



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



# ماهنامه امواج دانش

سال اول | شماره ۶ | شهریور ماه ۹۵

- \* موج اول ~ سرمقاله: مدیریت دانش و تعالی سازمانی  
۳
- \* موج دوم ~ تازه ها:  
معرفی ابزارهای مدیریت دانش  
۵  
ترکیب دانش  
۸
- \* موج سوم ~ پرونده ویژه:  
بررسی الزامات، موانع و مزایای استقرار مدیریت دانش  
۱۱
- \* موج چهارم ~ رویدادها  
اخبار دانشی  
۱۸  
۲۴
- \* موج پنجم ~ مقالات و پایان نامه ها:  
طراحی الگوی تعالی سازمانی در بخش دولتی  
۲۷  
شناسایی رابطه بین فرهنگ سازمانی، توانمند سازی و ...  
۲۸  
بررسی تأثیر فناوری اطلاعات بر مدیریت دانش  
۲۹  
بررسی رابطه مدیریت دانش و تفکر استراتژیک کارکنان  
۳۰
- \* موج ششم ~ دانش نما:  
معرفی کتاب و سایتهای مرتبط  
۳۲  
مستند سازی تجارب و دانش نهفته دریانوردان  
۳۳  
واژگان دریانوردی  
۳۵



مركز تحقيق و پژوهش در علوم دريائي و محيطيات

مركز پژوهش‌های علوم و مطالعات راهبردی



ماهنامه تخصصی الکترونیکی  
مدیریت دانش  
جامعه بندری و دریایی ایران

صاحب امتیاز:  
سازمان بنادر و دریانوردی

مدیر مسئول:  
مرکز مطالعات و بررسی های راهبردی

دبیر تحریریه:  
محمد صادق بهرامی

هیأت تحریریه:  
محمد علی حسن زاده، مهدی جانباز،  
فرزانه سهرابی، سعید دمیرچی،  
رویسا امام، اکبر عیسی زاده،  
محمدحسین شوکت پور

طراحی و گرافیک:  
محمد حسین شوکت پور



دبیرخانه: ۰۲۱-۸۴۹۳۲۷۳۸



ارائه نظرات: [km@pmo.ir](mailto:km@pmo.ir)



تهران، ونک، ب حقانی، خ شهیدی،  
پلاک ۱، سازمان بنادر و دریانوردی

« در راستای ترویج دانش تخصصی  
حوزه های بندری و دریایی، این نشریه  
آمادگی دارد تا نسبت به نشر دانش  
اندوخته و مقالات پیشنهادی از  
اشخاص در این حوزه اقدام نماید. »

- \* موج اول ~  
۳ سرمقاله: مدیریت دانش و تعالی سازمانی
- \* موج دوم ~  
تازه ها:  
۵ معرفی ابزارهای مدیریت دانش  
۸ ترکیب دانش
- \* موج سوم ~  
پرونده ویژه:  
۱۱ بررسی الزامات، موانع و مزایای استقرار مدیریت دانش
- \* موج چهارم ~  
رویدادها  
۱۸ اخبار دانشی  
۲۴
- \* موج پنجم ~  
مقالات و پایان نامه ها:  
۲۷ طراحی الگوی تعالی سازمانی در بخش دولتی  
۲۸ شناسایی رابطه بین فرهنگ سازمانی، توانمند سازی و...  
۲۹ بررسی تأثیر فناوری اطلاعات بر مدیریت دانش  
۳۰ بررسی رابطه مدیریت دانش و تفکر استراتژیک کارکنان
- \* موج ششم ~  
دانش نما:  
۳۲ معرفی کتاب و سایتهای مرتبط  
۳۳ مستند سازی تجارب و دانش نهفته دریانوردان  
۳۵ واژگان دریانوردی



اقتصاد دانش بنیان،  
یکی از زیربناهای تحقق سیاستها و اهداف کلّی  
اقتصاد مقاومتی است.

مدیریت دانش، در این راستا از الزامات اقتصاد  
دانش بنیان بوده؛ و لذا مجله امواج دانش تلاش  
دارد تا تبلور مدیریت دانش در صنعت حل و فصل  
دریابی جمهوری اسلامی ایران باشد.

اقتصاد و معارف  
اقدام اول

اَحمَدُ سَيِّدِ الْاَلَمِي  
مَجَلْنَا مَبْنِيْنَ الْاَسْكِيْنَ  
لَوْلَا اَنَّهُ اِمْرٌ مِمَّنْ  
وَالْاُمَّةُ عَلَيْهِمُ السَّلَامُ

عيد سعيد غدیر خم بر همه دوستان ان علی بن ابی طالب مبارک باد

سال ۱۵



« با هدف کمک به ترویج دانش تخصصی حوزه های بندری و دریایی، این نشریه آماده گردید تا نسبت به نشر دانش اندوخته اشخاص حقیقی و حقوقی فعال در صنعت حمل و نقل دریایی اقدام نماید »

# موج اول

## سرمقاله





## مدیریت دانش و تعالی سازمانی

در اواخر سال ۱۹۸۹ هنگامی که اروپا در معرض تهدید بازار کشورهای آسیایی قرار گرفت، کشورهای اروپایی و آمریکایی که نماینده ۷ میلیون کارمند و کارگر بودند، گردهم آمدند تا به توافقی دست یافته و طی آن بنیادی برای پرورش آگاهی، آموزش، ایجاد انگیزه و از همه مهمتر مدیریت و بهبود کیفیت تدبیر نمایند که نتایج این اقدامات اندکی بعد منجر به تشکیل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا در بروکسل گردید. در سال ۱۹۹۱ مدل تعالی سازمان موسوم به EFQM متولد گردید و در سال ۱۹۹۲ اولین جایزه کیفیت اروپا بر اساس معیار های چندگانه این مدل اهدا گردید. طی سالیان بعد بنیاد کیفیت اروپا که تا پیش از این توجه خود را معطوف به سازمان های بزرگ نموده بود، سازمان های کوچک را نیز در شمول ارزیابی های خود قرار داده و از سال ۲۰۰۵ تا کنون به توسعه چارچوب های مدیریتی در بستر این مدل اقدام نموده است. از محورهای موجود در مدل تعالی سازمانی EFQM، هر یک به نوعی ارتباطی معنادار با موضوع مدیریت دانش دارند. نقطه وصل آن ها را شاید بتوان در نقش آفرینی هر دو آنان در ارتقاء کیفیت خدمات و محصولات یافت نمود. بر اساس نتایج بررسی های صورت گرفته در خصوص عملکرد شرکت های برتر در تعالی سازمانی، این مجموعه ها بهره گیری از دانش را به عنوان یکی از اصول بنیادین خود فرض نموده و تمام توان خود را در استمرار برقراری ارتباط بین فرآیند های بهبود دهنده کیفیت و مدیریت دانش سازمانی متمرکز ساخته اند. مدیریت دانش با تغییر در سه عامل مهم منابع انسانی، فرایندها و فناوری، به صورت متعامل، باعث افزایش توان رقابتی و شایستگی ها در زنجیره ارزش خواهد شد. حال که در نتیجه تلاشها، سازمان بنادر و دریانوردی به عنوان دستگاه برتر در جشنواره شهید رجائی منتخب گردیده است، شایسته است تا با تعمیق ارتباط تعالی سازمانی با مدیریت دانش، پیشتازی خود را در مسیر تعالی در میان سایر سازمان ها تثبیت نماییم.

محمد صادق بهرامی

دبیر تحریریه ماهنامه الکترونیکی امواج دانش

موج دوم

تازه ها



# معرفی ابزارهای مدیریت دانش

## قسمت دوم

در شماره پیشین مجله به این نکته اشاره شد که سازمان‌ها متناسب با نیازها و شرایط خود، ابزارهای مختلفی را برای جاری‌سازی استراتژی‌های مدیریت دانش بکار می‌گیرند. ساختار جمعیتی نیروی انسانی، بازه عمر دانش در سازمان، نیاز به بهبود اشتراک دانش و یا خلق دانش، میزان توجه به نوآوری و خلاقیت و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات در انتخاب ابزارهای مدیریت دانش تاثیرگذار است و چهار ابزار استاد-شاگردی، مرور پس از اقدام، خبره‌یاب و بازی‌سازی معرفی شدند. در ادامه بحث و در این شماره، چهار ابزار دیگر برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان ارائه می‌شود.

### کافه دانشی (Knowledge café)

کافه دانشی روشی برای بحث و گفتگوی گروهی برای به اشتراک گذاشتن و توسعه دادن افکار و بینش می‌باشد. در کافه دانشی با کنار گذاشتن هر گونه قضاوتی، فرصتی برای بینش عمیق‌تر فراهم می‌شود. کافه دانشی ابزاری برای اشتراک دانش ضمنی است که می‌تواند در تیم‌های کاری، انجمن‌های خبرگی برای کمک به تسهیل یادگیری و دستیابی به یک درک عمیق‌تر از طریق بحث و گفتگو بکار گرفته شود.

فرایند اجرای کافه دانشی بصورت زیر است:

ابتدا تسهیل‌گر جلسه برای حاضرین در جلسه هدف از این گردهمایی را توضیح می‌دهد و در ادامه موضوع جلسه را بیان می‌کند. این موضوع بصورت کلی خواهد بود، به عنوان مثال موانع اشتراک دانش در سازمان چه هستند. در ادامه افراد به گروه‌های پنج نفری تقسیم‌بندی می‌شوند و بر روی موضوع مورد نظر به مدت ۳۰-۶۰ دقیقه بحث و گفتگو می‌کنند. سپس افراد گرد هم می‌آیند و نتایج حاصل از بحث گروهی را بیان می‌کنند. تعداد بهینه افراد برای اجرای کافه دانشی ۱۵ الی ۵۰ نفر است. زمانی که تعداد حاضرین در جلسه کافه دانشی پایین باشد، می‌توان هر ۱۰ الی ۱۵ دقیقه با جابجایی افراد میان گروه‌ها، خروجی بحث و گفتگو را بهبود بخشید.

### الگوبرداری (benchmarking)

الگوبرداری روشی سیستماتیک است که سازمان‌ها به وسیله آن می‌توانند فعالیت‌های خود را براساس بهترین صنعت یا سازمان اندازه‌گیری و اصلاح کنند. این روش با فراهم‌سازی چارچوبی برای سازمان‌ها که به وسیله آن فعالیت‌های بهترین سازمان مشخص گردیده است و تشخیص وجوه تمایز سازمان موجود با بهترین سازمان، نشان می‌دهد که چگونه می‌توان شکاف‌های موجود را پر کرد.

الگوبرداری دارای ۴ مرحله است:

۱- گام برنامه‌ریزی: براساس تجارب، برنامه‌ریزی مهم‌ترین فاز فرایند الگوگیری است. در این مرحله انتخاب بخش مورد نظر جهت الگوبرداری انجام می‌گیرد. طبعاً این انتخاب براساس استراتژی سازمان و مشکلات موجود است. پس از آن می‌بایست تیم الگوگیری تشکیل شود. شناخت کامل و مستندسازی کاری که باید الگوگیری شود و تشخیص مشکلات و گلوگاه‌ها، معیارهای ارزیابی و شاخص‌های مقایسه در مرحله برنامه‌ریزی صورت می‌پذیرد.

۲- جستجو: شناسایی برای بهترین فرایند و جستجو برای پیدا کردن سازمان‌هایی که عملکرد بهتری دارند در این مرحله صورت می‌پذیرد. پس از پیدا کردن سازمان‌های موردنظر از بین آن‌ها بهترین انتخاب شده و برقرار کردن ارتباطات اولیه با آن سازمان

شروع می‌شود. (سازمان‌ها می‌توانند از داخل سازمان و یا خارج از سازمان باشند)

۳- مشاهده: هدف اصلی از این گام، مطالعه فرایندهای سازمان پیشرو و دستیابی به شناخت کاملی از آن‌هاست که نیاز به جمع‌آوری اطلاعات دارد.

۴- تجزیه و تحلیل اطلاعات: هدف اصلی در این فاز تعیین تفاوت و شکاف بین سطح عملکرد موجود و عملکرد مطلوب است. در این مرحله می‌بایستی علل ریشه‌ای این اختلاف شناسایی شده و عوامل آن مورد بررسی دقیق قرار گیرند. برای این کار می‌بایست اطلاعات را به درستی دسته‌بندی کرد. بیش‌ترین تاکید روی اطلاعات مفید است. پس از آن با پردازش اطلاعات فواصل موجود شناسایی شده و علل اصلی شکاف‌های موجود تشخیص داده می‌شود.

۵- تطبیق: بدان معنا که سیاستی که براساس آن عمل الگوبرداری انجام شده است می‌بایستی مورد پذیرش قرار گیرد. هدف اصلی از این کار ایجاد تحول و بهبود است. پس از آن می‌بایست طرح اجرایی را تهیه و سپس آن را پیاده‌سازی کرد.

### کمک همکار (Peer Assist)

کمک همکار یک جلسه و یا کارگاه تسهیل‌یافته می‌باشد که همکاران از تیم‌ها و یا سازمان‌های مختلف، تجربیات، دانش و بینش خود را با تیمی که حول مساله و چالشی درخواست کمک نموده، به اشتراک می‌گذارند.

با شناسایی چالش، افراد خارج از تیم برای کمک گرفتن شناسایی می‌شوند. افراد می‌بایست در حوزه موضوع مورد نظر دارای تجربه باشند و می‌توان از ابزارهایی مانند اینترانت سازمان، خبره‌یاب برای جستجو و یافتن افراد با مهارت و تجربیات مرتبط استفاده نمود.

تکنیک کمک همکار زمانی مفید خواهد بود که:

- واحد کسب و کار با چالشی روبروست که سایر همکاران قادر به ارائه تجربیات و بینشی در آن زمینه باشند.

- تنوع دیدگاه‌های بیرونی (بیرون از تیم) طیف گزینه‌ها را افزایش دهد.

بطور سنتی، کمک همکار برای تعاملات رو در رو طراحی شده است، اما وبینارها، فناوری جلسات مجازی امکان برگزاری آنلاین کمک همکار را فراهم نموده است.

زمانی که کمک همکار با گروه بزرگی از افراد برگزار می‌شود نیاز به حضور یک تسهیل‌کننده می‌باشد. تسهیل‌کننده می‌تواند از درون و یا بیرون سازمان انتخاب شود. تسهیل‌کننده با مهارت می‌تواند بحث و گفتگو را جهت‌دهی نماید و دروس کلیدی را استخراج و تمرکز گروه را بر روی موضوع حفظ نماید. زمان جلسه کمک همکار بستگی به موضوع و تعداد حاضرین در جلسه می‌تواند از یک ساعت تا چند روز باشد.

### شبکه اجتماعی سازمانی (Enterprise social network)

شبکه اجتماعی سازمانی متمرکز بر استفاده از شبکه‌های اجتماعی و ارتباطات اجتماعی در میان کارکنان است که از طریق نرم‌افزار شبکه اجتماعی تسهیل می‌شود. نرم‌افزار شامل اصلاحاتی برای اینترانت سازمان و سایر پلتفرم‌های کلاسیک می‌باشد که توسط سازمان‌های بزرگ برای سازماندهی ارتباطات آن‌ها، تعامل و سایر جوانب اینترانت سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

طبق پژوهش‌های صورت گرفته چیزی در حدود ۳-۵ درصد بازگشت بر روی شبکه اجتماعی حاصل شده است و اثربخشی بازاریابی و فروش تا حد زیادی بهبود یافته است. شبکه اجتماعی سازمان اشتراک دانش را در کنار ارتباطات سازمانی بهبود می‌بخشد و با تشکیل تیم‌های مجازی حول یک موضوع، زمان حل مساله را کاهش می‌بخشد. امروزه نرم‌افزارهای شبکه اجتماعی دارای قابلیت‌هایی مانند ویکی، فروم، مدیریت عکس و ویدئو، ارسال پیام، تقویم کاری، تشکیل انجمن، صفحه پروفایل اعضا و ... می‌باشند که ارتباطات سازمانی را بهبود می‌بخشد. علاوه بر این با امکان متصل شدن مشتریان و شرکای سازمان، ارتباطات سریع‌تر و کارا تر برون سازمانی و کسب دانش از ذی‌نفعان بیرونی سازمان فراهم شده است.

تأثیر مدیریت دانش در مدل سرآمدی EFQM در کلیه سازمانها، مشهود است و برای این منظور می بایست، تغییر در سه عامل منابع انسانی، فرایندها و تکنولوژی را به صورت متعامل در نظر گرفت. در صورتی که مدیریت دانش جزئی از مدل کسب و کار سازمان شود، ایجاد فرهنگ تغییر در سازمان با مسائل کمتری قابل اعمال است، زیرا هیچ تغییری بدون آگاهی و آمادگی و ذخیره انرژی لازم برای تغییر امکان پذیر نیست. به همین دلیل در مراحل اجرایی کیفیت کسب آگاهی و دانش رقابتی، جهت ایجاد آمادگی در سازمان برای ایجاد تغییر لازم به نظر می رسد. بر این اساس، رهبر از نقش محوری در توسعه استراتژیها برخوردار می شود و منابع انسانی از اطلاعات صحیح برای بودجه بندی مناسب، تصمیم گیریهای دقیق و ایجاد محیطی که باعث پرورش نوآوری می شود برخوردار خواهند شد و زمینه برای مشارکت در زنجیره ارزش و فرایندهای استراتژیک بین سازمانها و با افزایش توان شرکا بستر ارائه و ارزیابی محصول و خدمات با کیفیت به مشتری فراهم می شود. سازمانی که خواهان یک موقعیت سرآمد در مقایسه با رقبای خود است، می بایست در پاسخ گویی به نیازها و انتظارات مشتری با استفاده از دانش رقابتی موجود در سازمان عمل کند. بنابر این، مقاله حاضر با بیان دیدگاهی یکپارچه و متعامل در استقرار دانش به عنوان دارایی ارزشمند و استراتژیک سازمان و مدل سرآمدی EFQM، به عنوان ابزاری برای شناسایی ظرفیتهای بهبود سازمانی، باعث افزایش توان رقابتی و شایستگیها در زنجیره ارزش خواهد شد.

مهدی جانباز

# ترکیب دانش

## (گام سوم از مدل نوناکا در مدیریت دانش)

همان‌طور که در شماره های قبلی به تشریح گام های مدل نوناکا در مدیریت دانش پرداختیم ، در ادامه به بیان گام سوم از این مدل یعنی ترکیب خواهیم پرداخت. ترکیب یعنی تبدیل دانش آشکار به آشکار. ترکیب از طریق هماهنگی بین افراد و گروه های مختلف درون سازمان و مستندسازی و یکپارچه سازی دانش موجود انجام می شود. به عبارتی، در فرآیند ترکیب دانش های آشکار گوناگون با یکدیگر یکپارچه شده و دسته بندی می شوند. در ادامه، فرآیند ترکیب با جزئیات بیشتری شرح داده شده است.

### مستندسازی دانش و تجربه

با رشد سریع فناوری اطلاعات و ساختار اقتصادی در حال تغییر، دانش به یکی از مهم ترین سرمایه های سازمانی تبدیل شده است. همچنین نگرانی عمیقی در مورد از دست رفتن دانش و مهارت های درون سازمان و کمبود ابزارهای لازم برای جلوگیری از آن با بازنشسته شدن یا رفتن کارکنان مهم و کلیدی وجود دارد. اگر سازمانی بخواهد توان رقابتی خود را افزایش دهد باید دانش های گوناگون موجود در سازمان را به شکلی مؤثر گردآوری و دسته بندی کند [۵]. از طرفی دیگر مستندات متنی مانند قراردادها، گزارشات، صورت حساب ها، نامه نگاری ها و موارد مشابه قرن ها است که در سازمان ها به طور کاغذی رد و بدل می شوند. در سال های اخیر، کامپیوترها و فناوری اطلاعات تسهیلات گوناگونی را برای مدیریت، ذخیره و بازیابی تمام یا بخشی از مستندات فراهم کرده اند. پایگاه های داده، گروه افزارها، سیستم های مدیریت گردش کار و ابزارهای مدیریت دانش به منظور پاسخگویی به نیازها و تقاضاهای جدید ایجاد شده مورد استفاده قرار می گیرند [۵].

گذشته از این، یکی از شکل های دانش در عرصه سازمانی، تجربه است. مفهوم تجربه، مترادف با بیان مشاهدات؛ تجزیه و تحلیل، اندازه گیری، ثبت، مقایسه، تمثیل، طبقه بندی و تعریف فعل و انفعالات پدیده هاست. تجربه در تعریف دیگر، فرایند حصول دانش یا مهارت در یک مقطع زمانی خاص است که از طریق مشاهده و انجام کاری معین حاصل می شود. به عبارتی دیگر، تجربه اندوزی نیازمند درگیری مستقیم در برنامه ریزی و عمل بوده و نمی توان انتظار داشت که تجربه صرفاً از طریق خواندن و مطالعه حاصل گردد. بر این اساس «مجرّب» به کسی اطلاق می شود که در زمینه ای خاص، از دانشی عمیق برخوردار بوده و بواسطه تمرین و تجربه چیزهایی را آموخته و در مقاطعی خاص به دلیل بروز شرایطی معین، در عمل آزموده و آبدیده شده است. از این رو ثبت و مستند کردن دانش این افراد مجرب از اهمیت زیادی برخوردار است.

در کل باید گفت که دانش آشکار درون سازمان ممکن است به صورت کاغذی یا الکترونیکی ذخیره شده باشد. فناوری که برای مدیریت مستندات بکار می رود باید توان ذخیره و بازیابی هر دو نوع مستندات را داشته باشد. از طرفی، همه مستندات و اطلاعات سازمان باید در دسترس و قابل جستجو باشند. همچنین باید مشخص باشد که مستندات به وسیله چه فرد یا افرادی در حال تغییر است و مسئولیت و مالکیت آن با کیست. به عبارتی، سطوحی از دسترسی به مستندات باید تعریف شود و بر اساس آن افراد بتوانند بسته به سطح دسترسی، مستندات را ببینند یا تغییر دهند.

در هر سازمانی به مرور زمان مستنداتی انباشته می شوند که برخی برای آینده مفید و مؤثرند و برخی دیگر تنها مختص همان زمان خاص هستند و نگهداری و ذخیره آنها ارزش افزوده ای برای سازمان به حساب نمی آید. هدف از فرآیند

ترکیب، گردآوری و سازمان‌دهی مستندات مفید و مؤثر است. در این فرآیند، دسته‌بندی و طبقه‌بندی دانش از اهمیت زیادی برخوردار است. باید حوزه‌های دانشی مختلف مرتبط با سازمان شناسایی شوند. همچنین باید منابع دانشی موجود شامل مصاحبه‌ها، ویدئوها، سمینارها، مستندات، عکس‌ها و سایر منابع از همه بخش‌های مختلف سازمان گردآوری شده و دسته‌بندی و مرتب شوند. در این فرآیند هم افراد اهمیت زیادی دارند و هم فناوری‌های مورد استفاده.

هدف اصلی در فرایند مستندسازی تجربیات، الگوبرداری و کسب تجربه از رویدادهای گذشته برای بهبود عملکرد آینده مدیران، کارکنان و کل سازمان است. سایر اهداف فرایند مستندسازی تجربیات عبارتند از حفظ و مدیریت بهینه یکی از دارایی‌های فکری مهم یعنی تجربیات؛ کمک به کاهش هزینه‌ها با کاهش راهکارهای مبتنی بر آزمون و خطا؛ بسترسازی برای افزایش خلاقیت و نوآوری در میان مدیران و کارکنان سازمان‌ها؛ و جهت دادن مدیران، کارکنان و سازمان‌ها به سمت ثبت تجربیات خود.

### مرکز مطالعات و بررسی‌های راهبردی سازمان بنادر و دریانوردی



موج سوم

پرونده ویژه





# بررسی الزامات، موانع و مزایای استقرار مدیریت دانش در بنادر ایران 1

علی اکبر عیسی زاده

کارشناس ارشد شبکه های کامپیوتری ، اداره کل بنادر و دریانوردی استان گیلان (بندر انزلی)

## چکیده

شاید بتوان گفت جهان در حال گذر از عصر اطلاعات به عصر دانش است. در واقع با گسترش روز افزون اطلاعات، نسل آینده نیازمند بکار بردن روشهایی به منظور استخراج سریع اطلاعات مفید است تا بتواند در میان انبوهی از اطلاعات گم نشود! در جهان کنونی ، سازما نهایی پیشرو، به اهمیتت بکارگیری اطلاعات و دانش به منظور بهبود عملیات و ارائه خدمات و محصولات مطلوبتر به مشتریان پی برده اند و به منظور باقی ماندن در فضای رقابتی موجود ، سبک های جدیدی از مدیریت را برای بهبود امور خود و بهره برداری بهینه از دانش سازمانی بکار گرفته اند که به این سبک جدید از مدیریت را مدیریت دانش می نامند. در فرآیند مدیریت دانش، سازمان می تواند با کسب اطلاعات مهم، سازماندهی مناسبی از آن و منابع دانشی خود داشته باشد تا در کمترین زمان ممکن ، مفیدترین اقدامات را جهت بهبود کسب و کار بنماید. رکن اصلی مدیریت دانش، دانش نیروی انسانی است که نیازمند روشهایی به منظور به اشتراک گذاری و در دسترسی پذیری آسان برای همه می باشد. در نتیجه، مدیریت دانش به فرآیند چگونگی خلق، انتشار و به کارگیری دانش در سازمان اشاره دارد .به عبارت دیگر، هدف نهایی مدیریت دانش شامل تسهیم دانش میان کارکنان به منظور ارتقای ارزش افزوده دانش موجود در سازمان است. فناوریهای جدید به سازمانها این امکان را می دهند تا سیستم های مدیریت دانش را به منظور ذخیره و اشاعه اطلاعات ساختار نیافته مورد استفاده قرار دهند. در این مقاله سعی شده است علاوه بر نگاهی گذرا بر تعاریف داده، اطلاعات، دانش و مدیریت دانش، به بررسی موانع و مشکلات و الزامات پیاده سازی مدیریت دانش در بنادر و فواید آن پرداخته شود تا مدیران و تصمیم گیران با برنامه ریزی های مناسب و استفاده از روشهای نوین، نه تنها در آینده ای نه چندان دور به سمت سازمانی مبتنی بر دانش حرکت نمایند بلکه زمینه های لازم برای تبدیل شدن به سازمانی مبتنی بر خرد و دانایی را فراهم آورند.

<sup>1</sup> این مقاله با حمایت علمی و مادی سازمان بنادر و دریانوردی به انجام رسیده است.

## مقدمه

بتوانند معنادار شوند و دانش (Knowledge)، توانایی فردی، سازمانی و گروهی است که فرد از طریق آن می تواند یک وظیفه (کاری) را انجام دهد. دانش، مفهومی فراتر از داده و اطلاعات است. دانش به مجموع اطلاعات، راه کار عملی مرتبط با آن، نتایج بکارگیری آن در تصمیمات مختلف، آموزش های مرتبط با آن، نگرش افراد در مسئولیت های مختلف مرتبط با آن، گفته می شود.

ارسطو انواع دانش را برحسب مقاصدشان به سه دسته دانش نظری، دانش ساخت و دانش کارکردی تقسیم کرده است.

پولانی (۱۹۶۶) دانش بشری را به دو دسته دانش ضمنی و دانش صریح تقسیم کرده است: دانش صریح، دانشی عینی بوده و می تواند به صورت رسمی و به زبان سیستماتیک بیان شده و به آسانی از یک فرد به فرد دیگر از طریق شفاهی یا نوشتاری منتقل شود و دانش ضمنی، دانشی است که انتزاعی بوده، دستیابی به آن آسان نمی باشد، منابع و محتوای آن در ذهن نهفته است. این دانش از طریق تجربه و یادگیری عملی کسب شده و در واقع دانش نانوشته سازمان است.

محققانی مانند ویک (۱۹۷۸) و سایمون (۱۹۷۶) بر این باورند که دانش در وجود فرد نهفته است و ریشه در اقدامات فردی او دارد و از آن به عنوان دانش شخصی یاد می شود و برخی دیگر از محققان مانند استاربوک (۱۹۸۳)، نلسون و وینتر (۱۹۸۲) معتقدند که دانش در سیستم های اجتماعی و فرهنگی یک سازمان نهفته است و از آن به عنوان دانش سازمانی یاد می شود.

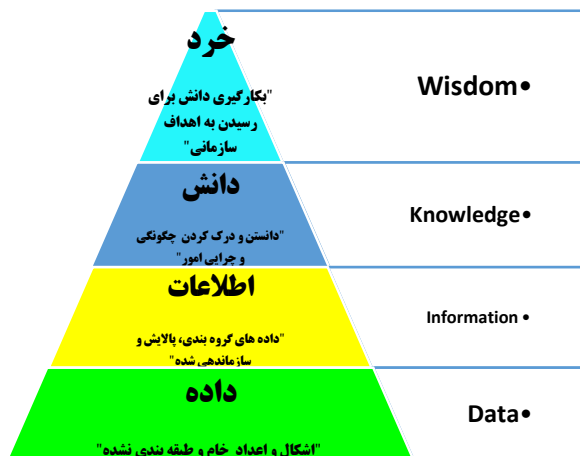
همانطور که در شکل شماره ۱ نشان داده شده است، روابط میان داده، اطلاعات و دانش، سلسه مراتبی نیست و داده، اطلاعات و دانش را افراد در موقعیت های مختلف تجربه و تولید می کنند. همواره حجم داده ها بسیار زیادتر از اطلاعات است و به همین ترتیب همه اطلاعات منجر به دانش نمی شوند و حجم اطلاعات بسیار بیشتر از حجم دانش است.

مدیریت صحیح و کارآمد لازمه استفاده مناسب از داده، اطلاعات و دانش است. با مدیریت اثر بخش داده ها، می توان داده های مناسب را کسب نمود و این داده ها پیش نیاز برای تولید اطلاعات مناسب می باشند که با مدیریت اطلاعات می توان اطلاعات مفیدتر را برای تبدیل به دانش استخراج کرد و در نهایت با

در عصر کنونی که به عصر اطلاعات معروف شده است، جایگاه دانش و دانایی، جایگاهی والا و غیر قابل انکار است. به عقیده پیتر دراکر، تنها منبع مزیت رقابتی پایدار در آینده، دانش است، دانش تنها منبعی است که هر چه از آن استفاده شود، خود نیز افزایش می یابد. به نظر می رسد که دستیابی سازمانهای دولتی به دلیل محدودیت های مالی، با کندی همراه بوده است (کوایمان و الیاسن، ۱۳۷۰). در سازمانهای دولتی و یا حتی شرکت های خصوصی، بازنشسته شدن افراد متخصص و توانا به عنوان یک چالش برای بقای دانش محسوب می شود. علاوه بر آن حجم داده ها، اطلاعات و دانشی که مستمرا در حال تولید است بقدر زیاد است که عملا با استفاده از روش های قدیمی و سنتی امکان مدیریت بهینه و بهره برداری مناسب از آنها امکان پذیر نیست. بنابراین سازمانها و از جمله سازمان بنادر و دریانوردی نیازمند آن هستند تا با پیاده سازی روشهایی، دانش مدیران و کارشناسان ارشد و عالی خود را حفظ نمایند و در غیر اینصورت در آینده در دنیایی که اکثر شهروندان آنرا شهروندان دانش مدار تشکیل خواهند داد، به دلیل عدم توانایی در جلب رضایت مشتریان و شهروندان، دچار خسران شده و توان رقابتی خود را از دست خواهند داد. از راههای حفظ دانش در سازمانها و پیشگیری از دست رفتن دانش سازمانی، پیاده سازی مدیریت دانش در سازمانهاست. مدیریت دانش در واقع مدیریت منابع دانش، فن آوری های مرتبط با منابع دانش، فرآیندها و روشها و از همه مهمتر، مدیریت نیروی انسانی دانش مدار است که بزرگترین دارایی و سرمایه سازمانها محسوب می شود.

## مروری بر داده، اطلاعات، دانش و خرد و روابط بین آنها

به اعداد، ارقام، نمودارها یا صفات ویژه ای که از مشاهده، تجربه، یا محاسبه به دست می آید داده (Data) گفته می شود. داده ها اولین سطح مدیریت دانش هستند. اطلاعات (Information) مجموعه ای از داده ها، توصیفات، تفاسیر و دیگر موضوعات مربوط، با توجه به اهداف و رویدادها می باشند. در این سطح از مدیریت دانش، داده ها گروه بندی، پالایش و سازماندهی شده تا



شکل شماره ۲. هرم خرد: روابط داده، اطلاعات، دانش و خرد

مروری بر مدیریت دانش و اهداف، مزایا و فواید آن برای بنادر

تعاریف مختلفی برای مدیریت دانش یا به تعبیر لاتین آن

(Knowledge Management) وجود دارد که برخی از

تعاریف مدیریت دانش بشرح زیر می باشد:

مدیریت دانش ارتقاء یک رویکرد جامع برای شناسایی، تسخیر، بازیافتن، تسهیم و ارزشیابی سرمایه اطلاعاتی سازمان است که ممکن است، داده ها، اسناد، خط مشی و رویه ها باشد ( گروه گارتنر، ۱۹۹۹).

مدیریت دانش فرایندی است که طی آن سازمان به تولید ثروت از دانش و یا سرمایه فکری خود می پردازد (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵). مدیریت دانش یعنی استفاده خلاق، مؤثر و کارآمد از کلیه دانش ها و اطلاعات در دسترس سازمان به نفع مشتری و در نتیجه به سود سازمان (مک دونالد، ۲۰۰۲).

مدیریت دانش استفاده از تجربه و دانش فردی و جمعی از طریق فرایند تولید دانش، تسهیم دانش و بکارگیری آن به منظور دستیابی به اهداف سازمان. (بقایی نیا، ۱۳۸۶)

مدیریت دانش، جمع آوری، توزیع و استفاده کارا از منابع دانش تعریف شده است (داون پورت، ۱۹۹۸).

مدیریت دانش به عنوان مجموعه ای از رویه ها، زیرساخت ها و ابزارها ی فنی و مدیریتی است که در جهت خلق، تسهیم و بکارگیری اطلاعات و دانش در درون و بیرون سازمان ها طراحی شده است. (بون فور، ۲۰۰۳).

مدیریت دانش می توان راهکارهای عملی برای انجام بهینه امور پیشنهاد داد و این چرخه می بایست مستمرا بهبود یابد. بدیهی است دانش به مراتب بیشتر از داده ها و اطلاعات می تواند عملکرد و کیفیت خدمات در یک سازمان را بهبود بخشد و دلیل آن این است که با کسب دانش می توان در مورد موضوعات تصمیم گیری مناسبی نمود و بر اساس تصمیم سازی های انجام شده بهترین اقدام لازم در جهت رفع مشکل را انجام داد.



شکل شماره ۱. هرم دانش: روابط داده، اطلاعات و دانش

البته در سطح بالاتر از دانش، مفهومی به نام خرد (Wisdom) وجود دارد. بکارگیری دانش به منظور رسیدن به اهداف سازمانی را خرد گویند. خرد یا بینش در برگیرنده مبانی، اصول و الگوی اولیه برای فهم و به کارگیری دانش مناسب برای یک منظور خاص یا معین است. به عبارت دیگر دانش روش پیاده سازی و استفاده از اطلاعات و پاسخی برای سؤال چرا و چگونه است ولی خرد مرحله ای است که می توان تشخیص داد که کدام روش درست و کدام روش نادرست است. با توجه به تعاریف و مفاهیم فوق می توان شکل شماره ۲ را به عنوان هرم خرد ترسیم کرد. داده ها در پایین ترین سطح و خرد در رأس قرار دارد. با وجود اینکه اختلاف نظرهایی در جزئیات شکل وجود دارد لیکن در حالت کلی وفاق عمومی درباره حرکت و ترکیب کل شکل وجود دارد. با توجه به موضوع مقاله، در تشریح خرد، به همین میزان بسنده می کنم.

برای دسترسی به آن و استفاده از دانش های جمع آوری شده در جهت نیل به اهداف سازمانی هستیم. نه تنها در سازمان بنادر و دریانوردی بلکه در تمامی سازمانها برای به اشتراک گذاری و خرید منابع اطلاعاتی نیازمند صرف هزینه های هنگفت هستیم، بنابراین استفاده بهینه از عوامل موجود، یکی دیگر از اهداف مدیریت دانش در سطح سازمانها و بالاخص سازمان بنادر و دریانوردی است. از مهمترین گامهای مدیریت دانش در بنادر، استفاده از فن آوری اطلاعات و به اشتراک گذاری دانش و اولویت بندی آنها با استفاده از زیرساخت های نرم افزاری و شبکه ای است تا امکان استفاده و بهره برداری از اطلاعات با دقت بسیار و در زمانی محدود برای همه عوامل سازمان فراهم آید.

تحقیقات و مطالعات انجام شده در سازما نهایی که مدیریت دانش پایه و اساس اصول سازمانی را تشکیل می دهند به ترتیب کسب و اشتراک دانش، مهارت آموزی و یادگیری سازمانی، ارتباط بهینه با مشتریان و ایجاد مزیت رقابتی بیشترین موارد بهره گیری سازما نها از استقرار مدیریت دانش بوده است. از مزایای به کارگیری مدیریت دانش برای بنادر می توان به موارد زیر اشاره نمود:

الف- تشخیص کمبودها در دانش سازمانی و متعاقب آن برنامه ریزی برای رفع کمبودها از طریق جذب نیروهای کار آمد و یا ارائه آموزش های لازم در جهت افزایش یادگیری کارآمد تر و موثر کارکنان و جلوگیری از افت دانش سازمانی در بنادر.

ب- بهره وری بیشتر از سرمایه های انسانی با امکان استفاده از دانش دیگران برای انجام کارهای خود و متعاقب آن جلوگیری از تکرار اشتباهات و دوباره کاری منتج به صرفه جویی در زمان برای حل مشکلات بنادر

ج- افزایش سرعت دسترسی به دانش مورد نیاز و کاهش زمان انجام کارها و ارائه خدمات تخلیه و بارگیری کالاها با کیفیت لازم به همراه ایجاد رابط هایی بمنظور نزدیکی هر چه بیشتر مشتریان با سازمان که همه عوامل فوق باعث افزایش رضایتمندی مشتریان خواهد شد

د- بوجود آوردن امکان دسترسی هر فرد به بسته دانشی مدون خود و دیگران که باعث بوجود آمدن فرصت های جدید و برانگیختن حس خلاقیت و نوآوری کارکنان بنادر خواهد شد

مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا، مدیریت دانش را بعنوان فرایند گسترده ای از کسب، سازماندهی، انتقال و استفاده از اطلاعات در سازمان می شناسد.

کارلس آرمسترانگ معتقد است مدیریت دانش فعالیتی سازمانی است که هدف از آن بوجود آوردن محیطی اجتماعی و فنی بوده تا بتوان در آن محیط دانش تولید کرده و آن را با دیگران تقسیم نمود.

لاری پروساک بیان می کند مدیریت دانش تلاشی برای آشکار نمودن دارایی پنهان در ذهن اعضا و تبدیل این دارایی پنهان به یک دارایی سازمانی است تا همه کارکنان سازمان به این دارایی دسترسی داشته باشند.

هربرت سنت آنگو می گوید مدیریت دانش یعنی ایجاد نوعی ارزش از دارایی های پنهان سازمان؛ ما زمانی به این هدف دست می یابیم که برای افراد ارزش قائل شویم و توانائی های آنها را برای تولید و جمع آوری و مبادله دانش افزایش دهیم و توماس دوپورت عملیات کشف، سازماندهی، خلاصه کردن و ارائه اطلاعات به شکلی که معلومات کارکنان را بهبود بخشد را به مدیریت دانش تعبیر می کند.

اگر در روزگاران گذشته داشتن اسلحه و یا قدرت نظامی وسیله تهدید دشمن و رقبا تلقی می شد، امروزه داشتن دانش و مدیریت آن به عنوان وسیله ای برای تهدید رقبا به حساب می آید. اصلیتین هدف مدیریت دانش نیز چیزی جز تهدید رقبا نیست. در واقع زمانی که رقبای ما بر این امر واقف باشند که ما دانش لازم را داریم به خودی خود حساب ویژه ای بر روی ما باز خواهند کرد و اجازه تهدید را نخواهند داشت. سازمانها بر اساس نوع رسالت و وظایفی که دارند از دانش های متفاوت و وسیعی بهره می برند که بدیهی است مدیریت بر کل دانش سازمان بنادر و دریانوردی، از اهداف مدیریت دانش نمی تواند باشد و تنها مدیریت بخش هایی از دانش سازمانی که از اهمیت بالاتری برخوردارند، مد نظر مدیریت دانش است. اینکه چه بخش هایی از دانش سازمان از اولویت بیشتری برخوردار است و کدام بخش های اولویت کمتری دارند چیزی نیست که بتوان به سادگی دریافت. در هر حال پس از جمع آوری و دسته بندی دانش سازمانی، نیازمند توانا سازی کلیه نیروهای موجود در سازمان

### موانع استقرار مدیریت دانش در سازمانها و بنادر

موانع استقرار مدیریت دانش در بنادر و سایر سازمانها می تواند مشابهت های فراوانی داشته باشند در هر حال موانع استقرار مدیریت دانش در بنادر عبارتند از:

الف- نبود فرهنگ سازمانی و فقدان آگاهی و درک درباره مدیریت دانش به عنوان بزرگترین مانع در استقرار مدیریت دانش در سازمانهای نه تنها دولتی و حتی شرکت های و نهادهای خصوصی است. فقدان اعتماد، ارتباطات و اشتراک دانش و نبود آگاهی درباره مزایای استقرار مدیریت دانش باعث مقاومت نیروی انسانی در به اشتراک گذاشتن دانش می شود، زیرا بسیاری از کارکنان، دانش را قدرت می دانند و از دست دادن و یا به اشتراک گذاشتن آنرا نوعی تقلیل قدرت برداشت می کنند و دانش خود را عامل تضمین شغلی اش می دانند. لذا از به اشتراک گذاشتن دانش و تخصص خودداری می نمایند. می توان با بهبود فرهنگ سازمانی و تغییر دیدگاه منفی نیروی انسانی در به اشتراک گذاشتن دانش سازمانی و غیر سازمانی، در جهت از میان برداشتن بزرگترین مانع استقرار مدیریت دانش در بنادر گام برداشت. یک مثال آشکار دیگر در این زمینه می توان به تغییر مدیران اشاره کرد. به دلیل عدم فرهنگ سازی مناسب، کم نیستند مدیرانی که پس از تغییر حتی حاضر نیستند در مراسم تودیع خود و معارفه دیگری شرکت نمایند چه رسد به اینکه بخواهند دانشی که طی سالها مدیریت در سازمانها اندوخته اند را در اختیار مدیران جدید بگذارند.

ب- از دیگر موانع استقرار مدیریت دانش در سازمانها و بنادر می توان به عوامل سازمانی نظیر ساختارهای سلسله مراتبی و غیر منعطف اشاره کرد که نمی توانند بستر مناسبی برای استقرار مدیریت دانش باشد. به عنوان مثال با توجه به ساختار سازمانی، هنوز ابهام و تعارض در ساختار سازمان و در یک رده پایین تر شرح شغل و پست سازمانی نظیر "کارشناس استقرار" و نظایر آن برای مدیریت دانش وجود دارد که تغییر ساختار و یا تعریف وظایف سازمانی و پست سازمانی نیازمند بوروکراسی فراوان و زمان بر است.

ه- کسب مزیت رقابتی و ارتقای عملکرد سازمان بنادر از طریق افزایش کارایی، بهره وری، کیفیت و نوآوری

### الزامات پیاده سازی مدیریت دانش در بنادر

برای نخستین بار است که یکی از استانداردهای مطرح کسب و کار در سطح جهان، اشاره های صریحی به مفهوم دانش کرده است و از آن به عنوان یک منبع سازمانی یاد کرده است و برای مدیریت آن انتظاراتی را اعلام نموده است. اشاره به مفهوم مدیریت دانش در بند ۶-۱-۷ استاندارد ISO 9001:2015 آمده است و مضمون بند جدید استاندارد به شرح زیر می باشد: الف- سازمان باید دانش کلیدی و حیاتی موردنیاز برای اجرای فرآیندهای کاری و انطباق کیفی محصولات و خدمات خود را شناسایی کند.

ب - دانش باید نگهداری شده و به میزان لازم در دسترس ذینفعان قرار گیرد.

ج- زمانی که نیازهای سازمان و یا روندهای بیرونی دچار تغییر می شوند، سازمان باید وضعیت فعلی دانش خود را در نظر بگیرد و نحوه کسب یا دستیابی به هرگونه دانش مورد نیاز جدید و یا به روزرسانی دانش موجود را مشخص نماید.

د- دانش سازمانی می تواند شامل اطلاعاتی نظیر سرمایه فکری و مطالب فرا گرفته شده باشد.

ه- سازمانها می بایست منابع داخلی (نظیر یادگیری از شکست ها و موفقیت های پروژه ها، ثبت دانش و تجربه های مستند نشده کارشناسان متبخر درون سازمانی) و منابع خارجی (نظیر استانداردها، جمع آوری دانش از دانشگاه ها، کنفرانس ها، مشتریان و پیمانکاران) جهت کسب دانش لازم را در نظر بگیرد.

با توجه به اینکه سازمان بنادر و اکثر بنادر تابعه آن موفق به دریافت گواهینامه های مدیریتی بالاجس ISO 9001:2008 شده اند و هم اکنون نیاز به ارتقاء آن از ۲۰۰۸ به ۲۰۱۵ می باشند بنابراین گریزی نیست و می بایست تمهیدات لازم به منظور استقرار مدیریت دانش در سازمان و بنادر اندیشیده شود که در غیر اینصورت در خصوص بند مذکور با عدم انطباق مواجه خواهیم شد. در ادامه به بیان موانع استقرار مدیریت دانش در بنادر و راهکارهای استقرار آن می پردازم.

ج- در ساختار های سلسله مراتبی نظیر ساختار سازمانها و نهادهای کشورمان، تصمیم گیران نهایی مدیران هستند. در این ساختارها چه بسا برخی از مدیران به هر دلیلی ( نداشتن فرهنگ سازمانی مرتبط، نداشتن بودجه، ...) تمایلی به حمایت از استقرار مدیریت دانش ندارند و عدم حمایت مدیران باعث شکست در استقرار مدیریت دانش می شود. البته موضوع فوق تا حدود زیادی در سازمان بنادر و دریانوردی مصداق پیدا نمی کند و سازمان بنادر از سازمانهای پیشرو در استقرار سیستم های مدیریتی می باشد و همواره پیاده سازی سیستم های مدیریتی، مورد استقبال مدیران بوده است.

د- با توجه به جدید بودن موضوع استقرار مدیریت دانش در ایران، قوانین بالا دستی مناسب که دستگاه ها و سازمانها را مجاب و یا مجبور به استقرار مدیریت دانش بکند و به طور کلی در بر گیرنده سیاست های مناسب جهت استقرار آن باشد، وجود ندارد. بنابراین تدوین قوانین بالا دستی در درجه اول اهمیت قرار دارد و بعد از آن باید سیاست های تشویقی را در داخل سازمانها پیاده سازی نمود. جالب است در بخش نامه ارزشیابی دستگاه های اجرایی، مستند سازی تجربیات کارمندان برای کارمندان با حداقل ۲۴ سال سابقه کاری در نظر گرفته شده است که می توان با حذف محدودیت آن و اضافه نمودن بندی نظیری مستندات سازی تجربیات و به اشتراک گذاری دانش و دادن امتیازهای بالا به بند فوق، می توان روحیه مستند سازی و فرهنگ سازمانی اعتماد و به اشتراک گذاری دانش در سازمانها را بالا برد. ضمن اینکه، اصلاح سیستمهای حقوق و دستمزد که انگیزه مالی را در نیروها افزایش دهد هم ضرورت دارد.

ه- مشارکت و انجام کارهای گروهی علاوه بر اینکه باعث بهبود روابط انسانی می شود باعث افزایش دانش نیز می گردد. بدیهی است در عصر حاضر که با انبوهی از اطلاعات مواجه هستیم و فضای مجازی باعث کاهش روابط انسانی در فضای حقیقی شده است، کمبود روابط انسانی حقیقی بیش از پیش مشهود است و این موضوع موجب کاهش بهره گیری از دانش سازمانی می شود. این موضوع تقریباً در تمامی سازمانها صدق می کند.

و- در بسیاری از موارد ارزش دانش و مدیریت دانش در سازمانها ملموس نیست و هیچ ارزیابی درستی از کمکی که دانش می تواند

برای سازمان به همراه داشته باشد، وجود ندارد. در سازمانهایی که کارکنان و مدیران آن واقف بر ارزش مدیریت دانش نباشند عملاً استقرار آن امکان پذیر نیست.

### راهکارهای استقرار مدیریت دانش در بنادر

ز- مدیریت دانش می بایست از اهداف راهبردی سازمان باشد و عدم ارتباط صحیح میان مدیریت دانش و راهبردهای سازمانی از موانع استقرار مدیریت دانش در سازمانها محسوب می شود.

با توجه به مشخص شدن موانع استقرار مدیریت دانش در سازمانها و بنادر، بدیهی است هر آنچه که باعث از بین رفتن و یا کاهش موانع استقرار مدیریت دانش در سازمانها شود به عنوان راهکار استقرار مدیریت دانش در سازمانها و بنادر تلقی خواهد شد. از جمله راهکارهای استقرار مدیریت دانش عبارتند از:

الف- ارتقاء فرهنگ سازمانی و افزایش آگاهی و درک درباره مدیریت دانش در بین مدیران و کارکنان سازمان و نهادینه کردن عملی این موضوع که حفظ و ارتقای موقعیت شغلی بستگی به دانش افراد دارد و اشتراک دانش کسب شده به آنان قدرت می دهد و برابر با به خطر افتادن و آسیب پذیری موقعیت شغلی نیست. فرهنگ سازمانی را باید به سمتی سوق داد که کارمندان مطمئن شوند تمام نظراتشان ارزشمند است و نگران این نباشند که نظرات آنها ممکن است نادرست باشد و وجهه خود را از دست بدهند و یا دیگر همکاران آنها ممکن است عصبانی شوند.

ب- منابع انسانی از عوامل مهم دیگری در استقرار کامل مدیریت دانش محسوب می شود. مسلماً بکارگیری نیروهایی که تمایل به یادگیری، خلق و تبادل دانش دارند، در اولویت می بایستی قرار گیرد و بمنظور تشویق پرسنل در جهت استقرار مدیریت دانش می بایست روشهای مناسبی تدوین شود. از جمله روشهای کارآمد جهت تشویق پرسنل می توان در سیستم ارزیابی عملکرد برای ارزیابی مشارکت کارکنان، فرآیندهای تبادل و استفاده از دانش را گنجانده و یا سیستم های آموزشی را به گونه ای طراحی نمود که بر اساس ایجاد انگیزه یادگیری عمیق تر و به کارگیری آموخته ها در محیط کار و انتقال به همکاران باشد و یا سیستم پاداش دهی مادی باید بر اساس تشویق و تقدیر از

های سازمانی، نیروی انسانی ماهر، متخصص و با دانش هستند. حال که دانش با صرف هزینه های فراوان بدست می آید، سازمانها و شرکت ها می بایست انگیزه لازم در کارکنان خود به منظور اشتراک دانش را فراهم آورند تا سازمان حجم بسیار زیادی از دانش خود را که با صرف هزینه های زیاد بدست آورده است به راحتی از دست ندهد. اشتراک دانش، جلب اعتماد افراد و ایجاد بستر لازم به منظور انجام کارهای مشارکتی و بروز خلاقیت ها و نوآوری، ایجاد ارزش افزوده از دانش کسب شده توسط عوامل سازمان، چیزی است که از آن به مدیریت دانش تعبیر می شود. بنابراین مدیریت دانش علاوه بر کاهش در هزینه ها با بهبود عوامل کلیدی موفقیت یک سازمان مانند خلاقیت سازمانی، افزایش کیفیت خدمات که نهایتاً رضایت مشتریان را به همراه خواهد داشت، به تولید ثروت بیشتر برای سازمان کمک می کند. بنابراین حال که مدیریت دانش علاوه بر کاهش هزینه ها موجب تولید ثروت نیز می شود، سازمان بنادر و دریانوردی نیز بیش از پیش می بایست به سمت یک سازمان دانشی سوق داده شود. در یک سازمان دانشی، دانش به سادگی منتقل می شود و در اختیار تمامی کارمندان قرار می گیرد. زمانی که کارمندان به دانش سازمانی دسترسی پیدا می کنند، می توانند محیط خود را بهتر بشناسند، روشهای جدید و بهتری را در اجرای کارها بیابند، با هم کار کنند، خلاء دانش را جبران کنند، بهره وری را افزایش دهند، مشتریان را راضی کنند و در نهایت توان رقابت موثر را کسب نمایند.

کسانی باشد که زمینه انتقال دانش و ایجاد مشارکت بین افراد را ایجاد کرده اند.

ج- جایگاه مدیریت دانش در ساختار سازمان باید مشخص باشد و استانداردها و قوانین بالا دستی لازمه در سازما نها تدوین و طراحی شود. در ساختار سازمان با ایجاد واحد سیستم ها و بهبود روشها که در ارتباط مستقیم با مدیریت دانش می باشد به طراحی سیستم و روشهای جدید بپردازند و مدیران ارشد با سازمانهایی که در این زمینه موفق بوه اند، ارتباط و مشارکت موثر داشته باشند.

د- آگاهی و اطلاع مدیران و کارکنان از تغییرات و مزایای حاصل از استقرار دانش می بایست افزایش یابد و به تناسب آن فرهنگ مدیریت مشارکتی و پرسش و مطالعه در سازمانها می بایست نهادینه گردند و فرآیندها، رویه ها و دستورات رالعمل ها به طور مستمر بازنگری و رفع نقص شوند.

ه- فراهم آوردن محیطی پویا که در آن مدیران و کارمندان بدون ترس نسبت به بیان اندیشه های خلاق و انتقادات سازنده اقدام نمایند و تشویق کارمندان به داشتن دید انتقادی نسبت به روشها و تصورات پذیرفته شده درباره روشها و فعالیت های سازمان راهی دیگر در جهت استقرار مدیریت دانش است.

### نتیجه گیری

پر واضح است که کسب دانش همواره امری ساده نبوده و نیاز به پشتکار و تلاش و صرف هزینه های فراوان دارد و مهمترین دارایی

### منابع

۱. محمدی، حامد، مدیریت دانش در سازمان های دولتی، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۱۲، دی ماه ۸۸.
۲. کواپیمان، جان و الیاسن، جل، مدیریت سازمان های دولتی، ترجمه: عباس منوریان، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰.
۳. به رخ، سمیرا، نقش مدیریت دانش در افزایش بهره وری سازمان، فصل نامه ره آورد لیزینگ، شماره ۱۲، زمستان ۱۳۹۴.
۴. دانایی فرد، حسن، الوانی، سید مهدی، آذر، عادل، روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت رویکردی جامع، تهران، نشر صفراشراقی، چاپ چهارم، ۱۳۸۷.
۵. الوانی، سید مهدی، شریف زاده،، فتاح، فرآیند خط مشی گذاری عمومی، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۷۹.

موج چهارم

رویدادها





# رویدادها و همایش های علمی

هشتمین کنفرانس بین المللی مدیریت دانش و تبادل اطلاعات

۱۹ تا ۲۱ آبان ۹۵ ، پورتو، پرتغال

8th International Conference on Knowledge management and Information Sharing

9-11 Nov.2016, Porto, Portugal (KMIS 2016)



## محورهای مورد بحث در کنفرانس:

- بهترین شیوه و کار جوامع در مدیریت دانش
- اطلاعات و کسب و کار CRM
- مدیریت فرآیند کسب و کار
- ارتباطات ، همکاری و به اشتراک گذاری اطلاعات
- کتابخانه های دیجیتال
- دولت الکترونیکی
- آموزش الکترونیکی
- سیستم های اطلاعات سازمانی
- تاثیر اندازه گیری مدیریت دانش
- امنیت اطلاعات
- تسهیل نوآوری
- سیستم های اطلاعات هوشمند
- استراتژی مدیریت دانش و پیاده سازی
- پروژه های مدیریت دانش
- سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی
- فراداده و مدارک سازمان داده شده
- تجربیات سازمانی
- سازمان دهی سیستماتیک دانش
- مهندسی مورد نیاز
- شبکه های اجتماعی و بعد روانی
- مطالعات ، متریک و سنجش و ارزیابی
- ابزار و فن آوری برای مدیریت دانش

فرصت ثبت نام: ۲۹ شهریور ۹۵ (۱۹ سپتامبر ۲۰۱۶)

محل برگزاری: پورتو- پرتغال

برای اطلاعات بیشتر به سایت <http://www.kmis.ic3k.org/Home.aspx> مراجعه گردد

## سومین کنفرانس بین المللی مهندسی دانش بنیان و نوآوری

۲ تا ۳ دی ۱۳۹۵، تهران، ایران

دانشگاه علم و صنعت ایران



### محورهای مورد بحث در کنفرانس

- مهندسی مکاترونیک و مکانیک
  - مکاترونیک، رباتیک و کنترل
  - مکانیک جامدات و سیالات
  - دینامیک، ارتعاشات و طراحی مکانیزم
  - ساخت، تولید، اتوماسیون و کاربردهای صنعتی
  - حساسه ها، کالبراسیون و مهندسی ابزار دقیق
- مهندسی برق
  - مهندسی برق - قدرت
  - مهندسی برق - کنترل
  - مهندسی برق - مخابرات
- ریاضی، مهندسی و IT
  - مهندسی برق - الکترونیک
  - مهندسی پزشکی - بیو الکترونیک
  - رباتیک، پزشکی و جراحی از راه دور
  - هوش مصنوعی
  - معماری کامپیوتر
  - مهندسی شبکه
  - مهندسی نرم افزار
  - مهندسی IT و ICT
  - بیوانفورماتیک و محاسبات علمی

**مهلت ارسال مقاله:** بزودی اعلام می گردد

**مهلت ثبت نام:** بزودی اعلام می گردد

برای اطلاعات بیشتر به سایت <http://aeuso.org/kbei/index-fa.html> مراجعه گردد.

## هیجدهمین کنفرانس بین المللی مدیریت دانش و اقتصاد دانشی

۴ تا ۵ بهمن ۱۳۹۵، پاریس، فرانسه

18th International Conference on Knowledge Management and Knowledge Economy

23-24 Jan.2017, Paris, France (ICKMKE 2017)



### محورهای مورد بحث در کنفرانس:

#### مدیریت دانش

- مدیریت دانش
- مبانی و نظریه ها
- علم، نظریه و حرفه ای در مدیریت دانش
- انتقال دانش
- دانش تداوم برنامه ها و منابع انسانی کمبود
- تبدیل دانش به محصولات و توسعه کسب و کار
- مدیریت سرمایه های فکری و مدیریت IP

#### اقتصاد دانشی

- اقتصاد دانش
- علم و نظریه اقتصاد دانش
- دانش محور شرکت نوع کسب و کار
- کارآفرینی در اقتصاد دانش محور
- اقتصاد قدیمی، اقتصاد دانش محور و اقتصاد جدید
- مدل های کسب و کار از اقتصاد دانش
- بخش آموزش و پرورش در اقتصاد دانش

برای اطلاعات بیشتر به سایت

<https://www.waset.org/conference/2017/01/paris/>

[CKMKE](#) مراجعه گردد.

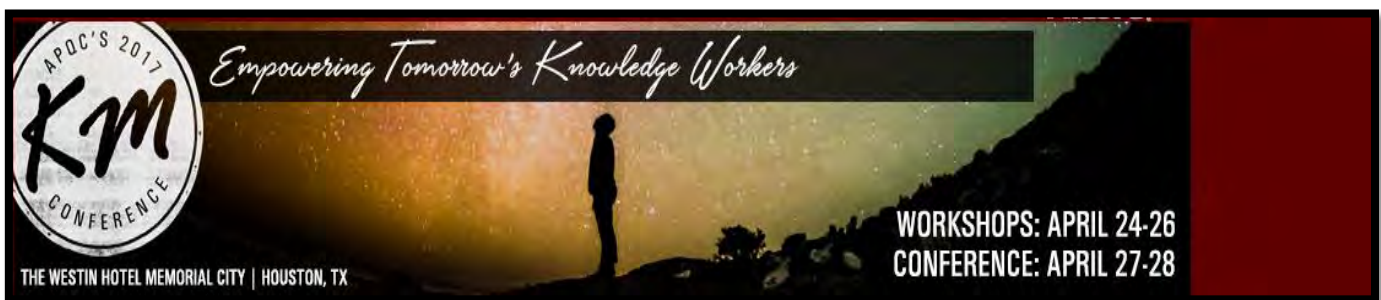
مهلت ارسال کامل مقالات: ۲ مهر ۹۵ (۲۳ سپتامبر ۲۰۱۶)

مهلت ثبت نام: تا ۲ مهر ۹۵ (۲۳ سپتامبر ۲۰۱۶)

## کنفرانس و کارگاه مدیریت دانش

۴ تا ۸ اردیبهشت ۹۶، هیوستون، آمریکا

### Knowledge Management Conference & Workshop



(APQC'S 2017), 24-28 Apr. 2017, TX, USA

#### محورهای مورد بحث در کنفرانس و کارگاه آموزشی:

- **استراتژی و برنامه های مدیریت دانش**
  - ترسیم تصویر بزرگ از مدیریت دانش،
  - توسعه و یا بازسازی یک استراتژی مدیریت دانش به ابزارهای اجرایی،
  - اقدامات موفقیت آمیز و درس های آموخته شده،
  - طراحی یک استراتژی و کسب و کار در مورد مدیریت دانش
  - استفاده عملی از ابزارهای مدیریت دانش
  - ردیابی سلامت و تاثیر ابزار و ابتکارات در مدیریت دانش
- **تعامل و همکاری در مدیریت دانش**
  - تعامل در اشتراک گذاری
  - همکاری در تخصص و ارتباط با رسانه های اجتماعی در مدیریت دانش
- **ایده های جدید، ابزار و تکنیکها**
  - راه حل های نوآورانه به چالش های تکنولوژی،
  - آخرین روند و تحولات فن آوری های در حال ظهور،
  - واقعیت های استفاده از ابزارها و تکنیک های جدید،
  - اجرای راه حل ها برای ایجاد افزایش محتوا در مدیریت دانش،
  - سازماندهی، تحویل و یادگیری پردازش شناختی،
  - تجزیه و تحلیل پیش بینی پیشرفته، طراحی تفکر، توسعه سریع
- **انتقال دانش ضمنی**
  - شناسایی معیارها و حفاظت از دانش
  - طراحی روش انتقال و حفظ دانش از طریق گرفتن عکس، نقشه برداری و....

<sup>2</sup> یک موسسه غیر انتفاعی از طرفداران پیشرو در بحث مدیریت دانش که به بهبود بهره وری و کیفیت مدیریت دانش و اتصال افراد با یکدیگر در کشورها کمک می کند.

- درس های آموخته و برنامه های مشارکت داخلی و خارجی
- ارزیابی اثر انتقال دانش در نتایج کسب و کار

**مهلت ارسال مقاله:** ۲۲ شهریور ۹۵ (۱۲ سپتامبر ۲۰۱۶)

**اعلام سخنرانان و ارائه دهندگان:** ۱۰ آبان ۹۵ (۳۱ اکتبر ۲۰۱۶)

**مهلت ثبت نام:** تا ۲۷ اسفند ۹۵ (۱۷ مارچ ۲۰۱۷)

برای اطلاعات بیشتر به سایت <https://www.apqc.org/apqcs-2017-knowledge-management-conference> مراجعه گردد.

## اخبار دانشی

### \* معاون علمی و فناوری رئیس جمهور

#### ۲۶۰۰ شرکت دانش بنیان در سطح کشور با تجاری سازی محصول ۲۰ هزار میلیارد تومان فروش داشتند

سورنا ستاری در مراسم اختتامیه فن آورد در استان همدان با بیان اینکه دیگر سعادت و موفقیت کشور در گرو فروش نفت نیست، اظهار داشت: فرزندان را باید خلاق پرورش دهیم تا با نوآوری و فکر خود اشتغال ایجاد کنند و به دنبال استخدام‌های دولتی نباشند. وی با بیان اینکه ایران چهارمین کشور دنیا در راستای تربیت مهندس است، افزود: نیروی جوان، متخصص و تحصیل کرده در کشور بسیار داریم و بنابراین باید از این ظرفیت به خوبی استفاده کنیم.

معاون علمی و فناوری رئیس جمهور بیان کرد: ۲۶۰۰ شرکت دانش بنیان در سطح کشور فعالیت دارند که ۲۰ هزار میلیارد تومان درآمد از محل فروش محصول تجاری سازی شده خود کسب کردند. وی با اشاره به توانمندی کشور در تولید گیاهان دارویی گفت: بیش از ۱۰۰۰ شرکت در حوزه گیاهانی دارویی در کشور فعالیت دارند که باید از دانش آنها برای تولید و توسعه صنعت داروسازی در کشور استفاده کنیم.

ستاری با اشاره به ضرورت ایجاد ظرفیت در زمینه اقتصاد دانش بنیان در کشور عنوان کرد: کارآفرینی ریشه بسیاری از فعالیت‌ها در حوزه علم و فناوری است بر این اساس باید این فرهنگ را در جامعه پیاده کنیم.

معاون علمی و فناوری رئیس جمهور تصریح کرد: در اقتصاد دانش بنیان دیگر مقوله تخریب محیط زیست مطرح نیست بلکه باید در این نوع روش از کمترین فضای ممکن بیشترین بهره‌وری را داشته باشیم.

### \* معاون توسعه مدیریت و منابع معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری

#### ایجاد تابلوی بورس دانش بنیان از سوی معاونت علم / رشد ۲۰۰ درصدی شرکت های دانش بنیان

علیرضا دلیری در نشست ورود شرکت‌های دانش بنیان به بازار سرمایه با بیان اینکه بر اساس تفاهم نامه معاونت علمی با سازمان بورس تابلویی به محصولات شرکت‌های دانش بنیان اختصاص داده می‌شود، افزود: بر این اساس نگاه ویژه‌ای به این شرکت‌ها در بازار سرمایه به وجود می‌آید.

معاون توسعه مدیریت و منابع معاونت علمی، امکان ارتباط شرکت‌ها با بازار سرمایه را از مزایای این اقدام دانست و خاطرنشان کرد، این اقدام با هدف حضور موفق شرکت‌های دانش بنیان در تابلوی بورس انجام شد؛ زیرا حضور در بازار سرمایه علاوه بر توانمندتر شدن آنها افزایش سهام را نیز برای آنها به دنبال دارد.

وی با اشاره به اینکه شرکت‌های دانش بنیان، شرکتی تولیدی با پایه علمی هستند، گفت: شرکت‌های دانش بنیان در طول زمان مرتب در حال ارتقا هستند و همین مساله تاثیر مثبتی را در حضور آنها در بازار بورس خواهد گذاشت بنابراین حضور شرکت‌ها در بازار سرمایه تامین مالی پایدارتری را کنار بازاری که خود آنها دارند، فراهم می‌کند و برندی قابل قبول برای شرکت است.

دلیری همچنین با اشاره به پشتیبانی معاونت علمی از شرکت‌ها برای حضور در بازار سرمایه خاطرنشان کرد: معاونت علمی در این مساله همراه شرکت‌ها است و در مسیر کاهش دغدغه آنها حرکت می‌کند در تلاش هستیم به زودی نخستین تابلوی دانش بنیان را در بورس ایجاد کنیم تا شرکت‌ها معرفی محصولات خود به این طریق هم داشته باشند.

وی با بیان اینکه در حال حاضر ۲۶۰۰ شرکت دانش بنیان مجوز فعالیت گرفته‌اند، اضافه کرد: امروزه فعالیت این شرکت‌ها ارتقا پیدا کرده و فروش بالایی را دارند همچنین حمایت‌های معاونت علمی همچون معافیت مالیاتی و گمرکی بستر را برای فعالیت

بهبتر آنها فراهم می‌کند. از سوی دیگر، باید بستر بازار سرمایه و صادرات را هم برای این شرکت‌ها مهیا کرد تا تولید دانش بنیان برای کشور اولویت داشته باشد.

دلیری اظهار کرد: آمارها نشان می‌دهد با ورود به بازار سرمایه، شرکت‌ها رشدی تا ۲۰۰ درصد را دارند بنابراین واحد مستقلی برای تامین مالی شرکت‌های دانش بنیان در معاونت علمی راه‌اندازی کردیم تا زمینه برای این امر آماده شود. افق آینده‌ای که ترسیم کردیم بدین صورت است که همه شرکت‌های دانش‌بنیان در تابلوی اول بورس حضور داشته باشند و برای این منظور حمایت‌های لازم را از شرکت‌ها خواهیم داشت و تا ۵۰ درصد هزینه‌های پذیرش شرکت‌ها در بورس را معاونت عهده دار می‌شود.

### \*انتشار نسخه جدید نرم افزار مدیریت دانش Bloomfire

**BLOOMFIRE**، شرکت قدرتمند و فعال در تولید نرم افزارهای مختلف از جمله مدیریت دانش به تازگی نسخه جدیدی از نرم افزار مدیریت دانش خود را برای تلفن‌های هوشمند رونمایی کرده است این نرم افزار با قابلیت نصب بر روی تمامی سیستم عامل‌های مطرح تلفن‌های هوشمند اعم از **Android, ios** و ... کاربران را قادر می‌سازد تا با به اشتراک گذاشتن دانش، و در یک همکاری تنگاتنگ ایفاگر نقش شایسته خود در یادگیری سازمانی باشند. وجود کتابخانه دانش، اطلاعیه‌ها و ابزارهای کشف دانش از بخشهای مهم این نرم افزار است که نسخه جدید آن از اواخر سال میلادی جاری به بازار خواهد آمد.

# موج پنجم

مقالات و  
پایان نامه ها





# طراحی الگوی تعالی سازمانی در بخش دولتی

مؤلف / مترجمان: ناصر میرسپاسی / غلامرضا معمار زاده / رضا نجف بیگی / مهدی علی زاده

موضوع: تعالی سازمانی

سال انتشار: ۱۳۹۲

منبع: ماهنامه علمی - پژوهشی مدیریت اجرایی

**چکیده:** با توجه به کاستی های مدل های سنتی سنجش عملکرد سازمان و تحولات دوران معاصر در حوزه مدیریت، ارایه چارچوب های نوین سنجش عملکرد مورد توجه محققین این حوزه قرار گرفته است. مدل های تعالی سازمانی از جمله مهمترین مدلهایی سنجش عملکرد هستند که بر مبنای مجموعه ای از ارزش های محوری طراحی شده و بدنبال معرفی مولف ههای کلیدی عملکرد برتر هستند. بر همین اساس و با توجه به این که طراحی مدل تعالی در هر کشوری با توجه به شرایط زمینه ای حاکم بر آن صورت می گیرد، طراحی مدل تعالی سازمانی در بخش دولتی ایران، هدف اصلی این مطالعه می باشد. در این تحقیق، مولفان با استفاده از روش تحقیق توصیفی-پیمایشی و رویکرد تطبیقی، به بررسی مدل های مختلف تعالی سازمانی و عوامل زمینه ای کشور پرداخته اند. داده های تحقیق بوسیله پرسشنامه و در سطح مدیران بخش دولتی جمع آوری شده و با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی تجزیه و تحلیل شد. نتایج تحقیق نشان می دهد مدل تعالی سازمانی در بخش دولتی دارای ۸ معیار توانمندساز و ۴ معیار نتایج می باشد.

[http://www.sid.ir/fa/VEWSSID/J\\_pdf/40613921007.pdf](http://www.sid.ir/fa/VEWSSID/J_pdf/40613921007.pdf)

ادامه مقاله در پیوند زیر قابل دسترسی است

# شناسایی رابطه بین فرهنگ سازمانی، توانمندسازی و رضایت شغلی

(مطالعه موردی: کارکنان ستادی سازمان بنادر و دریانوردی)

مؤلف / مترجمان: سارا شهبازیان فر

موضوع: فرهنگ سازمانی

تهیه و تنظیم: مرکز مطالعات و بررسی های راهبردی سازمان بنادر و دریانوردی

**چکیده:** این پایان نامه حاصل تحقیقی پیرامون شناسایی رابطه بین فرهنگ سازمانی، توانمندسازی و رضایت شغلی کارکنان ستادی سازمان بنادر و دریانوردی می باشد که برای انجام آن از روش توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی استفاده شده است. جامعه آماری شامل کارکنان ستادی سازمان بنادر و دریانوردی به تعداد ۷۵۰ نفر می باشند که با استفاده از جدول مورگان تعداد ۲۵۶ نفر از آن ها به عنوان حجم نمونه تعیین و بطور تصادفی انتخاب شده تا به سه پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰)، توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۵) و رضایت شغلی ویسوکو و کروم (۱۹۹۱) پاسخ دهند. محقق برای تجزیه و تحلیل داده های پژوهش از دو روش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده کرده است. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار **SPSS** و روش تعیین ضریب همبستگی پیرسون انجام گرفت. نتایج حاصله از فرضیه های تحقیق نشان داد که همه ابعاد فرهنگ سازمانی (رسالت، سازگاری، درگیر شدن در کار، انطباق پذیری) بر توانمندسازی و توانمندسازی بر رضایت شغلی تأثیر دارند.

ادامه مقاله در بانک مقالات مرکز مطالعات و بررسی های راهبردی سازمان بنادر و دریانوردی قابل دسترسی است

# بررسی تأثیر فناوری اطلاعات بر مدیریت دانش

(مطالعه موردی: بنادر و دریانوردی و منطقه ویژه اقتصادی امیرآباد)

مؤلف / مترجمان: قاسم اکبر زاده

موضوع: مدیریت دانش

تهیه و تنظیم: مرکز مطالعات و بررسی های راهبردی سازمان بنادر و دریانوردی / بنادر و دریانوردی و منطقه ویژه امیرآباد

**چکیده:** هدف از این تحقیق، بررسی تأثیر فناوری اطلاعات بر مدیریت دانش در سازمان بنادر و دریانوردی امیرآباد است. روش تحقیق توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق، کارکنان سازمان با مدرک تحصیلی فوق دیپلم تا دکتری می باشند، تعداد کارکنان دارای شرایط، ۱۹۱ نفر هستند که براساس جدول مورگان و روش نمونه گیری تصادفی، ۱۲۳ نفر بعنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار اندازه گیری، پرسشنامه های محقق ساخته با استفاده از پرسشنامه های مدیریت دانش لاوسون (۲۰۰۳) و فناوری اطلاعات فتحی (۱۳۸۹) که روایی و پایایی آنها بررسی شده و مورد تایید اساتید خبره قرار گرفته، می باشد که ضریب اعتبار آنها از طریق آلفای کرونباخ به ترتیب ۹۰٪ و ۸۵٪ بدست آمد. از روش های آمار توصیفی به منظور طبقه بندی داده های خام و ترسیم جداول و نمودارها و از آمار استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل واریانس و تحلیل رگرسیون گام به گام) با استفاده از SPSS به منظور بررسی فرضیه های تحقیق استفاده شد. نتایج نشان می دهد که بین مشخصه های فناوری اطلاعات و فرآیندهای مدیریت دانش در بندر امیرآباد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین ضرایب رگرسیون حاکی از آنست که مشخصه های فناوری اطلاعات پیش بینی کننده معناداری برای مدیریت دانش هستند.

ادامه مقاله در بانک مقالات مرکز مطالعات و بررسی های راهبردی سازمان بنادر و دریانوردی قابل دسترسی است

# بررسی رابطه مدیریت دانش و تفکر استراتژیک کارکنان

(مطالعه موردی: اداره کل بنادر و دریانوردی مازندران)

مؤلف / مترجمان: سعید کیا کجوری

موضوع: مدیریت دانش

سال انتشار: ۱۳۹۵

منبع: بانک پایان نامه های مرکز مطالعات و بررسی های راهبردی سازمان بنادر و دریانوردی

تهیه و تنظیم: مرکز مطالعات و بررسی های راهبردی سازمان بنادر و دریانوردی / اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران

**چکیده پایان نامه:** هدف از این پژوهش بررسی رابطه بین مدیریت دانش و مؤلفه های آن با تفکر استراتژیک کارکنان بود. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و بر اساس ماهیت و روش از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان ستادی شاغل در اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران با حداقل تحصیلات فوق دیپلم به تعداد ۱۹۶ نفر بوده که از این میزان بر اساس فرمول کوکران تعداد ۱۳۳ نفر به روش تصادفی به عنوان نمونه آماری انتخاب شد. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه های مدیریت دانش تعدیل یافته بهات (۲۰۰۱) با ۳۸ پرسش و ظرفیت تفکر استراتژیک با ۱۵ پرسش می باشد؛ جهت بررسی روایی پرسشنامه از روایی صوری (ظاهری) استفاده شده و میزان پایایی دو پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۷۰ و ۰/۸۸۵ بدست آمده است. به منظور بررسی فرضیه ها با به کارگیری نرم افزار SPSS V ۲۱،۰ از آزمون تحلیل همبستگی و رگرسیون استفاده شد. یافته های پژوهش نشان داد که رابطه معنی داری بین مدیریت دانش و مؤلفه های آن - کسب، خلق، ثبت، انتقال و کاربرد دانش با تفکر و استراتژیک کارکنان اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران وجود دارد.

متن کامل این پایان نامه در بانک مرکز مطالعات و بررسی های راهبردی سازمان بنادر و دریانوردی قابل دسترسی است

موج ششم

دانش نما



## معرفی کتاب و سایت

### «مدیریت دانش از مفهوم تا مهندسی اجرا»

نویسندگان: حامد فضل‌ا... تبار و ارمیا اقدسی

انتشارات: ارسطو

تاریخ نشر: مرداد ۱۳۹۴

تعداد صفحات: ۳۰۴ صفحه

شرح مختصر:

کتاب حاضر پس از ارایه مفاهیم اصلی مدیریت دانش و الگوهای مختلف آن، به طراحی الگوی مدیریت دانش نوین می‌پردازد. این الگو در پی شناسایی پارامترهای دانشی با رویکرد منابع انسانی و بهره‌برداری از آن در تسهیل فرایندهای کاری آن می‌باشد

قطع کتاب: وزیری



مولفان،  
حامد فضل‌الله تبار  
ارمیا اقدسی

پایگاه انجمن علمی مدیریت دانش

<http://www.ikma.com>

پایگاه ارائه آخرین اخبار اطلاعات پیرامون مدیریت دانش



## مستند سازی تجارب و دانش نهفته دریانوردان

پروژه "مستند سازی تجارب نهفته دریانوردان" از سوی مرکز مطالعات بررسی های راهبردی سازمان بنادر و دریانوردی به منظور جلوگیری از خارج شدن برخی تجارب و وقایع دانشی از ذهن خبرگان با گذشت زمان و حبس اطلاعات دانشی ناشی از استراتژیک بودن آن و با رویکرد میسر شدن امکان آشکار سازی و مستندسازی دانش و تجارب دریایی دریانوردان، فراهم سازی موجبات هم افزایی دانش کسب شده در استفاده از تجربیات، امکان آموختن و همچنین کسب بازخورد از تجارب و پیشنهادات کسب شده از دریانوردان انجام گردید. حوزه این تحقیق، دریانوردان فعلی کشور شامل فرماندهان، افسران، کاپیتان ها و ناخداهای کشتی های تجاری و لنج داران شاغل در شرکت های کشتیرانی و دامنه آن در حوزه جغرافیایی شهرها و بنادر کشور بوده است که با تکیه بر حافظه فعالان دریانوردی از طریق مستند سازی و ثبت تجارب ذهنی دریانوردان و استفاده از دانش شفاهی آنان می باشد. در شماره های آتی نشریه امواج دانش بخش هایی از نتایج بدست آمده از این پژوهش متناسب با موضوعات، به همراه واژگان دریایی ثبت شده که عمدتاً واژه های محلی و تخصصی، کلمات و اصطلاحات لنج و لنج داری و همچنین اسامی محلی اجزاء ساختمانی لنج ها که متناسب با گویش های بنادر بوشهر و گناوه و قشم است، ارائه میگردد.

### مقابله با شرایط اضطراری و مدیریت حوادث

سانحه دریایی طبق مصوبه شماره ۸۴۹ سازمان جهانی دریانوردی به مفهوم حادثه ای است که منجر به یکی از وقایع زیر گردد:

- فوت یا جراحت جدی یک یا چند نفر که مرتبط با عملیات کشتی و یا به سبب آن به وجود آمده باشد؛
- از دست دادن یک یا چند نفر از افراد کشتی به دلیل و یا در ارتباط با عملیات کشتی؛
- از دست رفتن، احتمال از دست رفتن و یا ترک یک کشتی؛
- صدمه دیدن سازه شناور؛ - از کار افتادن یک شناور و یا درگیر بودن آن در یک تصادف؛
- صدمه دیدن وسایل به دلیل و یا مرتبط با عملیات کشتی؛
- خسارت به محیط ریست به دلیل صدمه دیدن کشتی و یا به دلیل کارکرد کشتی؛

بنابراین سوانح دریایی تنها محدود به تصادفات نمی باشند و به هر پدیده ای که منجر به فوت، مجروح و یا مفقود شدن یکی از مسافری یا کارکنان کشتی شود و یا منجر به خسارت دیدن شناور و یا بار آن شود، و یا منجر به خسارت به محیط زیست گردد اطلاق می شود. از طرف دیگر افتادن یک فرد در داخل کشتی به عنوان یک سانحه تلقی شده و غرق شدن یک شناور به صورت کامل نیز یک سانحه به شمار می آید.

همچنین بر این اساس همان مصوبه سوانح دریایی به سه بخش سوانح خیلی جدی، سوانح جدی و سوانح غیر قابل اعتناء دسته بندی شده اند :

- سانحه دریایی خیلی جدی به مفهوم حادثه ای است که باعث از بین رفتن کلی شناور، از دست رفتن جان انسانها و یا آلودگی زیاد محیط زیست گردد.

- سانحه دریایی جدی، به سانحه ای گفته می شود که بدان سانحه دریایی خیلی جدی اطلاق نموده که در آن: آتش سوزی، انفجار، به گل نشستن، تماس، صدمه ناشی از آب و هوای بد، صدمه ناشی از یخ، ترک خوردگی بدنه یا احتمال خرابی بدنه وجود داشته که این عوامل منجر به: خرابی سازه که منجر به عدم تحمل دریا، همانند سوراخ شدن قسمت زیرآبی کشتی، از کار افتادگی موتور اصلی کشتی، خرابی زیاد روسازه شناور و یا آلودگی (بدون در نظر گرفتن مقدار آن) و یا خرابی که منجر به

یدککشی شناور و یا کمک از ساحل گردد.

واقعه دریایی به مفهوم اتفاقی است که ناشی از و یا در ارتباط با عملیات کشتی باشد که بوسیله آن کشتی و یا افراد در معرض خطر قرار گیرند، یا صدمه دیدگی جدی به کشتی و سازه و یا محیط زیست وارد نماید. منشاء ایجاد واقعه دریایی، به مفهوم عملکردن، عمل نکردن، حادثه، شرایط موجود و یا شرایط ابتدایی، و یا ترکیبی از آنها که باعث به وجود آمدن واقعه دریایی می شود.

به صورت سنتی، سازمان های دریایی جهانی برای دست یابی به ایمنی در دریا به دنبال مسائل فنی بوده اند. اساساً راه حل افزایش ایمنی و کاهش صدمات ناشی از حوادث دریایی با استفاده از روش های مهندسی و استفاده از تکنولوژی تدوین شده بود. بر این اساس، استانداردهای ایمنی در قالب خواسته هایی از طراحی کشتی و تجهیزات روی کشتی ظاهر گردید. علی رغم نوآوری ها در تکنولوژی و رعایت مسائل فنی کماکان وقوع حوادث و سوانح جدی دریایی ادامه داشت. آنالیز حوادث و سوانح دریایی در ۴۰ سال گذشته توسط سازمان ها و مراکز مختلف جهانی را که به دنبال پیدا کردن دلیل وقوع چنین اتفاقاتی بودند علاوه بر مسائل فنی و تجهیزاتی به سمت دلیل دیگری کشاند و آن خطای انسانی در همه بخش های صنایع دریایی بود. این بررسی عمومی نشان داد که نقش خطای انسانی در همه قسمت های مرتبط با صنعت دریایی شامل بخش طراحی، مدیریت بر ساخت، کشتیرانی و نگهداری و تعمیر در همه سوانح و حوادث دریایی قابل ردیابی است. یکی از روش هایی که جامعه جهانی دریایی برای کاهش نقش خطای انسانی در حوادث دریایی یافت، آموزش کارکنان کشتی و اخذ مدارک شایستگی می باشد. کاملاً واضح است که آموزش کارکنان یکی از عوامل کاهش خطای انسانی است. عوامل دیگری نیز در خطای انسانی نقش دارند که لازم است بررسی و استخراج شوند. برای مثال عواملی مانند: ارتباطات صحیح، رقابت، فرهنگ، تجربه، خستگی، سلامتی، حوادثی که بیشتر لنج ها دچار آن می شود به گل نشستن و آتش سوزی می باشد. این دو حادثه از خطرناکترین حوادثی است که موجب می شود لنج از بین برود. حوادثی از قبیل مریضی دریانوردان که بیشتر با آن مواجه شده ایم نیز از موارد قابل تامل در موضوع حوادث رخ داده برای لنج ها است.

فقدان فرهنگ رعایت اصول ایمنی حین کار و همچنین نادیده گرفتن دستورات اجرائی ناوگان و افسران ارشد، بی احتیاطی در حین انجام کار و عدم رعایت اصول اولیه دریانوردی باعث اصلی بروز حادثه در کشتیهای تجاری است. در برخی موارد هم نقص های پنهان برخی تجهیزات بخصوص در دریای طوفانی سر منشاء بروز حوادث هستند. آشنائی کافی و وافی اعضای کمیته ایمنی و تیم مدیریت حادثه در کشتی با وضعیت های اضطراری و نحوه مدیریت آنها و همچنین اشراف اعضا به تکنیکهای کنترل خسارت می تواند بازده کاری کمیته را در هنگام بروز حادثه افزایش چشمگیری دهد.

استفاده از Survey Checklist قبل از بازرسی و برقراری جلسات کمیته ایمنی و مدیریتی کشتی و استفاده از دستورالعملهای دریافتی از امور فنی مربوطه و همچنین برقراری جلسات مستمر و بیان کردن مشکلات کشتی و همفکری اعضا بهترین راهکار جهت اداره مفید کشتی و بازده بیشتر کمیته ایمنی و تیم مدیریت حادثه در کشتی میباشد



## واژگان دریایی (بخش ح، خ و د) قسمت اول

- دولاب: فرمان لنج
- دَوَل: دکل لنج به زبان محلی بندر کنگ
- دهل: شکم کشتی
- دَهْمه: سوراخ هایی در بادبان که طناب به آنجا وصل می گردد
- دَپَره: دایره، همان قطب نمای کشتی (گوبش بندر کنگ)
- رابه: رابع، ردیف چهارم تخته هایی که روی سطح اصلی لنج قرار می گیرند
- راگی: از گل در آوردن لنج و رها نمودن آن را گویند
- رَبان: راه بلد دریایی، که از آن افراد برای تردد اولین بار در مسیر های دریایی استفاده می شود
- رَش: قطرات آب دریا که به درون لنج می ریزد.
- رَگعه: تخته ای که به سپر عقب لنج وصل می گردد.
- رَگه: ردیف تخته های پشت لنج.
- رَمی: تخته چهارم به بالا که بر روی سطح اصلی لنج قرار می گیرد.
- روغن سِمسم: یا روغن نارگیل که به رشته های پنبه آغشته و بعد لای درزهای تخته فرو کرده تا مانع از ورود آب به داخل کشتی شوند.
- روغن سیفه: یا روغن سل که از چربی بدن نهنگ، کوسه و دلفین تهیه شده و برای پوشش بدنه بیرون لنج استفاده می شود.
- روغن کنجی: روغن کنجد که به رشته های پنبه آغشته و بعد لای درزهای تخته فرو کرده تا مانع از ورود آب به داخل کشتی شوند.
- ریش: نرده های عمودی کوتاه اطراف عرشه
- ریل: آخرین تخته ای که در رگه کار گذاشته می شود
- زاروقه: نوعی از لنج بادی که در سالهای گذشته ساخته می گردد (گوبش بندر کنگ)
- زاروگی: میخی پانزده سانتی متری که در لنج سازی کاربرد دارد، این نام برگرفته از نام نوعی لنج است
- زام: نوبت نگهبانی هر کدام از ملوانان در شب در هنگام دریانوردی است
- زانه: نوعی قلاب فلزی براق. این برق حکم طعمه را دارد و ماهی را فریب داده و به دام می اندازد.
- زَبَدَره: سطح افقی روی دیوار لنج
- زَر: دهانه خورهای کم آب را گویند. در این قسمت ها آب عمق کمی دارد و توقف طولانی لنج می تواند خطرناک باشد.
- زلال: سایه بان لنج های ماهیگیری
- زَند: چوبی در سینه لنج که طناب مهار لنج را به دور آن می پیچند
- زولی و زیلو: توالی و دستشویی لنج که به آخر لنج متصل است (گوبش بندر کنگ)
- زیوار: تخته ای در لنج برای جلوگیری از ورود آب به عرشه لنج
- سا: ساج هندی، نوعی از چوب که برای لنج سازی از آن استفاده می گردد.
- ساتور: نوعی که در طراحی آن قسمت عرشه آن برآمده تر از سینه آن است.
- سافل: قسمت رو به ساحل لنج در زمان حرکت
- سالیس: ردیف سوم تخته هایی که روی بیس لنج قرار می گیرند
- سامان: تمام اجزای مربوط به بادبان در قایق



What is today as knowledge management, knowledge based assets or management science (Knowledge management - KM) is an approach that is mentioned it to increase productivity, wealth creation and added value in the production of goods or services competitive, information and scientific reserves, the way things are done systematically placed at the disposal of other persons or parties involved.

At the micro level (macro) due to economic globalization and competition between producers of goods and services, necessary regulation and findings of the accumulated empirical knowledge, professional organizations or active in international markets is far more important and it will be remembered as one of the important strategies of each organization.

1st year | Volume 6 | SEP. 2016