب‌وکار پرداخت تا در برابر ارزش‌هایی که توسط آنها خلق می‌شوند مناسب باشد. معنادار بودن و بازخورد داشتن فعالیت‌ها از روش‌های مدیریت دریایان دانشی است. زیرا این افراد می‌خوانند مطمئن شوند به دلیل ارزشی که برای کسب‌وکار ایجاد می‌کنند، شناخته می‌شوند و شهرت به دست می‌آورند و پاداش مناسب، دریافت می‌کنند، (۲) اتخاذ شیوه مدیریتی‌ای که به دریایان دانشی اجازه می‌دهد رشد یابند و به تولید ارزش بپردازند. مدیران باید بدانند که سه عامل اساسی به این شرح برای مدیریت دریایان دانشی ضروری است: الف- فراهم کردن راهنمایی‌های واضح در مورد استراتژی و نتایج ضروری برای دریایان دانشی، ب- تفویض اختیار به دریایان دانشی و ج- برقراری ارتباط با دریایان دانشی، (۳) فراهم کردن مسیری برای توسعه و بازخورد،

ویژگی‌های منحصر به فرد خود می‌توانند با ویژگی‌های محیط رقابتی تعامل برقرار کنند و در رقابت بین بنادر نقش ایفا کنند. نیروهای رقابتی و ویژگی‌های دریایان دانشی در عرصه رقابت، نقش مکمل را بازی می‌کنند و بندر را برای رویارویی با رقیبان خود، آماده می‌کنند.

۲-۱۰-۲ جنبه‌های سرمایه‌های انسانی

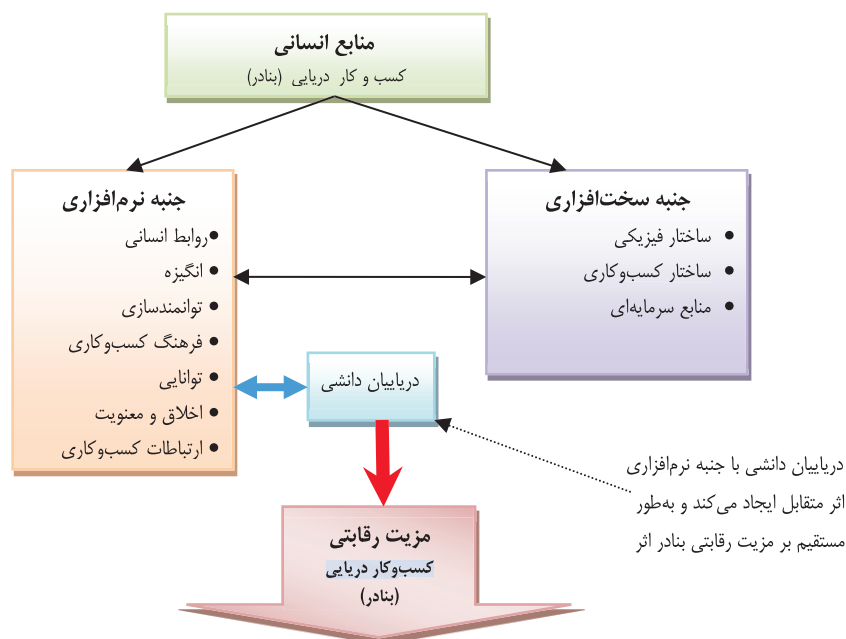
سرمایه‌های انسانی از دو جنبه نرم‌افزاری و سخت‌افزاری تشکیل شده است. شکل (۳) جنبه‌های سخت و نرم و عوامل آن را نشان می‌دهد و جایگاه دریایان دانشی را در عرضه جنبه‌های سرمایه‌های انسانی مشخص می‌کند.

۲-۱۱-۲ جنبه‌های سخت سرمایه انسانی

جنبه سخت سرمایه‌های انسانی بر وجه کمی، محاسباتی و تجاری به شیوه‌ای عقلایی همانند سایر عوامل اقتصادی تأکید می‌کند و با فلسفه مبتنی بر کسب‌وکار، سازگار است و تأکید می‌کند که کارکنان باید به گونه‌ای مدیریت شوند که ارزش افزوده و مزیت رقابتی خلق شود. فلسفه مبتنی بر کسب‌وکار، کارکنان را سرمایه‌ای انسانی می‌داند که می‌توان با آموزش و توسعه به آن دست یافت.

۲-۱۲-۲ جنبه‌های نرم سرمایه انسانی

این جنبه، از مفاهیمی مانند مکتب روابط انسانی، تأکید بر ارتباطات، انگیزش و رهبری نشأت و ریشه گرفته است. استری^۳ (۲۰۰۴)، در باره جنبه‌های نرم می‌گوید: باید با کارکنان مثل دارایی‌های با ارزش رفتار کرد و تعهد، سازگاری و مهارت‌های آنها را موجب و منبع مزیت رقابتی کسب‌وکار دانست. مهمترین موضوع که سرمایه‌های انسانی را به عنوان عوامل اصلی رقابت تعیین می‌کند، جنبه نرم‌افزاری است. به عبارت دیگر، مزیت رقابتی در جنبه نرم‌افزاری نهفته است. جایگاه دریایان دانشی در



شکل (۳): نقش کارکنان در رقابتی‌سازی فعالیت‌های دریامحور

۲-۱۳- استراتژی‌های تربیت دریابیان دانشی

برای تربیت دریابیان دانشی استراتژی‌های مندرج در جدول (۱۰) پیشنهاد می‌شود. مدیران کسب‌وکارهای دریایی با اجرای آنها در فرآیند امور می‌توانند دریابیان دانشی مناسبی را که قلب تپنده کسب‌وکارهای دریامحور می‌باشند، تربیت کنند.

۲-۱۴- استراتژی تقویت انگیزه دریابیان دانشی

از مهم‌ترین مواردی که موجب پرورش و توسعه دریابیان دانشی در کسب‌وکارهای دریایی می‌شود، ایجاد، حفظ و ارتقای انگیزه آنهاست. این امر زمینه سرمایه‌گذاری بیشتر در کسب‌وکارهای دریایی، بهبود فرهنگ کسب‌وکار دریایی و ایجاد بستر مناسب برای تقویت انگیزه دریابیان دانشی را فراهم می‌کند. وظایف اصلی مدیران کسب‌وکارهای دریایی در قبال دریابیان دانشی در جدول (۱۱) ارائه شده است.

جدول (۱۱): وظایف اصلی مدیران در قبال دریابیان دانشی

- بها دادن به استعدادها و توانمندی‌های آنها
- فراهم کردن فضای فیزیکی و غیرفیزیکی مناسب برای پرورش استعدادهای آنها
- مشارکت‌خواهی از دریابیان دانشی در تصمیم‌گیری‌ها
- ایجاد فرصت‌های مناسب برای پیشرفت آنها
- استقرار نظام پاداشی که به شدت انگیزاننده است
- دادن آزادی و استقلال عمل در انجام وظایف محوله
- تقدیر و تشکر به موقع، از موفقیت‌های کسب‌شده توسط آنها
- ترسیم مسیر شغلی و ارتقای پست سازمانی آنها

۲-۱۵- دریابیان دانشی و رقابتی‌سازی

کسب‌وکار دریایی

برای بهره‌گیری از دریابیان دانشی در رقابتی‌سازی کسب‌وکار دریایی در بنادر، باید عوامل رقابتی در بندر و خصوصیات و ویژگی‌های این افراد در نظر گرفته شود. شکل (۴) مدل ترکیبی این عوامل را نشان می‌دهد.

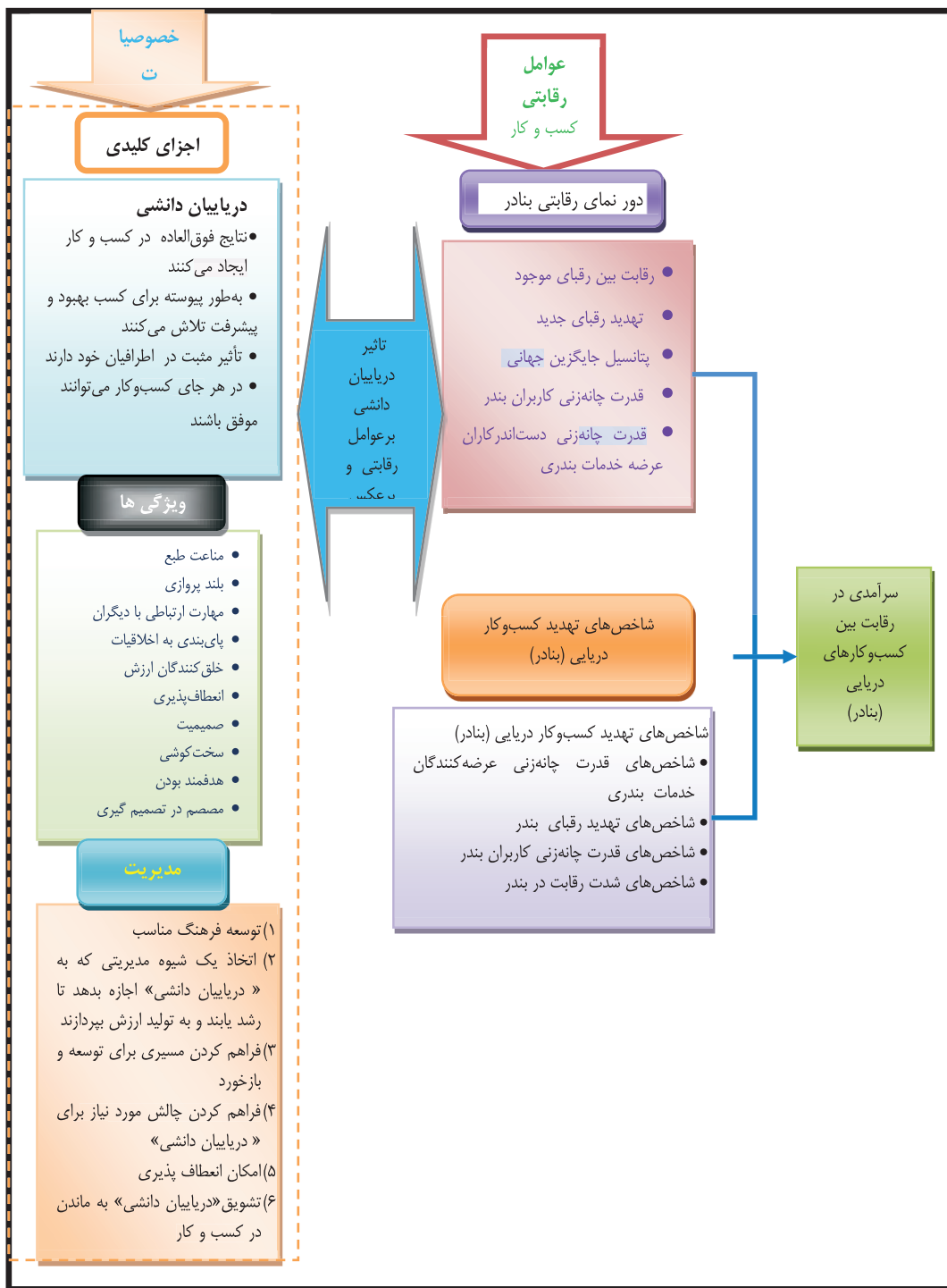
۴- نتیجه‌گیری

جهانی‌شدن بر فعالیت‌های کسب‌وکار دریایی اثر می‌گذارد و موجب پیدایش طبقه یا افرادی با توانمندی خاص می‌شود که منابع انسانی را به حرکت درمی‌آورند، طبقه‌ای که کارکنان دانشی نامیده می‌شوند. هر کسب‌وکاری در این دنیای دائماً متحول به کارکنان توانمند و دانشی نیاز دارد. کسب‌وکار دریامحور نیز از این قاعده مستثنی نیست. دریابیان دانشی

به این معنا که مدیر باید بداند که به عنوان یک مربی می‌تواند با ایجاد تشویق و دادن اطمینان و احساس مفید بودن در دریابیان دانشی، گروهی از افراد با استعداد را تربیت کند. یکی از مهم‌ترین نقش‌های یک مدیر در رشد دریابیان دانشی جستجو و ایجاد فرصت‌های رشد و توسعه است. روش دیگر مدیریت دریابیان دانشی، ایجاد رابطه استاد - شاگردی است. برخی از نقش‌هایی که استاد می‌تواند ایفا کند به این شرح‌اند: به دریابیان دانشی کمک می‌کند تا از طریق یادگیری شیوه‌های خاص رهبری و کسب‌وکار، رشد و توسعه یابند، به آنها کمک می‌کند تا راه خود را با توجه به فرهنگ و سیاست‌های کسب‌وکار بیابند و اعتبار کسب کنند، به عنوان مربی و مشاور عمل می‌کنند، به مثابه ابزاری برای نشر ایده‌های جدید عمل می‌کنند، (۴) فراهم کردن چالش مورد نیاز برای دریابیان دانشی، به این معنا که لازم است مدیران چالش‌هایی را برای دریابیان دانشی فراهم سازند. یعنی آنها باید در مشاغل و محیط‌های چالش‌انگیز قرار گیرند. بدون داشتن چالش کارکنان با ارزش، دردساز و خسته‌کننده می‌شوند. ضروری است که آنها به حل مسائل و مشکلات بزرگ و مهم کسب‌وکار بپردازند. لزوم ایجاد چالش برای آنها فقط به خاطر شخصیت آنها نیست، بلکه برای کسب‌وکار نیز مزایایی دارد و یک موفقیت "برد- برد" محسوب می‌شود، (۵) انعطاف‌پذیری، یعنی ضروری است که مدیران با دریابیان دانشی ارتباط برقرار کنند و زمانی را برای آنها اختصاص دهند که این کار به شناخت بیشتر شخصیت منجر می‌شود و باعث می‌شود تا آنها نسبت به موفقیت خود شناخت حاصل کنند و این شناخت در ایجاد انگیزه در آنها موثر است، (۶) تشویق دریابیان دانشی به ماندن در کسب‌وکار دریامحور. مدیران نسبت به ترک کسب‌وکار کارکنان با ارزش، نگران‌اند. مدیران باید به عوامل ناراحتی و ترک کسب‌وکار اینگونه افراد، آگاهی باشند و نسبت به رفع آن اقدام کنند. برخی از اقداماتی که می‌توانند از ترک کسب‌وکار توسط دریابیان دانشی جلوگیری کنند به این شرح‌اند: الف - باید اطمینان حاصل شود که دریابیان دانشی تنها یک کارمند فعال نیستند و به جوانب دیگر نیز پرداخته شود، ب - اهمیت دریابیان دانشی برای اعضای کسب‌وکار و مدیران یادآوری شود، ج - برقراری ارتباط زیاد با دریابیان دانشی و شناخت عوامل چالش‌انگیز بیرونی و درونی آنها، د - شناخت چگونگی ایجاد ارزش توسط دریابیان دانشی و تقدیر و حمایت از آنها و برآوردن نیازهایشان، ه - شناسایی و شهرت پیدا کردن دریابیان دانشی «در میان تمام اعضای کسب‌وکار و ارائه پاداش متناسب به آنها و - تلاش برای پای‌بند کردن آنها به کسب‌وکار، نه برای نگهداشتن آنها در یک بخش.

جدول (۱۰): استراتژی‌های تربیت دریابیان دانشی

استراتژی تمرکز بر یادگیری به جای آموزش	استراتژی یادگیری به عنوان مسئولیت مشترک	استراتژی پیوند یادگیری با کار
هدف اصلی در کسب‌وکارهای مبتنی بر دانش، سازماندهی دوره‌های آموزشی نیست، بلکه هدف پشتیبانی و تسهیل جریان دانش در کسب‌وکار می‌باشد. واحدهای منابع انسانی کسب‌وکارها، نه تنها یادگیری رسمی را توسعه می‌دهند، بلکه در جهت تقویت یادگیری غیررسمی و حتی یادگیری ضمنی نیز تلاش می‌کنند. این واحدها نه تنها بر یادگیری فردی تمرکز دارند بلکه هدف آنها تسهیل یادگیری گروهی و جمعی و یادگیری کل کسب‌وکار نیز هست.	مسئولیت دریابیان دانشی در خصوص یادگیری و آموزش دو جنبه دارد. از یک سو، دریابیان دانشی مسئول مدیریت فرآیندهای یادگیری خود هستند و باید فرآیندهای یادگیری و کاری را دو عنصر لاینفک تلقی کنند و خود را نیز به عنوان کسی که دائماً در حال یادگیری است، فرض کند و از سوی دیگر، مسئول یادگیری همکاران خویش نیز می‌باشند. دریابیان دانشی هر روز بیش از روز قبل در فرآیندهای کاری رسمی و غیررسمی به عنوان مربی، عمل می‌کنند.	برای دریابیان دانشی فرآیندهای یادگیری و کار باهم تنیده شده‌اند. در این فرآیند، یادگیری برای کارکنان دانشی به عنوان کار روزمره است یعنی از آنها به عنوان منبعی برای یادگیری تلقی می‌شود. به عبارت دیگر، دریابیان دانشی، هم یادگیرنده کار و هم کارمند یاددهنده محسوب می‌شوند.



شکل (۴): مدل رقابتی بنادر با بهره‌گیری از دریابیان دانشی

افزونی به‌عنوان منبع اصلی رشد اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی در نظر گرفته می‌شود. از این رو تولید و توزیع دانش به هدف اصلی موسسات و حکومت‌ها تبدیل شد و در این راستا شهرهای دانش‌محور ظهور یافتند، این شهرها فضاهایی را برای نخبگان و کسب‌وکارهای پیشرفته فراهم کردند. شهرها به منظور توسعه شهری و ارتقای کیفیت زندگی شهری و دستیابی به آینده‌آرمانی خود، به برنامه‌ریزی استراتژیک در این زمینه روی آوردند. چشم‌انداز شهرها در هزاره سوم تحقق و ایجاد شهرهای دانایی‌محور شد. در سال‌های اخیر، لزوم توجه به روش‌های جدید

این مهم را برای کسب‌وکارهای امروزی دریامحور، فراهم می‌کنند. شناسایی دریابیان دانشی در کسب‌وکارهای دریایی و دادن انگیزه لازم به آنها موجب رهاسازی ظرفیت‌های موجود، شناخت مزیت‌های رقابتی و موفقیت در کسب‌وکار دریایی می‌شود و شهرت و اعتبار کسب‌وکار دریایی را بالا می‌بند و بر همه کارکنان کسب‌وکار، اثر مثبت می‌گذارد. با توجه به ظرفیت موجود در ایران و وجود نیروهای کارآمد، شناسایی و توجه به دریابیان دانشی و مدیریت آنها در کسب‌وکارهای دریایی ایران، می‌تواند رقابت در این حوزه را در مقیاس جهانی، تضمین کند. دانش به طور روز

۸. رشیدی، احتشام. (۱۳۸۷). شهر دانایی‌محور. همایش ملی خلاقیت و نوآوری، تهران.
۹. طالبی، ک، محمدی، ح، و رحیمی، م. (۱۳۸۶). ارائه چارچوبی جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط.
۱۰. عربیون، ابوالقاسم؛ تاج‌الدین، مسعود و توکل‌پناه، حمید. (۱۳۸۹). نقش توسعه شرکت‌های انشعابی دانش‌بنیان دانشگاهی، در چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴.
۱۱. عسگری‌فر، کاظم. (۱۳۸۷). پایان‌نامه الگوی روند انتخاب کسب و کار مناسب و نمایش گرافیکی الگو. دوره تربیت مربی. جهاد دانشگاهی.
۱۲. قاضی نوری، س، سرکیسیان، آ و علیزاده، پ. (۱۳۸۸). دولت و کارآفرینی تکنولوژیک.

13. Curtis, B., Hefley, W.E., and Miller, S. (2007). The People Capability Maturity Model: Guidelines for Improving the Workforce, Delhi, India: Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd.
14. <http://www.pmo.ir>
15. http://www.missionstatements.com/human_resources_mission_statements.html
16. <http://www.citehr.com/2086-what-could-hr-department-vision.ht>
17. <http://uthr.admin.utk.edu/aboutHR/Vision.html>
18. HYPERLINK "http://www.adlittle.uk.com" www.adlittle.uk.com, "The Strategic Management Programme Handbook", May 2005
19. http://www.mvpresearch.com/maximizing_mvps.html
20. Butteriss, Margaret and Roiter, Bill (2004). Corporate MVPs: Managing Your Company's Most Valuable Performers, John Wiley & Sons Canada, Ltd.
21. www.khuisf.ac.ir/DorsaPax/Data/Sub_87/File/et_Articles_etoolsfile1_5b42bc54-6b6a-460b-b72d-1e766e8f07f552.pdf
22. www.ues.ac.ir/files/managment/user_files_5a9345/afshar/modiriate_danesh/karkonane_daneshi_sazman.pdf

کسب و کارهای دانش بنیان و افزایش حجم شرکت‌های تازه تأسیس دانش‌محور، اتخاذ سیاست‌های مناسب برای کمک به تشکیل این شرکت‌ها به یکی از دغدغه‌های اصلی دولت‌ها در این حوزه تبدیل شده است. افزایش اهمیت این شرکت‌ها، لزوم تدوین مجموعه کاملی از سیاست‌های حمایتی را برای کمک به شکل‌گیری و رشد آنها آشکار کرده است. با توجه به اهمیت توسعه کسب و کارهای دانش‌بنیان در توسعه و اشتغال‌زایی، لزوم شناسایی راهبردها و عوامل موثر بر شکل‌گیری و توسعه این کسب و کارها را چند برابر کرده است.

مراجع

۱. مرکز تحقیقات سازمان بنادر و دریانوردی. (۱۳۸۷). راه کارهای اصلاحی در بنادر.
۲. آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه: اعرابی، سید محمد و ایزدی، داوود. دفتر نشر فرهنگی، تهران.
۳. بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن. (۱۳۸۴). استراتژی منابع انسانی ترجمه پارساییان، علی و اعرابی، محمد. دفتر نشر فرهنگی چاپ دوم، تهران.
۴. سلطانی، ایرج. (۱۳۸۶). مبانی برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی. انتشارات ارکان دانش، اصفهان.
۵. بان، آلن و جی هینز، استفان. (۱۳۸۶). برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی. ترجمه اعرابی، محمد و موسوی، سعید. دفتر نشر فرهنگی، چاپ اول، تهران.
۶. تقدیسی، محمدحسین و علیزاده، سیدشمس‌الدین. (۱۳۸۷). مدیریت استراتژیک: نگرشی استراتژیک در کسب و کارهای امروزی. تهران، نشر ریحان.
۷. فرد آر، دیوید. (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک. ترجمه پارساییان، علی و اعرابی، سید محمد. انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ نوزدهم. تهران.