



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.





ماهنامه امواج دانش

سال دوم | شماره ۲ | اردیبهشت ۹۶

* موج اول ~ سرمقاله: دیریت دانش و فناوری اطلاعات

۳

* موج دوم ~ تازه ها:

۵

مدیریت دانش و انتقال فناوری
۱۰ اقدام مهم برای توسعه دانش بنیان اقتصاد کشور

۱۰

۱۵

* موج سوم ~ پرونده ویژه: کاربرد دانش

* موج چهار ~ رویدادها

۳۰

۳۲

رویدادها و همایش های علمی
اخبار دانشی

* موج پنجم ~ مقالات و پایان نامه ها:

۳۴

۳۵

۳۶

۳۷

۳۸

بررسی تاثیر فن آوری اطلاعات بر توانمندسازی کارکنان
فناوری اطلاعات و بهینه سازی مدیریت دانش: ابزارها و ...
پیاده سازی پنجره واحد در بنادر تجاری
تحول بنادر در دنیای رقابتی با بهره گیری از سرمایه های ...
بکارگیری تکنیک فرایند (AHP) در بررسی بنادر ...

* موج ششم ~ دانش نما:

۴۰

۴۱

۴۲

معرفی کتابهای مرتبط
مستند سازی تجارب و دانش نهفته دریانوردان
واژگان دریانوردی



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،
محمدحسین شوکت پور

طراحی و گرافیک:
محمد حسین شوکت پور



دبیرخانه: ۰۲۱-۸۴۹۳۲۷۳۸



ارائه نظرات: km@pmo.ir



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

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

	* موج اول ~
۳	سرمقاله: دیریت دانش و فناوری اطلاعات
	* موج دوم ~
	تازه ها:
۵	مدیریت دانش و انتقال فناوری
۱۰	۱۰ اقدام مهم برای توسعه دانش بنیان اقتصاد کشور
	* موج سوم ~
	پرونده ویژه:
۱۵	کاربرد دانش
	* موج چهارم ~
	رویدادها
۳۰	رویدادها و همایش های علمی
۳۲	اخبار دانشی
	* موج پنجم ~
	مقالات و پایان نامه ها:
۳۴	بررسی تاثیر فن آوری اطلاعات بر توانمندسازی کارکنان
۳۵	فناوری اطلاعات و بهینه سازی مدیریت دانش: ابزارها و ...
۳۶	پیاده سازی پنجره واحد در بنادر تجاری
۳۷	تحول بنادر در دنیای رقابتی با بهره گیری از سرمایه های ...
۳۸	بکارگیری تکنیک فرایند (AHP) دربررسی بنادر ...
	* موج ششم ~ دانش نما:
۴۰	معرفی کتابهای مرتبط
۴۱	مستند سازی تجارب و دانش نهفته دریانوردان
۴۲	واژگان دریانوردی

حرمینة



را خدا آزاد کرد
امام خمینی (ره)

حرمینة



مرکز برنامہ و مطالعات اسلامی
مطالعات اسلامی





حکایت مبارک

حضور مردم یکی از آن عناصری است که دشمن را ناکام میکند. اینکه ما تکیه میکنیم، تأکید میکنیم، اصرار می‌ورزیم بر اینکه مردم همه شرکت کنند در انتخابات و من بارها این را قبلاً گفته‌ام -حالا چندبار یادم نیست- که حتی آن کسانی که نظام را قبول ندارند، برای حفظ کشور، برای اعتبار کشور بیایند در انتخابات شرکت کنند. ممکن است کسی بنده را قبول نداشته باشد، عیبی ندارد اما انتخابات مال رهبری نیست، مال ایران اسلامی است، مال نظام جمهوری اسلامی است. همه باید بیایند در انتخابات شرکت کنند؛ این موجب میشود که نظام جمهوری اسلامی تقویت بشود، پایداری آن و ماندگاری آن تأمین بشود، کشور در حصار امنیت کامل باقی بماند این موجب میشود که ملت ایران در چشم ملت‌های دیگر آبرو پیدا کند و اعتبارش بالا برود؛ در چشم دشمنانش آبهت پیدا کند ملت ایران؛ انتخابات این است. بنابراین اصل انتخابات حضور مردم در پای صندوق‌های رأی و رأی دادن آنها است. همه باید شرکت کنند؛ شرکت در انتخابات آبروی نظام جمهوری اسلامی است، آبروی اسلام است، آبروی ملت ایران است، آبروی کشور است. این مسئله‌ی اول است.

عبدالله
مهر
۱۳۹۴/۱۰/۱۹

این پیروزی و عزت بر ملت شریف همیشه ایستاده ایران مبارک



اقتصاد دانش بنیان،
یکی از زیربناهای تحقق سیاستها و اهداف کلی
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.



س با هدف کمک به ترویج دانش تخصصی حوزه های بندری و دریایی، این نشریه آمادگی دارد 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 فناوری اطلاعات

فناوری اطلاعات (Information Technology) که معمولاً آن را به صورت مخفف با نام IT مورد اشاره قرار می‌دهند، اصطلاحی است که امروزه از زبان متخصصان به دایره واژگان روزمره‌ی ما افزوده شده است. در مورد فناوری اطلاعات هم به مانند بسیاری از واژه‌های تخصصی مدیریت و تکنولوژی، استفاده از واژه ساده‌تر از تعریف کردن آن است. با این حال، اگر تصویری شفاف و کارآمد از فن آوری اطلاعات در ذهن نداشته باشیم، این خطر وجود دارد که در میان انبوهی از ابزارها، فناوری‌ها، نرم افزارها و راهکارهایی که هر روز و هر لحظه به دنیای ما افزوده می‌شوند غرق شده و نتوانیم آن را در زندگی و کسب و کار خود به درستی به کار بگیریم. فناوری اطلاعات شامل همه‌ی ابزارها و روش‌هایی است که اطلاعات را طی پنج فرآیند دریافت (Capture)، ذخیره (Store)، پردازش (Process)، مبادله یا ارسال (Exchange) و تحلیل و استفاده (Analysis & Use) برای بشر قابل بهره برداری می‌نماید. پیشتر دانش به وسیله شبکه‌های غیر رسمی و خود سامان یافته در مجموعه‌هایی که به مرور در حال نظام مندی هستند، به وجود می‌آمد. محافل علمی، متشکل از افراد مطلع که به دلیل علاقه‌های مشترک گرد هم می‌آمدند، معمولاً از طریق گفت‌گوهای رودر رو، تلفنی و یا از طریق پست الکترونیک و شبکه‌های ارتباطی به اشتراک و تبادل دانش خود می‌پرداختند. اما با بروز پیشرفت‌های چشمگیر در زمینه فناوری اطلاعات امکانات جدیدی برای بهبود اجرای فرایندهای مدیریت دانش به وجود آمده است. برای مثال ابزارهایی مانند اسکنرها، میکرو فن‌ها، پایگاه‌های داده، موتورهای بازیابی اطلاعات، سیستم‌های الکترونیکی مدیریت اسناد، مخازن داده‌ها، و سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری (DSS) و پشتیبانی عملکرد (EPSS) کمک شایانی به پیشرفت نظام مدیریت دانش کرده‌اند. همچنین افزایش تعداد روز افزون کامپیوترهای شخصی و برقراری شبکه‌های ارتباطی، برای سازمانها امکان کسب موقعیت‌های رقابتی بهتر را فراهم می‌کند. شبکه‌های کامپیوتری می‌توانند بین افرادی که دارای اهداف مشترک ولی از نظر جغرافیایی پراکنده‌اند، ارتباط برقرار کرده و ایده و خلاقیت آنها را فراسوی مرزهای زمانی و مکانی تسهیم و ترکیب نماید. بیشترین تاثیر فناوری اطلاعات در مدیریت دانش، افزایش امکان دسترسی به دانش و تسریع انتقال آن است. فناوری اطلاعات امکان خارج ساختن دانش از ذهن صاحبان آن را فراهم ساخته، می‌تواند آن را در قالب‌های منظم گنجانده و به دیگر اعضای داخلی و شرکای تجاری سازمان در سراسر جهان منتقل نماید.

محمد صادق بهرامی

دبیر تحریریه ماهنامه الکترونیکی امواج دانش

موج دوم

تازه ها



مدیریت دانش و انتقال فناوری

مدیریت انتقال فناوری، یکی از ملزومات اساسی مدیریتی در کشورهای در حال توسعه است. یکی از عناصر بسیار مهم حاضر در آن، مدیریت دانش است. مدیریت دانش و انتقال فناوری می توانند در کنار هم مزایای قابل توجهی به دست دهند و در نبود این دو کنار هم، باید متحمل هزینه ها و دوباره کاری های کلان در مقیاس ملی شویم؛ چه بسا آن چه کشورها را در برابر قدرت ها عقب نگه می دارد ناتوانی آن ها در نگهداری و حراست از آن چیزهایی است که با هزینه گزاف می آموزند، در حالی که کشورهای پیشرو نه تنها از اشتباهات خود درس می گیرند، بلکه انتقال فناوری به دیگر کشورها را فرصتی مناسب برای توسعه دانش خود می بینند.

فناوری در یک صنعت چگونه ارتقاء داده می شود؟

ضعف فناوری در صنایع را می توان در حالت های مختلفی تصور کرد؛ گاهی فناوری موجود در یک صنعت مدت هاست منقضی شده و جایگزین های بسیار کاراتر و بهتری برای آن معرفی شده است. به عنوان نمونه نسل های مختلف اینترنت موبایل، یا پردازشگرهایی با فناوری جدید که مرتب جایگزین پیشینیان خود می شوند. در چنین شرایطی نیاز به تغییر بنیادین فناوری مورد استفاده وجود دارد. از سوی دیگر، گاهی نقطه ضعف را باید در کمبود توانمندی های فناورانه سازمان ها یا صنایع در به کارگیری فناوری موجود تفسیر کرد؛ چیزی که به سطح آمادگی فناوری یا **Technology Readiness Level** موسوم است.



مراحل توسعه و بکارگیری فناوری

برای رفع ضعف در فناوری به هر حالتی که باشد صنایع مختلف دو راه اصلی پیش رو دارند:

۱. توسعه درون زای فناوری
۲. انتقال فناوری از صاحبان فناوری برتر

در روش کسب فناوری بصورت درون زا تمام مراحل توسعه آن از تحقیقات آزمایشگاهی تا استفاده صنعتی به طور کامل در داخل سازمان طی می شود که اغلب کاری زمان بر و هزینه بر است و به جز در موارد خاص همانند فرصت های جدید ناشی از برخی تحولات انقلابی در زمینه علم یا فناوری که امکان همراهی با جریان جهانی فناوری وجود دارد؛ در بقیه موارد ایجاد درون زای فناوری برای کشورهای در حال توسعه توصیه نمی شود؛ البته باید استثنائاتی که امنیت ملی، مسائل دفاعی یا محدودیت هایی مانند تحریم ها ایجاد می کند را نیز به آن اضافه کرد.

روش دیگر دستیابی به فناوری، خرید و انتقال فناوری از صاحبان فناوری برتر است. در کشورمان همواره انتقال فناوری به عنوان مهم ترین راه کسب فناوری های مورد نیاز مطرح بوده است اما متأسفانه در بسیاری از موارد انتقال فناوری عمدتاً به

خرید تجهیزات و دریافت مستندات فنی اکتفا شده است؛ ولی نکته قابل تامل این است که انتقال فناوری کوتاه مدت نیست و پیچیدگی های خاصی دارد که یکی از جنبه های مهم آن دانش است.

دانش، عنصری مهم در انتقال فناوری

گاهی تصور می شود به محض اینکه منبع ارسال و دریافت فناوری وجود داشته باشد عمل انتقال فناوری به سادگی صورت می گیرد و نیازی به تسهیلگری و پشتیبانی وجود ندارد؛ این طرز فکر اغلب به شکست در انتقال فناوری می انجامد و جز انتقال تعدادی ماشین آلات و یا تعدادی کاتالوگ، نقشه و دستوالعمل غیرقابل استفاده چیزی به همراه ندارد. فناوری بایستی از یک کانال ارتباطی که شامل انواع تخصص ها و دانش هاست عبور نماید. در ادامه خواهیم دید بدون انتقال دانش، انتقال فناوری رخ نخواهد داد؛ حتی بدون مدیریت دانش، فناوری در سازمان یا صنعت بلااستفاده خواهد بود؛ چرا که دانش عنصری اساسی در مقوله فناوری است و مدیریت دانش در جایگاه پشتیبان، موجب می شود فرایند انتقال و بلوغ فناوری به طور مؤثر و کارآمد طی شود.

انتقال فناوری، نگاهی عمیق تر

پیش از بررسی رابطه مدیریت دانش و انتقال فناوری بهتر است به خود انتقال فناوری نگاهی بیندازیم. فرایند انتقال فناوری شامل زنجیره ای به هم پیوسته از مؤلفه های مختلف شامل سازمان افزار، اطلاع افزار، فن افزار و انسان افزار است که آموزش، جذب و مورد بهره برداری و استفاده قرار می گیرند.



فرایند انتقال تکنولوژی شامل ۶ فعالیت اساسی زیر است:

- شناسایی فناوری که در آن فهرستی از فناوریهای موجود یا مورد نیاز بررسی و شناسایی می شوند.
- انتخاب تکنولوژی که در آن یک سازمان با توجه به اهداف استراتژیک و عملیاتی خود و نیز محدودیت های پیش رو دارد گزینه هایی را از میان فناوری های فهرست شده در مرحله قبل انتخاب می کند.
- اکتساب فناوری که در آن فناوری های منتخب، کسب شده و جهت استفاده در اختیار سازمان قرار می گیرند.
- بهره برداری از فناوری که در آن فناوری در تولید یا بهبود محصولات و خدمات جدید استفاده می شود و در نهایت منجر به

- افزایش خلق ثروت و رقابت پذیری مبتنی بر فناوری برای سازمان خواهد شد.
- حفاظت دربرگیرنده دو رویکرد است، اول حفاظت از اسرار و مزیت‌های رقابتی سازمان که در فناوری نهفته می‌باشد و جلوگیری از انتقال ناخواسته فناوری به فضای بیرونی رقابتی؛ دوم تعبیه روش‌هایی برای مستندسازی و حفاظت از تجارب و دانش افراد سازمان.
- یادگیری جذب و بومی‌سازی دانش فناوری مبتنی بر انجام، استفاده و تعامل.



اساس مفهوم انتقال فناوری، فاصله دانشی موجود مابین تأمین‌کننده و واردکننده می‌باشد، شناخت هر چه بهتر این فاصله، انتظارات از انتقال را بهتر می‌تواند برآورده سازد. واضح است که بدون انتقال دانش، انتقال تکنولوژی رخ نخواهد داد. به‌منظور افزایش توانایی‌های فناورانه و پیشگیری از بروز مشکلات در به‌کارگیری فناوری، بهتر است دانش ضمنی هم در کنار دانش آشکار منتقل شود، شاید بتوان گفت بسته تکنولوژی بدون در نظر گرفتن انتقال دانش ضمنی و تلویحی ناقص هست. این دانش می‌تواند مربوط به واحدهای مهندسی، طراحی، تعمیر و نگهداری، بازاریابی، فروش و دانش تخصصی تولید و خدمت‌رسانی و یا... باشد. این دانش می‌تواند در مورد چرایی‌ها و چگونگی‌های موجود در یک فناوری باشد که یا به‌عمد توسط انتقال دهنده جهت حفظ وابستگی و درآمدهای آتی منتقل نمی‌شود یا از تدوین آن غفلت شده است. فرآیند انتقال تکنولوژی به‌منظور پر کردن فاصله دانشی و تکنولوژی موجود مابین پذیرنده و انتقال دهنده تکنولوژی، همواره از "مدیریت دانش" به‌عنوان یک روش و ابزار مناسب سود می‌برد.

نگاه کلان مدیریت دانش و انتقال فناوری

به هر حال در بهترین نمونه‌های انتقال تکنولوژی نیز همواره نقایصی وجود دارد؛ دو راه کلی برای رفته این نقیصه‌ها وجود دارد:

- اول آن** که با شناسایی دقیق شکاف‌های دانشی، تا حد امکان از منبع انتقال برای کسب دانش استفاده شود. واضح است که در این حالت، آنچه به تدریج از منبع انتقال به دست می‌آید در اسناد و مدارک و تجهیزات احتمالی وجود نداشته است و وجود یک پایگاه دانش و سایر ملزومات سازمان دهی و بازیابی دانش ضروری می‌نماید.
- دوم آن** که به یادگیری تجربه و درک آتی که از به‌کارگیری و تست تدریجی فناوری به دست می‌آید به‌عنوان یک دستاورد ارزشمند نگاه شود که به تدریج می‌تواند خلاءهای فناوری را پوشش داده و سازمان را در به‌کارگیری فناوری و قابلیت‌های فناورانه به حد مناسبی برساند. در این حالت که همواره در طول چرخه حیات فناوری وجود دارد نیز سازمان باید مجهز به روش‌ها و ابزارهای مناسب در حوزه مدیریت درس آموخته‌ها باشد تا یادگیری ناشی از به‌کارگیری فناوری، تبدیل به یک دارایی سازمانی قابل استفاده شود.



دیسپلین های مهم در انتقال فناوری

مدیریت دانش و انتقال فناوری | مروری بر جزئیات

اگر به گام های متوالی انتقال فناوری دقیق تر شویم و هر گام را چه به عنوان فعالیتی مستقل و چه جزئی از فرایند انتقال فناوری بنگریم بهتر به ارتباط مدیریت دانش و انتقال فناوری پی می بریم. بیا بیاید نقش مدیریت دانش را در این گام ها بررسی کنیم:

- **مدیریت دانش در مراحل شناسایی و انتخاب:** جنس نقش آفرینی مدیریت دانش در این گام ها بیشتر راهبردی است. مدیریت دانش باید بتواند با فراهم کردن اطلاعات و دانسته های پیشین و همچنین چینش و بازنمایی داده ها و اطلاعات موجود به اجتناب از خطاهای راهبردی و بهینه سازی تصمیمات کمک کند. مدیریت دانش باید بتواند بهترین دسترسی را به کل دارایی های دانشی سازمان برای شناسایی فناوری های مناسب و منابع آن فراهم کن. نقشه های دانش در این مرحله به خوبی ایفای نقش می کند. مدیریت دانش باید بتواند تجربه های تلخ و شیرین در مورد تناسب فناوری ها با سازمان ما، تاریخچه تعاملات ما با منابع فناوری و تنگناها و گلوگاه های احتمالی را گوشزد کند. حتی اگر سازمان در مدیریت دانش خوب کار کرده باشد، می تواند به خوبی مشخص کند از نظر دانشی، ظرفیت پذیرش کدام نوع فناوری را بیشتر دارد تا انتخاب هوشمندانه تری داشته باشد.
- **مدیریت دانش در اکتساب:** حضور و نقش مثبت مدیریت دانش در این گام ها غیرقابل انکار است. صرف خرید و دریافت اسناد و مدارک و یکسری کاتولوگ و توضیحات از مبدأ، کفایت نمی کند و موجب انتقال ناقص و سطحی فناوری می شود. تیم انتقال تکنولوژی بایستی به جمع آوری اطلاعات و دانش صریح و ضمنی، درس آموخته ها و حتی نکات ریز مرتبط با فناوری جدید از مبدأ فناوری بپردازند، هر چند سیاست بسیاری از فروشندگان و عرضه کنندگان فناوری بر عدم ارائه اطلاعات و تجربیات به صورت کامل و وابسته نگه داشتن مقصد فناوری است اما به هر نحو نباید از تلاش دست برداشت تا اکتساب کامل و مؤثر صورت گیرد. اگر در مبدأ فناوری مدیریت دانش پیاده سازی شده باشد مرحله اکتساب باکیفیت بهتری صورت می گیرد.
- **مدیریت دانش در بهره برداری و یادگیری:** در بهترین حالت بعد از اکتساب فناوری، هنوز سازمان در به کارگیری فناوری بالغ نیست. اگر قرار باشد این بلوغ به دست بیاید تنها از طریق بهره برداری و یادگیری رخ می دهد. به عبارتی چرخه بهبود مستمر باید در این مراحل وجود داشته باشد. یادگیری درون زای سازمان یا صنعت از این مرحله شروع می شود. حضور و به کارگیری مدیریت دانش در مرحله پایانی یادگیری موجب جمع آوری دانش ضمنی و صریح تولید شده در خود سازمان می شود و منجر به افزایش مهارت ما در استفاده از فناوری می شود. مرحله یادگیری را می توان در ۲ قسمت دانست: یادگیری در زمینه استفاده از فناوری که راندمان سازمان در استفاده از آن را بهبود می دهد. یادگیری در زمینه طراحی و

- ساخت و پیچیدگی‌های سازوکار فناوری و عناصر آن که می‌تواند ما را قادر به بهبود، توسعه و نوآوری در فناوری کند.
- **مدیریت دانش در بهبود گام‌های انتقال فناوری:** سازمان در هر گام انتقال فناوری که جلو می‌رود در می‌یابد چگونه می‌توانسته در مراحل قبلی بهتر عمل کند تا مشکلات فعلی را نداشته باشد. هر چند شاید برای فرایند فعلی دیر شده باشد اما سازمان باید این یادگیری را نگهداری کند در مواجهه با شرایط مشابه از نظر منبع، نوع تکنولوژی، و ... بتواند آموخته خود را به کار گیرد.

مدیریت دانش و انتقال فناوری | سخن آخر

مصادیق بسیاری برای ارتباط مدیریت دانش و انتقال فناوری می‌توان برشمرد. مدیریت دانش، با سهل‌الوصول کردن و کوتاه کردن چرخه یادگیری و آزمون و خطا تا رسیدن به مهارت و اعمال تغییرات و نوآوری نقش مهمی در مدیریت فناوری دارد. زمانی که مهارت ما افزایش یابد و دانش ما عمیق تر شود می‌توان دست به نوآوری در زمینه فناوری زد و به نوعی فناوری را بسته به شرایط خود **Customize** کرد.

“مدل سازی دانش”، “تبدیل دانشی ضمنی کسب شده به الگوهای دانشی استاندارد”، “مستندسازی به همراه سازمان‌دهی و ساختاردهی مناسب کلیه ورودی‌های اطلاعاتی”، همه از قابلیت‌های مدیریت دانش است که می‌توان جهت پشتیبانی در مراحل اکتساب و بهره‌برداری و بالأخص یادگیری در مسیر انتقال تکنولوژی بهره برد. نکات، دروس آموخته‌ها و دانش کسب‌شده در هر گام ثبت و تدوین می‌گردند تا برای انجام باکیفیت‌تر هم گام قبل تر و هم بعدتر و هم همان گام در نظر گرفته شده و مورد استفاده قرار گیرند. درنهایت پس از طی کامل فرایند انتقال، مجموعه دروس آموخته کل فرایند برای دفعات بعد و آینده به کارگرفته می‌شوند. به نوعی ما مدل یادگیری دو حلقه ای را طی می‌کنیم که در آن سیستم تصمیم‌گیری و عملکرد ما خود را با تجربیات و اطلاعات دریافتی متناسب و به صورت پویا تغییر می‌دهد.

امید است سازمان‌ها و صنایع ایرانی به مقوله “مدیریت انتقال فناوری” هر چند که مفهوم و دانش جدیدی است، اهمیت داده و از آن به عنوان یک ابزار کارآمد و مناسب جهت دستیابی هر چه بهتر تکنولوژی استفاده کنند و از مدیریت دانش نیز جهت پشتیبانی و اجرای مؤثرتر گام‌های آن بهره‌گیرند.

منبع: مدیریت دانش اینوتکس

تحریریه امواج دانش

یک نکته

۱۰ اقدام مهم برای توسعه دانش بنیان اقتصاد کشور

یکی از عناصری که اقتصاد کشورها را به دو دسته پیشرفته و در حال توسعه تقسیم می‌کند، عنصر دانش است. در چند سال اخیر مفهوم اقتصاد دانش بنیان به شکلی جدی در کشور مطرح شده است به طوری که بند ۲ سیاست های اقتصاد مقاومتی در مورد اقتصاد دانش بنیان است و همچنین یکی از بخش های اصلی برنامه ششم توسعه کشور نیز در خصوص توسعه دانش بنیان اقتصاد کشور می باشد. جایی که دانش و تجربه در ارائه خدمات و محصولات از اهمیت کلیدی برخوردار است. بنابراین اگر بتوانیم عمده درآمد کشور را از راه دانش بدست بیاوریم و خرید و فروش دانش در کشور را به رسمیت بشناسیم، آن وقت است که می توانیم بگوییم اقتصادمان، دانش بنیان است. اقتصاد دانش بنیان هم راستایی دو مفهوم دانش و ثروت است. به طوری که درآمدزایی و ایجاد ثروت از دانش بحث این روزهای اقتصاد دانش بنیان شده است. طبق آخرین گزارش بانک جهانی مربوط به سال ۲۰۱۲، ایران رتبه ۹۴ را در میان تمامی اقتصادهای دنیا در اقتصاد دانش بنیان کسب کرده که پس از آن هنوز رتبه بندی جدیدی ارائه نشده ولی پیش بینی می شود با توجه به تلاش ها و اقدامات رو به رشد انجام گرفته، شاهد رشد وضعیت اقتصاد دانش بنیان در رتبه بندی بعدی در این زمینه باشیم. نکته مهم دیگر اینکه در افق ۱۴۰۴ قرار بر این است که ۲۰ درصد از درآمد کشور از فعالیت های دانشی تامین شود، پس با توجه به مهلت ۸ ساله باقی مانده لازم است بدانیم، دانش بنیان کردن اقتصاد کشور و به دنبال آن دانش بنیان کردن جامعه از اموری است که خوب انجام دادن آن به هیچ وجه آسان نیست. هدف از این یادداشت این است که خوب انجام دادن آن را آسان تر نماید. بنابراین به ۱۰ اقدام مهم می پردازیم که می تواند راهنمای دست اندرکاران مدیریت و برنامه ریزی کشور در مسیر اقتصاد دانش بنیان باشد.

اقدام ۱: فرهنگ دانش بنیان

می بایست باورها و تفکرات جدیدی جایگزین باورها و تفکرات قدیمی و کهنه شود. باید فرهنگی ایجاد شود که حامی خبرگان و دانشکاران باشد و با طراحی سیستم های پاداش مبتنی بر دانش حامی فرهنگ درآمدزایی از دانش شویم. بایستی فرهنگ استخدام های مبتنی بر دانش و شایستگی جایگزین استخدام های رابطه ای و کم تخصص شود. همچنین با آموزش مستمر و تحرک بخشی، فرهنگ تولید محصولات و خدمات دانشی در بین سازمان ها تقویت گردد.

اقدام ۲: مدیریت دانش محور

لازم است همه وزارتخانه ها و دستگاه های زیرمجموعه آنها و بخش خصوصی نسبت به ایجاد و ابلاغ پستی به نام مدیر ارشد دانش (CKO) به عنوان نقشی استراتژیک در توسعه دانش بنیان اقتصاد اهتمام نمایند. باید بدانیم دانش در اقتصاد دانش بنیان ماهیتی استراتژیک برای کشور دارد و علاوه بر اینکه باید در لایه ارشد سازمان ها به آن توجه شود، می بایست مدیریت

وزارتخانه‌ها و دستگاه‌ها مبتنی بر دانش باشند و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی رنگ و بوی دانشی به خود بگیرند. ضمناً بهبود سیستم‌های مدیریتی کشور به مدیریت دانش محور و همه گیر شدن استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش محور به طور حتم، ضریب افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها را به شدت افزایش خواهد داد.

اقدام ۳: کار دانش بنیان

هنوز انجام کار دانشی و تزریق تفکر به کارها در بسیاری از وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های دولتی و خصوصی کشور به رسمیت شناخته نشده است. طبق آخرین گزارش جهانی نوآوری در سال ۲۰۱۶، ایران رتبه ۱۰۲ معیار دانشکار (Knowledge Worker) را به خود اختصاص داده است. یعنی کارمندان و مدیران ما کمتر کار دانشی انجام می‌دهند و بیشتر به جنبه اجتماعی کارها توجه می‌شود. در حالیکه کار دانشی می‌بایست جزو وظایف روزانه افراد باشد. یک فرد باید بتواند به طور مستمر دانش‌های جدید را شناسایی کند، از دانش‌های دیگران استفاده نماید و با قدرت تحلیل بالا محصولات و خدمات دانشی را برای سازمان متبوع خود طراحی، تولید و به فروش برساند.



کارکنان دانشی یا دانشکاران، کوچکترین جزء سازنده اقتصاد دانش بنیان

اقدام ۴: سرمایه‌گذاری در دارایی‌های نامشهود

از اقدامات مهم دیگر در توسعه دانش بنیان اقتصاد، افزایش هزینه‌های تحقیق و توسعه درون سازمانی، تقویت برند، ثبت اختراع، تولید درون‌زای دانش فنی و غیره در بخش عمومی و خصوصی است. هم‌اکنون در اغلب سازمان‌های کشور، تنها به محاسبه ارزش دفتری سازمان‌ها توجه می‌شود و به دارایی‌های نامشهود آنها در قیمت‌گذاری و تعیین ارزش توجه چندانی وجود ندارد. به عنوان مثال جایگاه برندهای یک کشور نشان دهنده وضعیت توسعه یافتگی اقتصاد دانش بنیان در آن کشور است.

اقدام ۵: شهرها و مناطق دانش بنیان

لازم است وزارتخانه های مرتبط، نسبت به ایجاد و توسعه شهرها و مناطق دانش بنیان با همکاری شهرداری ها و شوراهای شهر اهتمام نمایند. شهرهای آینده، شهرهای دانشی هستند. شهری که سرمایه های درون شهر را شناسایی و به عنوان یک اهرم برای توسعه شهر استفاده می کند. از مصادیق یک شهر دانشی می توان به جذب استعدادها، برندینگ شهری، توانایی پاسخگویی به موقع به حوادث شهری، بالا بودن شاخص های علم و فناوری در شهر مثل پارک های علم و فناوری و شرکت های دانش بنیان، وجود پایگاه یکپارچه دانش شهری، وضعیت سرمایه گذاری های دانشی در شهر، قابلیت نوآوری شهر در تمامی حوزه های زندگی شهری و غیره اشاره کرد. علاوه بر این، شکل دهی و توسعه مناطق دانش بنیان موفق در سطح کشور و خاورمیانه و ایجاد هابها و خوشه های منطقه ای در سراسر کشور تاثیر مثبتی در توسعه مناطق دانش بنیان می گذارد که نیازمند اهتمام جدی دولت و همکاری موثر میان وزارتخانه ها است.



شهرهای دانشی بخشی از پازل اقتصاد دانش بنیان

اقدام ۶: دانشگاه کارآفرین

درصد ناچیزی از درآمد دانشگاه ها از محل فروش دانش و انتقال فناوری است. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری باید توجه ویژه ای به اصلاح فرهنگ مدرک گرایی و تعیین دوره عمر برای مدارک تحصیلی دانشگاهی داشته باشد. لازم است سایت های منبع باز به زبان های فارسی و بین المللی برای یادگیری با همکاری دانشگاه های کشور ایجاد شود. می بایست به جای تاکید بیش از حد به تولید مقاله به تاثیرگذاری مقالات و دانش ها در زندگی عموم جامعه، صنایع و کسب و کار تاکید مضاعف داشت. افزایش سهم همکاری در تحقیقات کاربردی بین صنعت و دانشگاه و اهتمام جدی به تغییر ماهیت دانشگاه ها در تبدیل شدن به دانشگاه کارآفرین یک دغدغه جدی در کشور است. روش های آموزشی فعلی دانشگاه ها نیز جوابگوی نیاز صنعت در شرایط پیچیده فعلی نیست.

اقدام ۷: بازار دانش

بازار فروش مناسبی برای محصولات و خدمات شرکت های دانش بنیان وجود ندارد و اگر شرکت های دانش بنیان محصول یا خدمت دانشی با کیفیت و با قیمت رقابتی هم تولید کنند باز با مشکل فروش و صادرات محصولات و خدمات دانشی خود مواجه اند. شرکت های دانش بنیان نیز می باست با ابزارهای مدیریتی، روش های تجاری سازی و بازاریابی دانش بیشتر آشنا شوند.

اقدام ۸: صنایع دانش بنیان

کدام صنایع بیشتر از بقیه صنایع در حال خرید و فروش دانش هستند. برخی صنایع در دنیا مانند صنعت فناوری اطلاعات، بیمه، بیوتکنولوژی، بهداشت و درمان، هوافضا و غیره صنایع دانش بنیان هستند. اگر بخواهیم به اقتصاد دانش بنیان برسیم باید سرمایه گذاری بیشتری روی این صنایع انجام دهیم.

اقدام ۹: حقوق مالکیت فکری

از اقدامات مهم دیگر در اقتصاد دانش بنیان، حفظ حقوق مالکین دارایی های فکری است. مصادیق دارایی های فکری شامل کپی رایت، پتنت، طراحی صنعتی، علائم تجاری، اسرار تجاری و غیره است. نکته مهم اینکه قوانین خوبی برای حمایت از مالکیت فکری در کشور وجود دارد و به معاهدات بین المللی هم ملحق شده ایم اما غالب سازمان ها و افراد حقیقی آگاهی کمی از این قوانین دارند. به عنوان مثال حقوق انحصاری ثبت اختراع توسط دولت تا ۲۰ سال به مخترع داده می شود و مخترع می تواند استفاده تجاری از اختراع خود داشته باشد. بسیاری از شرکت های معتبر دنیا با ثبت اختراعات متعدد و فروش آنها نه تنها سود بالایی بدست می آورند بلکه از به سرقت رفتن آن توط رقا نیز جلوگیری می کنند زیرا مورد حمایت قانون هستند.

اقدام ۱۰: نوآوری مستمر

باید یاد بگیریم که دانش نیز تاریخ مصرف دارد. اقتصادی موفق است که با تکیه بر دانش، دائماً نوآوری می کند، نیازها را زودتر از دیگران کشف می کند و بهتر از دیگران به آن پاسخ می دهد و این درون مایه اصلی نوآوری مستمر است. به گفته بانک جهانی دانش رکن توسعه است. بنابراین پیگیری و تلاش برای پیشبرد موثر این اقدامات در راستای توسعه دانش بنیان اقتصاد کشور ضروری است.

منبع: مدیریت دانش اینوتکس

تحریریه امواج دانش

موج سوم

پرونده ویژه



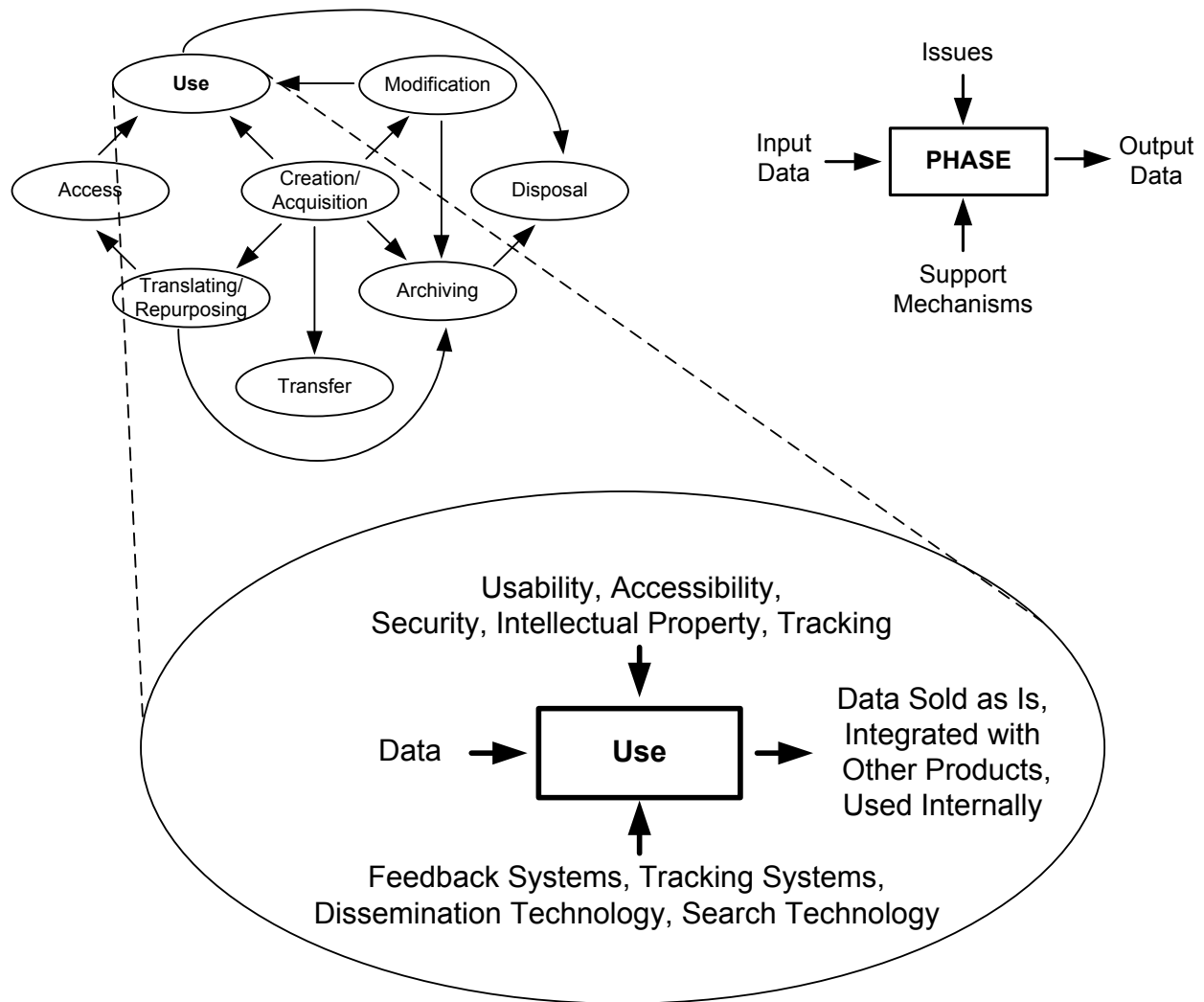
کاربرد دانش

سازمان‌ها با داشتن بهترین دانش به مزیت رقابتی نمی‌رسند مگر این‌که بهترین استفاده را از آن بکنند. به منظور بهترین استفاده از دانش، دانش بایستی بطور کامل برای فعالیتهای سازمان بکار برده شود و این خود نیاز دارد که همه فرایندهای دیگر دانش اساساً ایجاد، توزیع و به اشتراک گذاشتن رخ دهد. سازمان‌ها نیاز به بهره‌برداری و بهره‌ور ساختن دانش دارند که این مهم از طریق مکانیزم‌هایی صورت می‌گیرد که چگونگی بکارگیری دانش شناخته می‌شود. یک راه، بکار بردن پاداش مالی و اجتماعی برای الگوهای رفتاری جدید است که کاربرد دانش را تشویق می‌کند و به طور فعال رفتارهایی که به چنین فرهنگی کمک نمی‌کند را خنثی می‌سازد. بدین صورت که کاربرد دانش بایستی فعالیتهای یادگیری را به پیش ببرد. ارزیابی کاربرد دانش می‌تواند نشان دهد که فعالیتهای دانش واقعاً انجام شده است.

مرحله کاربرد دانش، پنجمین گام در زمینه استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان بنادر و دریانوردی به شمار می‌رود. هدف اصلی این مرحله، بررسی روش‌های عملی کاربرد دانش سازمانی براساس مکانیزم‌هایی مانند دسترسی به منابع دانشی و یا سیستم‌های انگیزشی در جهت کاربرد دانش است. در این گزارش، ابتدا در مورد کاربرد دانش و مفاهیم مرتبط با آن بحث می‌شود؛

۱-۱- کاربرد دانش

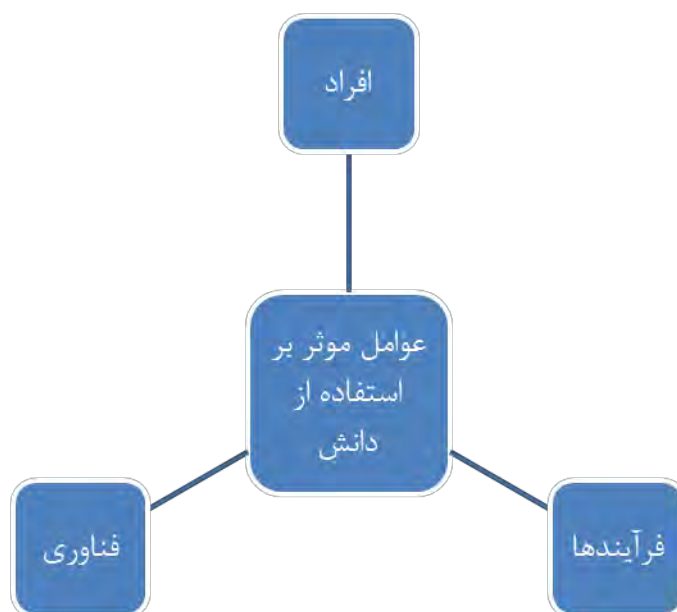
در این مرحله از دانش بدست آمده در زمان مورد نیاز استفاده می‌شود. نحوه استفاده و زمان بکارگیری دانش متغیر است و به سازمان و طبیعت دانش بستگی دارد. با توجه به شکل ۲-۶ موارد مهم در این مرحله اجازه استفاده، مسائل اخلاقی و کنترل حق مالکیت دانش است. مکانیسم‌های حمایت‌کننده از این مرحله شامل سیستم بازخورد، سیستم‌های انتقال و انتشار دانش و تکنولوژی‌های جستجو می‌باشد. موتورهای جستجو و تکنولوژی‌های دیگری که بازایی اطلاعات را سریعتر می‌نمایند بر روی کارایی و عملکرد دانشگران تأثیر زیادی دارند.



شکل ۱-۱: مرحله استفاده از دانش

۱-۱-۱- عوامل موثر بر به کارگیری دانش

افراد، فرایندها و فناوری سه عنصر اصلی هر محیط سازمانی هستند. مدیریت دانش به منظور ایجاد روحیه استفاده از دانش، روی افراد و فرهنگ سازمانی تأکید می‌کند. همچنین به منظور زمینه‌یابی کاربرد دانش، بر روی فرایندها یا روش‌ها متمرکز می‌شود. در نهایت به منظور قابل استفاده کردن دانش به هنگام کار گروهی (بدون اینکه افراد در واقع و به صورت فیزیکی کنار هم باشند) بر فناوری تأکید می‌کند. افراد مهمترین بخش هستند زیرا مدیریت دانش، با تمایل افراد به استفاده از دانش وابستگی مستقیم دارد. افراد، فرایندها و فناوری همواره می‌توانند به عنوان یک عامل محرک و یا یک مانع برای کاربرد دانش محسوب شوند. لذا می‌باید همواره موانع را شناسایی و برطرف کرد و به گسترش و ازدیاد عوامل محرک پرداخت.



شکل ۲- عوامل موثر بر به کارگیری دانش

افراد: تغییر فرهنگ سازمانی و سازگاری آن جهت پذیرش مدیریت دانش (قراردادن فرهنگ سازمانی در راستای مدیریت دانش) مهمترین و چالش برانگیزترین کار در مدیریت دانش است. موقعیت مدیریت دانش در درجه اول به انگیزه، تمایل و توانایی افراد برای تسهیم و به اشتراک گذاری دانش خود و استفاده از دانش دیگران وابسته است. ساختار بروکراتیک به صورت کاملاً تقسیم‌بندی شده و جزیره‌ای است. در این ساختار، فرهنگ حاکم از یک طرف مانع از انتقال اطلاعات از یک بخش به بخش دیگر می‌شود و از طرف دیگر موانع متعددی برای استفاده از دانش وجود دارد. تا زمانی که ساختار ذهنی مدیران و کارکنان بر پایه چنین چیزی باشد و در اختیار داشتن و انحصار دانش را قدرت تلقی کنند، به ندرت پیش می‌آید که دانش بین بخش‌های مختلف سازمان و یا سطوح سازمانی مختلف انتقال پیدا کرده، جریان یابد و مورد استفاده واقع شود. موارد زیر جهت انجام تغییرات لازم پیشنهاد می‌گردد:

۱. رهبرانی را پرورش دهید که به عنوان یک نمونه و مدل، کاربرد دانش را ترویج کنند؛
۲. یک تیم برای شناسایی افراد فعال در این زمینه و تقدیر از آنها ایجاد کنید. افراد نه تنها باید برای استفاده از دانش خود تقدیر شوند بلکه باید برای استفاده از دانش دیگران نیز مورد تشویق واقع شوند. این امر می‌تواند از طریق طرح‌های ارتقا سالانه افراد، طی مراسم رسمی و یا به کمک مشوق‌های مالی انجام گیرد. حتی می‌توان این موضوع را به عنوان یکی از الزامات شغلی افراد قلمداد نمود؛
۳. همان طور که در فاز چهارم آمد، یکی دیگر از راه‌ها، ایجاد و توسعه انجمن‌های خبرگی است. جوامع خبرگی مراکز دانش هر سازمان هستند که در آنها عده‌ای از افراد با مسئولیت‌های کاری مشابه (بدون اینکه عضو یک تیم کاری رسمی باشند) به خلق، تسهیم و استفاده از دانش می‌پردازند.

فرایند: یک راه برای شناسایی دانشی که باید در اختیار گرفته شود (دانشی که در ذهن افراد متخصص سازمان وجود دارد)، کسب گردد و مورد استفاده قرار گیرد، انجام ممیزی دانش است. به کمک انجام یک ممیزی، انواع دانش مورد نیاز،

منابع، نقاط ضعف و قوت، جریان‌های دانش و موارد کاربرد که جهت توسعه و ایجاد یک راهبرد دانش برای سازمان مورد نیاز هستند، آشکار می‌شود. برای مثال می‌توان با طرح چند سؤال ساده برای کارکنان سازمان، حوزه‌های کلیدی دانش را که در خطر از دست رفتن هستند شناسایی کرد. همچنین می‌توان تعیین کرد که چه دانشی و از چه کسی باید اخذ گردد و در کجا مورد استفاده قرار گیرد. نمونه‌هایی از این سؤال‌ها عبارتند از:

- باتوجه به بازنشسته شدن و یا انتقال کارکنان طی دو، سه سال آینده و عدم وجود کارکنان جایگزین، کدام حوزه دانش در خطر از دست رفتن است؟ و چه کسی در این زمینه دارای تخصص است؟
- شما به این بخش از سازمان در مقایسه با اهداف راهبرد سازمان چه امتیازی از یک تا ده می‌دهید؟ آیا دانش این بخش از سازمان تأثیر زیادی در دستیابی به این اهداف دارد؟

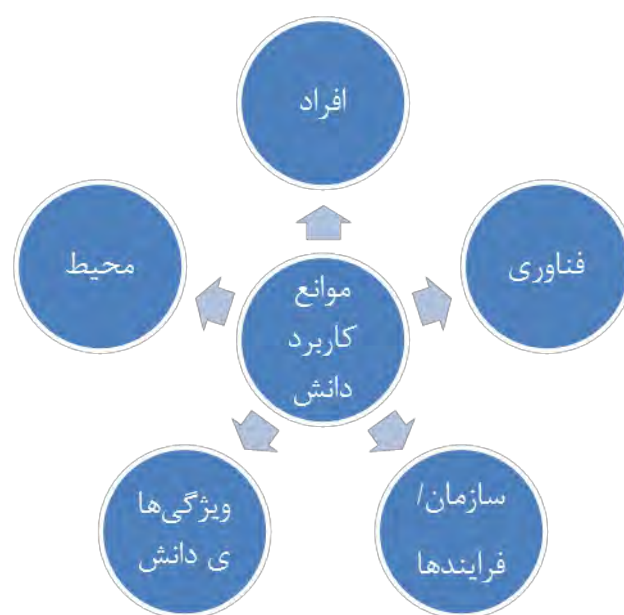
در زمینه کاربرد دانش نیز همان‌گونه که مورد بحث واقع شد می‌بایست به تشویق و ترغیب کارکنان پرداخت. به منظور توسعه کاربرد دانش می‌توان در ساختار سازمانی رسمی سازمان، جایگاهی را برای مدیریت دانش در نظر گرفت که به صورت کاملاً تخصصی فعالیت تسهیم و استفاده از دانش را رهبری کرده و پایه‌های فکری و عقیدتی افراد را در این زمینه اصلاح کند. بعد از به اشتراک‌گذاری دانش باید دانش کسب شده را به کار برد و درونی کرد تا خروجی کار، خلق مجدد دانش باشد. خلق دانش ممکن است به گونه‌های مختلفی مثل محصولات یا خدمات جدید، افزایش نوآوری، بهبود ارتباطات با مشتریان و موارد مشابه آن تجلی کند. این امر در سازمان‌های خدماتی (مانند سازمان بنادر و دریانوردی) به صورت فرایندها و سیستم‌های سازمانی، نوآوری و بهبود ارتباطات با عموم و راه‌های جدید همکاری با یکدیگر (در داخل سازمان و یا سازمان‌های دیگر) نمود می‌یابد.

فناوری: فناوری در تمامی فرایندهای مدیریت دانش مورد استفاده واقع می‌شود و در همین راستا به راه‌حل‌های فناورانه فراوانی اشاره شده است. مشکل اصلی در انتخاب فناوری مناسب است. باید دقت داشت که فناوری صرفاً یک تسهیل کننده است که طی آن می‌توان ارتباط افراد با اطلاعات و همچنین ارتباط افراد با یکدیگر را ایجاد کرد. اما فناوری خود یک راه حل نیست. در زمینه کاربرد دانش، فناوری اطلاعات با سازماندهی دانش، قابلیت دستیابی و استخراج بهتر را در اختیار کارکنان و مدیران قرار می‌دهد. این مهم کمک خواهد کرد که کاربرد دانش تسهیل شود. از این رو گفته می‌شود که دستیابی سفارشی به منابع دانش به کمک فناوری، باید فشار یا کشش ایجاد کند.

فناوری ارتباطات به کاربران اجازه می‌دهد که به دانش مورد نیاز دست پیدا کرده و با یکدیگر (بخصوص با متخصصان) ارتباط برقرار کنند. فناوری‌ها به ما کمک می‌کنند تا کار گروهی را ایجاد کنیم. اعضای گروه می‌توانند همزمان و یا غیرهمزمان بر روی یک موضوع فعالیت کنند و در عین حال از لحاظ فیزیکی در یک مکان نباشند. در واقع تلاش اصلی در جهت ایجاد یک فضای مجازی برای انجام کارهای گروهی است بدون اینکه افراد در کنار هم باشند.

۱-۱-۲- موارد کاربرد دانش

در یک تقسیم‌بندی موانع کاربرد دانش به شرح شکل-۳ است.



شکل-۳: موانع کاربرد دانش

۱-۱-۲-۱- موانع مرتبط با افراد

در ادبیات تاکید بسیاری بر اهمیت نقش افراد در فرآیندهای مدیریت دانش شده است. به طور کلی کارکنان باید به طور فعال در فعالیت‌هایی چون جمع‌آوری دانش، توزیع دانش و بکارگیری آن به عنوان بخش پایه‌ای موفقیت و رضایت فردی-شان در سازمان مشارکت نمایند. موانع مرتبط با افراد شامل پدیده‌های روانشناسی می‌شود که به عنوان برداشت فرد از محیط پیرامون خود رخ می‌دهد، نظیر کمبود انگیزه، ترس از زیان و نظایر آن. این موانع به شرح زیر می‌باشند که خلاصه آنها در جدول ۱- ارائه شده است.

۱. کمبود وقت و حجم کاری سنگین:

اگر سازمانی بخواهد کاربرد دانش را تقویت نماید، آنگاه می‌بایست کارکنان زمان لازم برای این فعالیت را داشته باشند، تا بتوانند ارتباطات لازم با منابع داخلی و خارجی دانش را برقرار و از این منابع دانشی به فراخور استفاده نمایند.

۲. اعتماد/ قابلیت اعتماد منبع دانش یا گیرنده دانش:

این مانع بدان معناست که آیا فرد به منبع دانش از جهت صحیح بودن دانش، یا گیرنده دانش از جهت استفاده مناسب از دانش اعتماد دارد یا خیر. به عبارت دیگر فرد باید با بعضی از تصمیماتی که ممکن است گیرنده دانش بر مبنای دانش دریافتی اتخاذ کند، موافق باشد و اطمینان داشته باشد که او از دانش به طور مفیدی استفاده می‌نماید و به واسطه استفاده نامناسب از آن مشکلی را به وجود نخواهد آورد. اگر فردی به گیرنده دانش اعتماد نداشته باشد، این عدم اعتماد بر میزان اطلاعاتی که بین آن فرد و گیرنده دانش رد و بدل می‌شود تاثیر می‌گذارد، همچنین قابل اعتماد بودن منبع دانش، بر رفتار گیرنده دانش و بکارگیری آن موثر است.

۳. کمبود ظرفیت نگهداری^۱:

^۱retentive capacity

انتقال دانش تنها زمانی اثربخش است که دانش انتقال داده شده، حفظ شود. ظرفیت جذب اشاره به توانایی گیرنده دانش برای روتین کردن یا سازمانی کردن کاربرد دانش جدید دارد. کمبود چنین ظرفیتی منجر به مشکلات اولیه‌ای در یکپارچه‌سازی دانش دریافتی می‌شود و ممکن است دلیلی برای کاربرد منقطع آن دانش باشد.

۴. کمبود ظرفیت جذب^۲:

ظرفیت جذب اشاره به توانایی گیرندگان جهت استفاده از منبع خارجی دانش دارد که در سطح گسترده‌ای تابعی از دانش ذخیره شده موجود آنها است و در توانایی آنها برای ارزش‌گذاری، انتشار و بکارگیری موفقیت‌آمیز دانش جدید در پایانه‌های تجاری ظاهر می‌شود. کمبود ظرفیت جذب در گروه‌ها، اثر منفی بر فرآیند تفسیر در یادگیری سازمانی دارد. کمبود دانش، مهارت و توانمندی یک مانع مهم در بستن چرخه یادگیری از نوآوری تا عمل است.

۵. کمبود انگیزش:

ممکن است افراد کاربرد دانش را به عنوان یک کار اضافه و مزاحم ببینند و بنابراین از آن پشتیبانی نکنند. در یک رابطه کاربرد دانش، داشتن انگیزه در فرد نوآور برای دنبال کردن ایده خود مهم است. بی‌انگیزگی کارکنان ممکن است منجر به بی‌ارادگی، سستی در اتخاذ اقدام مورد نیاز، پذیرش جعلی، خرابکاری پنهان یا رد آشکار در پیاده‌سازی و استفاده از دانش جدید بشود. به طور خاص، در یک بستر سازمانی که تقسیم‌بندی نیروی کار سفت و سخت است، اعضای سازمان بابت انجام وظایف اصلی‌شان پاداش دریافت می‌کنند و بنابراین، تمایل دارند که بر روی این وظایف تمرکز کنند. تفکرات و ایده‌هایی که در رابطه با یک راه‌حل برای مسائل فراگیر گروه، دپارتمان یا حتی سازمان، ارائه می‌شوند، به عنوان وظیفه یک فرد در نظر گرفته نمی‌شوند و بنابراین سرکوب شده یا از آنها صرف نظر می‌شود. پدیده «شغل من نیست»؛ این شبیه به سندروم «در اینجا اختراع نشده» است که گرایش به غفلت، نادیده گرفتن و بدتر از همه، بی‌اعتبار کردن دانش دارد که در حوزه مورد علاقه یک فرد ایجاد می‌شود. انگیزش می‌تواند درونی یا بیرونی باشد. در حالی که ماهیت انگیزش درونی غیرمشهود است، انگیزش بیرونی می‌تواند از طریق پاداش دادن و شناخت کارکنان به واسطه تلاش‌های کاربرد دانش ارتقاء داده شود. از اینرو، کمبود پاداش مانع دیگری است که بر انگیزش اثر دارد.

۶. کمبود حمایت مدیریت ارشد:

مدیران نقش مهمی را در ایجاد یک شرایط خوب درون سازمان و همچنین با شرکای کسب و کار، بازی می‌کنند. مثلاً آنها می‌توانند از طریق ایجاد زیرساخت‌های فنی کافی، رزرو زمان برای جلسات، تشویق افراد از طریق ایجاد انگیزش در آنها و یاری رساندن در موارد ایجاد مشکل به منظور تضمین یک محیط مناسب، بر توسعه شرایط داخلی خوب اثر بگذارند. به نظر می‌رسد که این عامل بر ایجاد، ذخیره، اشتراک و به خصوص بکارگیری دانش اثر داشته باشد. در مورد بکارگیری دانش می‌توان گفت «مدیریت ارشد ممکن است به واسطه ایجاد نکردن تغییرات لازم در سیاست‌ها و روش‌هایی که برای اجرای روتین‌های جدید لازم است، ممانعت ایجاد نماید. نه تنها مدیریت ارشد، بلکه همچنین مدیریت میانی و سطح پائین نیز می‌بایست نقش خود را در سازمانی کردن^۳ نوآوری‌ها ایفا نمایند». سبک

^۲absorptive capacity

^۳institutionalizing

مدیریتی محدود کننده و کنترلی^۴، باورهای اصلی غیرمنعطف و منسوخ، ارزش‌ها و فرضیات مدیران ارشد و اطمینان بیش از حد آنها به اقدامات موجود یا تمایل به حفظ یک تصویر مثبت از خود به این معنا که ممکن است اتخاذ نوآوری‌ها به عنوان انتقاد بر اقدامات و تصمیمات گذشته نگریسته شود، نیز نقاط منفی هستند که لازم است در پشتیبانی مدیریت ارشد در نظر گرفته شوند.

۷. آرمان‌های واگرای تیم‌ها- نوآوری به عنوان یک تهدید:

ممکن است افراد و تیم‌ها علائق و آرمان‌های خودشان را داشته باشند که با ایده‌های جدیدی که فرض بر این است که آنها باید انجام دهند، سازگاری نداشته باشد. آنها می‌خواهند در محدوده راحتی که برای خود ایجاد کرده‌اند، ادامه دهند. در این حالت، نوآوری به عنوان یک تهدید در نظر گرفته خواهد شد و با آن مقابله می‌شود. علاقه فردی ریشه در بستر سازمانی دارد که آنها در آن عمل می‌کنند نظیر ساختار سازمانی. به عنوان مثال، تمرکززدایی یا تفکر سیلویی که بعداً به عنوان یکی از موانع مرتبط با سازمان، توضیح داده خواهد شد، احتمالاً مشکلاتی در پیاده‌سازی ایده‌های خلاقانه و زنده نگه‌داشتن آنها ایجاد می‌کند. مثال دیگر مرتبط با بستر که بازبودن^۵ کارکنان نسبت به تغییرات را کاهش می‌دهد، نگرش منفی نسبت به تغییر (بدبینی نسبت به تغییر) یا بدبینی کلی نسبت به سازمان است.

۸. ویژگی‌های متفاوت فردی:

گاهی اوقات به دلیل سطوح مختلف آموزش، تفاوت در سطح تجربه، یا تفاوت جنسیتی و سایر ویژگی‌های فردی، افراد فعالیت‌های کمی برای کاربرد دانش بروز می‌دهند.

جدول ۱- موانع مرتبط با افراد

منابع	مانع
McLaughlin et al., 2008; Riege, 2007	کمبود وقت و حجم کاری سنگین.
Yin-Tong Sun & Scott 2005; Szulanski 1996; Riege 2007; Schilling & Kluge, 2009; McLaughlin et al., 2008; Lucas, 2000	ترس از دست دادن مالکیت دانش / کنترل دارایی دانش / مرز رقابتی بین افراد/ هویت تخصصی
Yin-Tong su & scott, 2005; Schilling & Kluge, 2009; McLaughlin et al., 2008; Szulanski, 1996; Hauke, 2006; Tong and Mitra, 2009	اعتماد/ قابلیت اعتماد منبع دانش یا گیرنده دانش
Szulanski 1996; McLaughlin et al., 2008; Schilling & Kluge, 2009	کمبود ظرفیت نگهداری
Szulanski 1996; Schilling & Kluge, 2009	کمبود ظرفیت جذب
Yin-Tong Sun & Scott 2005; Riege, 2007; Schilling & Kluge, 2009; Lawrence et al. 2005	ضعف در مهارت‌های بین فردی و ارتباطی
Yin-Tong Sun & Scott 2005; Riege, 2007; Schilling & Kluge, 2009; McLaughlin et al., 2008	سطح بالای استرس/ ریسک

⁴Restrictive and controlling

⁵openness

منابع	مانع
Riege, 2007; Szulanski, 1996; McLaughlin et al., 2008; Schilling & Kluge, 2009	کمبود انگیزش
Riege, 2007; Schilling & Kluge, 2009	کمبود حمایت مدیریت ارشد
Schilling and Kluge 2009; Sun & Scott, 2005	آرمان‌های واگرای تیم‌ها: نوآوری به عنوان یک تهدید
Riege, 2007	ویژگی‌های متفاوت فردی

۱-۱-۲-۲- موانع مرتبط با تکنولوژی

تکنولوژی اطلاعات یک توانمندساز اصلی برای مدیریت دانش است. زیرا پلتفرم قوی‌تری برای مدیریت دانش فراهم می‌آورد و اثر آن را در سازمان افزایش می‌دهد. مدیریت دانش اثربخش بدون سیستم‌ها و تکنولوژی‌های اطلاعاتی موثر، غیرممکن است. تنوع وسیعی از تکنولوژی‌ها نظیر هوشمندی کسب و کار، پایگاه دانش، تعامل، درگاه‌ها، سیستم‌های مدیریت مشتری، داده‌کاوی، جریان کار و نظایر آن وجود دارند. که امکان کسب، نگهداری و اشتراک اطلاعات را ایجاد می‌کنند و از کارکنان در بکارگیری و تدارک دانش در سیستم، پشتیبانی می‌کنند. در این قسمت موانع مرتبط با تکنولوژی در ارتباط با کاربرد دانش، توضیح داده می‌شوند:

۱. فقدان تکنولوژی در دسترس:

این مانع، به نبود پشتیبان فنی (داخلی یا خارجی) و نگهداری فوری تکنولوژی یکپارچه به منظور پشتیبانی از الزامات مدیریت دانش، مربوط می‌شود. جمع‌آوری و تحلیل داده و متعاقب آن، کاربرد دانش، بدون تکنولوژی، دشوار است. شیلینگ و کلو این مانع را بر حسب دشواری‌های فنی/ساختاری ذخیره‌سازی دانش ضمنی، توضیح دادند زیرا حتی اگر تکنولوژی موجود، اما نامناسب باشد، می‌توان انتظار داشت که منجر به مقاومت از ناحیه کارکنان شود، در حقیقت سیستم‌ها و ابزارهای یکپارچه IT، می‌بایست از فرآیندهای کاری افراد و جریان‌های ارتباطی واقعی، پشتیبانی کنند. کمبود بودجه می‌تواند دلیلی برای عدم توسعه تکنولوژی باشد.

۲. اطلاعات زائد^۶:

«بیشتر اوقات، حجم انبوهی از اطلاعات کسب شده، توسط ابتکارات فن‌آوری اطلاعات/سیستم‌های اطلاعاتی که اغلب گران و غیرمنعطف هستند، در شناسایی و اندازه‌گیری آنچه واقعا عملکرد سازمان را به جلو می‌راند، مشکلاتی ایجاد می‌کنند».

۳. سیستم‌های قدیمی^۱:

«یک سیستم قدیمی را می‌توان به صورت هریک از موارد زیر یا همه آنها تعریف کرد: بزرگ، قدیمی، به سختی قابل ویرایش، مشکل بودن نگهداری، دارای مدل قدیمی». با این وجود، سیستم‌های قدیمی هنوز به دلیل ماهیت تخصصی عملیاتشان ضروری هستند. سیستم‌های قدیمی بین واحدهای کسب و کار/دپارتمانی، بر ایجاد و اشتراک و کاربرد

⁶portals

⁷Trash information

⁸Legacy systems

دانش اثر می‌گذارند. برقراری ارتباط بین سیستم‌های چندین دپارتمان مختلف، به ویژه هنگامی که سازگاری کمی بین آنها می‌باشد و هیچ رویکرد استاندارد مشترکی نسبت به توسعه IT وجود ندارد، کاربرد دانش نیز با دشواری مواجه خواهد بود.

۴. تکنولوژی سودمند:

گاهی اوقات افراد نسبت به استفاده از سیستم‌ها و ابزارهای یکپارچه IT، بی تفاوت‌اند. این مورد ممکن است به دلیل کمبود آشنایی و تجربه با سیستم‌ها و ابزارها رخ دهد. ممکن است آنها از پیچیدگی برنامه‌های کاربردی جدید هراس داشته باشند. به طوری که می‌توان این مانع را به عنوان نتیجه کمبود ظرفیت جذب که یک مانع مرتبط با افراد است، پیشنهاد کرد. همچنین ممکن است این مانع در نتیجه مشکلات تکنولوژیکی مهمی در برنامه کاربردی یا سطح پائین کاربر پسند بودن سیستم رخ دهد.

۵. انتظارات غیرواقعی از تکنولوژی:

افراد انتظارات غیرواقعی نسبت به آنچه تکنولوژی می‌تواند انجام دهد و آنچه نمی‌تواند انجام دهد، دارند. کندی و همکارانش درباره تاریخچه ناامید کننده مدیریت دانش (به عنوان سیستمی که دانش سازمانی یک شرکت را شناسایی، ذخیره و توزیع می‌کند) در دادن وعده‌های بسیار به وکلای شرکت‌های حقوقی، صحبت کردند و استدلال نمودند که این امر به این دلیل اتفاق افتاد که وکلا درباره آنچه ابزارهای مدیریت دانش می‌توانند تحویل دهند، انتظارات غیرواقعی داشتند. بنیابا بعضی از انتظارات غیرواقعی برای راه‌حل‌های مبتنی بر IT را ذکر کرد. مثلاً «فکر کنیم که با تکیه بر یک تکنولوژی خاص مدیریت دانش، می‌توانیم به‌روش‌ها، داستان‌های موفقیت و درس‌های آموخته شده‌ای که بعداً می‌توانند توسط دیگران مجدداً به کار گرفته شوند دست یابیم». در حقیقت آنها اغلب بر تکنولوژی تاکید می‌کنند «نه بر اینکه تکنولوژی چگونه باید عمل کند، چه مشکلی را می‌بایست مد نظر قرار دهد و چگونه با راهبرد تکنولوژی فراگیر یکپارچه خواهد شد». یک مرحله مهم از هر کار پیاده‌سازی تکنولوژی، آموزش کارکنان درباره آنچه باید از تکنولوژی انتظار داشته باشند و چگونگی استفاده از آن است. اگرچه شما اثر این مانع را بر روی افراد می‌بینید، اما این مانع به عنوان نتیجه پیاده‌سازی ناموفق تکنولوژی رخ می‌دهد. بدون شک «ترم‌افزار مدیریت دانش، ابزارهای قدرتمندی برای اشتراک دانش در سازمان ارائه می‌دهد. اگر شما به طور ساده بر جنبه تعاملی این ابزارها تمرکز کنید، احتمالاً یک پلتفرم قدرتمند در اختیار خود خواهید یافت». در جدول ۲ موانع مرتبط با تکنولوژی را بیان می‌کند.

جدول ۲- موانع مرتبط با تکنولوژی

منابع	مانع
Riege 2007; McLaughlin et al, 2008; Yin-Tong su & Scott, 2005; Schilling 2009	فقدان تکنولوژی در دسترس
BenMoussa 2009	اطلاعات زائد
Riege 2007; McLaughlin et al, 2008;	سیستم‌های قدیمی
Riege, 2007	تکنولوژی سودمند
Benbya, 2008; Kennedy et al., 2008	انتظارات غیرواقعی از تکنولوژی

۱-۲-۳- موانع مرتبط با سازمان‌ها/ فرآیندها

۱. نبود تناسب بین دانش و اهداف مهم سازمانی:

«هر چقدر ایده‌ای، کمتر با اهداف سازمان یا خطاهای پرهزینه توأم باشد، پذیرش آن توسط سایر افراد کمتر خواهد بود». اهداف باید تنظیم شده و محرک‌های کاربرد دانش باید فهمیده شوند. فقدان سیستم اندازه‌گیری و معیارهای مبهم موفقیت، مانع کاربرد دوباره دانش و برطرف کردن شکاف‌های عملکردی می‌شود زیرا آنها به طور روشن توسط افراد تشخیص داده نمی‌شوند.

۲. هدف‌گیری ضعیف دانش:

اگرچه IT/IS^۹ اطلاعات را کسب یا «کد» می‌کند، اما اطلاعات، دانش نیست. «اطلاعات باید قابل دسترس و مرتبط به یک زمان و شرایط باشد تا از بکارگیری دانش معنادار پشتیبانی کند». اسکاربورو و همکارانش در سال ۱۹۹۹ اذعان داشتند که «اگر اطلاعات بخواهد در دانش به کار رود، باید مورد هدف قرار بگیرد». برای اینکه یک سیستم مدیریت دانش به طور اثربخش کار کند، می‌بایست حوزه‌هایی که در آنها مورد استفاده قرار خواهد گرفت را به طور واضح شناسایی کرد.

۳. فرهنگ:

ممکن است فرهنگ یک سازمان از استفاده مجدد از دانش، پشتیبانی نکند. فرهنگ سرزنش^{۱۰} سازمانی، کارکنان را به جهت انحراف از نرم‌ها یا مقررات تنبیه می‌کند و از اینرو باعث فقدان امنیت روانی، ناامیدی و بدبینی سازمانی^{۱۱} در بین اعضای سازمان می‌شود. ایجاد یک فرهنگ سازمانی پشتیبان به عنوان چالشی اصلی برای بسیاری از سازمان‌ها است که بر روی استفاده از دانش اثربخش هدف‌گذاری کرده‌اند. برای انجام این کار، سازمان می‌بایست بعضی از موانع فرهنگی که در سطوح خرد و کلان هستند را شناسایی و بر آنها غلبه نماید. موانع سطح کلان بر مبنای ابعاد فرهنگی^{۱۲} هستند عمل می‌کنند و موانع سطح خرد باید به فرهنگ سازمانی بپردازند که توسط فرهنگ ملی شهروندانی که برای سازمان کار می‌کنند، شکل می‌گیرد.

۴. قواعد و مقررات سخت:

در حالی که به نظر می‌رسد، اهداف روشن در غلبه بر یادگیری تحت ابهام مفید باشند، قواعد و مقررات سخت مربوط به اجرای کار نیز ممکن است مانعی برای کاربرد دانش باشند زیرا باعث کاهش درجه آزادی به منظور «خارج از محدوده فکر کردن»^{۱۳} یا به دست آوردن ایده‌های جدید می‌شوند.

۵. شرح مشاغل مبهم (پدیده «شغل من نیست»^{۱۴}) / شرح مشاغل بدون انعطاف:

هنگامی که در یک بستر سازمانی با بخش‌بندی غیرمنعطف کارکنان، افراد سازمان برای انجام وظایف اصلی‌شان مورد تشویق قرار می‌گیرند، در نتیجه آنها تمایل خواهند داشت که فقط بر شغل خود تمرکز کنند و این به ضرر تفکر به

Information Technology/ Information System^۹

^{۱۰}Blame culture

^{۱۱}Organizational cynicism

^{۱۲}cultural dimensions

^{۱۳}thinking out of the box

^{۱۴}'not my job' phenomenon

منظور ارائه راه حلی برای مشکلات فراگیر گروه، دپارتمان یا حتی سازمان می‌شود زیرا افراد، آن مشکلات را به عنوان وظیفه‌شان در نظر نمی‌گیرند، این اتفاق تحت عنوان پدیده «شغل من نیست»، شهرت دارد. به نظر می‌رسد در غیاب مسئولیت‌های روشن شخصی، این فرض که نوآوری نمی‌تواند به طور موفقیت‌آمیز اجرا شود، منطقی باشد. به منظور اجتناب از این مانع، می‌بایست نه تنها آنچه از هر یک از اعضای سازمان انتظار می‌رود، در شرح مشاغل به وضوح مشخص شود، بلکه آنچه انتظار نمی‌رود نیز تعیین گردد. به نظر می‌رسد که یک حداقل شرح مشاغل در هر شغلی ضروری باشد. هم شرح مشاغل مبهم و هم شرح مشاغل غیرقابل انعطاف، هر دو (دو نقطه حدی)، مخرب هستند، اما میزان مناسب برای روشن بودن شرح شغل، بستگی به نوع شغل از مشاغل بسیار روتین گرفته تا مشاغل بسیار خلاقانه می‌تواند متفاوت باشد.

۶. تمرکززدایی^{۱۵} (ساختار سیلویی، با ساختارهای دپارتمانی قدرتمند):

هارمون (۲۰۰۷) توضیح می‌دهد که چگونه تفکر سیلویی (دیدگاه عمودی به سازمان) بر دپارتمان‌ها تمرکز می‌کند تا آنها را تا حد ممکن کارا سازد و از آنچه در سایر سیلوها رخ می‌دهد اجتناب می‌ورزد، لذا موجب غفلت از مشکلاتی می‌شود که در سطح سازمان مطرح هستند. ساختار سلسله مراتبی سازمان، مشکلاتی در پیاده‌سازی ایده‌های خلاقانه و حفظ آنها ایجاد می‌کند و جریان‌های دانش را نیز نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، درجه بالای تقسیم نیروی کار با توسعه ایده‌های جدید در خصوص مشکلات فراگیر، رابطه منفی دارد.

۷. موفقیت سازمانی طولانی مدت - دام‌های شایستگی^{۱۶}:

هنگامی که شایستگی‌های موجود به ضرر جستجو برای اقدامات، فرآیندها، محصولات یا ساختارهای نوآورانه مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند، موفقیت در دوره‌های طولانی مدت می‌تواند مانعی بر سر راه یادگیری سازمانی ایجاد کند. به دلیل سطح بالای شایستگی که سازمان‌ها در فرآیندهای موجودشان توسعه داده‌اند، تمایل دارند که آن شایستگی -ها را مقدم‌تر/ارجح‌تر از سایر فرآیندها در نظر بگیرند.

۸. راهبرد، سیستم‌ها، سیاست‌ها، اقدامات و فرآیندهای ناسازگار مدیریت دانش:

این مانع هنگامی وجود دارد که سازمان همسوسازی و یکپارچه‌سازی راهبرد مدیریت دانش خود و روشی که با آن دانش به کار گرفته می‌شود، را نادیده می‌گیرد. همانطور که شیلینگ توضیح داده است، نویسندگان مختلف، مشکل ناسازگاری بین راهبرد، سیستم‌ها، سیاست‌ها و اقدامات را به عنوان مانعی برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز نوآوری‌ها توضیح می‌دهند. جابجایی بالا در مدیریت ارشد ممکن است منبعی از این نوع ناسازگاری باشد.

۹. مثبت نبودن^{۱۷}:

هرچه درجه اهمیتی که به دانش داده می‌شود بالاتر باشد و بر مبنای تجربه گذشته منبع دانش، مفیدتر در نظر گرفته شود، کاربرد آن با دشواری کمتری صورت خواهد گرفت. بدون وجود یک سابقه اثبات شده از مفید بودن دانش در گذشته وادار نمودن دریافت کنندگان محتمل دانش برای شرکت در کاربرد دانش و مشروعیت بخشیدن به کارهای بحث‌برانگیز یکپارچه‌سازی دشوارتر است. معنی مثبت نبودن به اعتماد از جانب دریافت کننده دانش بسیار

¹⁵decentralization

¹⁶competence traps

¹⁷Unprovenness

نزدیک است و به عنوان یک مانع مرتبط با افراد توضیح داده شد، اما بر خلاف اعتماد، مثبت بودن یک مانع سازمانی است زیرا ایجاد یک سابقه اثبات شده از مفیدبودن دانش در گذشته، وظیفه سازمان است.

۱۰. نیاز به پاداش:

اهداف سازمانی قابل حصول نیستند مگر اینکه سازمان‌ها مفهوم انگیزش و پاداش به کارکنان‌شان را یکپارچه کنند. همانطور که در بخش موانع مرتبط با افراد توضیح داده شد، افراد باید برای ایجاد استفاده از دانش در سازمان انگیزه داشته باشند و این موضوع هم برای دانش ضمنی و هم دانش آشکار حیاتی است. راجان و همکارانش بیان کردند که ضروری است که کارکنان بتوانند ببینند که کاربرد دانش به معنی دستاوردهای فوری نظیر زحمت کمتر یا وظایف ساده‌تر، کاهش ساعات کاری یا زودتر تعطیل کردن است. انگیزش می‌تواند از طریق به رسمیت شناختن، قابل رویت بودن و شمول عملکرد دانش در سیستم‌های ارزیابی و مشوق‌ها فراهم شود. «نیاز به پاداش یک موضوع مرتبط با افراد است، در حالی که مکانیزم اعطاء پاداش‌ها یک موضوع سازمانی است». مانع دیگر مرتبط با پاداش این است که ممکن است سازمان پاداش و سیستم تشخیصی را ارائه کند ولی سیستم کار نکند. طرح دانش-دلار^{۱۸}، مثالی از یک سیستم پاداش است که تحت آن هر بار که کارکنان دانشی را در کارشان به کار می‌گیرند و این عمل را تکرار کنند، امتیازات یا \$\$\$هایی را به دست می‌آورند.

۱۱. کمبود اختیار رسمی از جانب نوآور یا پاسخگو:

«روشن به نظر می‌رسد که کمبود اختیار رسمی (مثلا بخشی از مدیریت ارشد سازمان نبودن) از جانب ابداع‌کننده نوآوری، مدافعان یا حامیان او، نشان دهنده یک مانع بزرگ برای کاربرد دانش است».

۱۲. نبود تناسب بین نوآوری و فرضیات و باورهای سازمانی:

ممکن است ایده نوآورانه پیشنهادی به دلیل تضاد با فرضیات سازمانی، ذهنیت حرفه‌ای موجود، تئوری‌های محلی یا حتی به طور عمومی‌تر با دستورالعمل‌های صنعتی یک صنعت، با اقدام سازمانی یکپارچه نباشد. موانع مربوط به سازمان در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳- موانع مرتبط با سازمان

منابع	مانع
Schilling & Kluge, 2009; BenMoussa, 2009	نبود تناسب بین دانش و اهداف مهم سازمانی
McLaughlin et al., 2008; Barson et al., 2000	هدف‌گیری ضعیف دانش
Riege, 2007; Nonaka and Takeuchi, 1991; McLaughlin, 2008; Szulanski, 1996	فاصله/رابطه دشوار
Schilling & Kluge, 2009	سبک رهبری
McLaghlin et al., 2008; Schilling & Kluge, 2009; Rivera-Vazquez et al., 2009; Tong and Mittra, 2009	فرهنگ

منابع	مانع
Schilling & Kluge, 2009	قواعد و مقررات سخت
Schilling & Kluge, 2009; McLaughlin et al., 2008	شرح مشاغل مبهم (پدیده «شغل من نیست») / شرح مشاغل بدون انعطاف
Harmon (2007); Schilling & Kluge, 2009; Riege, 2007	تمرکززدایی (ساختار سیلویی، با ساختارهای دپارتمانی قدرتمند)
Schilling & Kluge, 2009	نرخ بالای جابجایی در مدیریت ارشد
Riege, 2007; Schilling & Kluge, 2009	نرخ پائین حفظ دانش کارکنان با تجربه و بسیار ماهر/جابجایی بالای کارکنان و مدیریت
Schilling & Kluge, 2009	موفقیت سازمانی طولانی مدت: دام‌های شایستگی
Riege, 2007; McLaughlin et al., 2008; Schilling & Kluge, 2009	راهبرد، سیستم‌ها، سیاست‌ها، اقدامات و فرآیندهای ناسازگار مدیریت دانش
Szulanski, 1996; McLaughlin et al., 2008	مثبت نبودن
McLaghlin et al., 2008; Riege, 2007; Singh and Kant, 2008	نیاز به پاداش
Schilling & Kluge, 2009	کمبود اختیار رسمی از جانب نوآور یا پاسخگو
Schilling & Kluge, 2009	نبود تناسب بین نوآوری و فرضیات و باورهای سازمانی

۱-۲-۴- موانع مرتبط با محیط

موانع محیطی شامل بازار، معیار موفقیت و تغییرات محیطی می‌شوند.

۱. تاخیر زمانی بین اقدام سازمانی و پاسخ محیطی / زمان ورود به بازار^{۱۹}:

تاخیر زمانی بین یک نوآوری و موفقیت آن، فرصتی است برای مخالفان تا از آن به عنوان اثبات ناکارآمدی نوآوری استفاده کنند، به ویژه هنگامی که نوآوری ساختارها و روابط قدرت را به چالش بکشد به طوری که بعضی از اعضا کلیدی وضعیت موجود را ترجیح بدهند.

۲. تغییر سریع تکنولوژی:

زمان طولانی پیاده‌سازی، باعث منسوخ شدن نوآوری می‌شود حتی اگر سازمان تمایل به پیاده‌سازی ایده‌های جدید داشته باشد. به علاوه، تغییرات سریع محیطی از طریق غیرضروری ساختن و از رده خارج کردن نوآوری در یک دوره زمانی، بر پیاده‌سازی آن اثر می‌گذارند. موانع مربوط به محیط در جدول ۴-۴ آمده است.

جدول ۴- موانع مرتبط با محیط

منابع	مانع
Schilling & Kluge, 2009	تاخیر زمانی بین اقدام سازمانی و پاسخ محیطی / زمان ورود به بازار
Schilling & Kluge 2009	تغییر سریع تکنولوژی

۱-۱-۲-۵- موانع مربوط به ویژگی‌های دانش

این دست موانع شامل ویژگی‌های خود دانش می‌شوند.

۱. ابهام علی:

ابهام در شرایطی وجود دارد که فرد یا گروه دقیقا نمی‌داند که اطلاعات یا دانش قرار است برای چه چیزی به کار روند. هرچه مهارت‌ها و دانش مربوطه ضمنی‌تر و دشوارتر باشند، ابهام بیشتری وجود خواهد داشت و بنابراین پذیرش کمتری توسط اعضاء سازمان مشاهده خواهد شد. ابهام بیشتر تضمین می‌کند که سرعت انتقال دانش و ریسک تقلید توسط رقبا کاهش خواهد یافت، زیرا دانش و مهارت‌ها به راحتی نمی‌توانند کد شده و آموزش داده شوند.

۲. تصور نامناسب از دانش برای اهداف آینده:

اگر سازمان‌ها به این نتیجه برسند که برخی از نتایج یادگیری برای اهداف آینده نامناسب‌اند، آنگاه از ذخیره کردن آن خودداری می‌کنند. این موضوع به ویژه در یک محیط سازمانی پویا نظیر مخابرات که تغییرات سریع تکنولوژی و ویژگی آن است، اهمیت دارد. بنموسا اینگونه توضیح می‌دهد که «تمرکز بر احتیاجات موجود، نه بر آنچه باید برای عمل در آینده دانسته شود» می‌بایست به عنوان یک مانع مرتبط با برنامه‌ریزی در مدیریت دانش در نظر گرفته شود. موانعی که مربوط به ویژگی‌های دانش می‌شوند در جدول ۵- ارائه شده‌اند.

جدول ۵- موانع مرتبط با ویژگی‌های دانش

منابع	مانع
McLaughlin et al., 2008 Schilling & Kluge, 2009	ابهام علی
Schilling & Kluge, 2009; Benmoussa, 2009	تصور نامناسب از دانش برای اهداف آینده

مرکز بررسی‌ها و مطالعات راهبردی سازمان بنادر و دریانوردی

موج چهارم

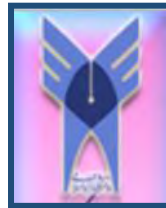
رویدادها



رویدادها و همایش های علمی

کنفرانس حسابداری، مدیریت و اقتصاد با رویکرد پویایی اقتصاد ملی

۴ خرداد ۹۶، ایران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ملایر



محورهای مورد بحث در کنفرانس و کارگاه آموزشی:

- کیفیت، بهره‌وری و تعالی سازمانی:

مدیریت کیفیت فراگیر (مفاهیم و ابزارها)، تعالی سازمانی، سیستم های کیفیت، بهره‌وری، مدیریت عملکرد، روش‌های حل مساله، شش سیگما

- رهبری و رفتار سازمانی:

رهبری، رهبری تغییر و تحول، رهبری اخلاقی، ابعاد رفتاری رهبری شرکت‌های بزرگ و هولدینگ‌ها، رهبری سازمانی در شرایط بحرانی، توانمندی‌های هیجانی رهبران، اثربخشی کار تیمی، فرهنگ سازمانی اثربخش، عوامل سازمانی موثر بر نوآوری، موانع سازمانی موثر بر عدم رشد سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی، ارتباطات سازمانی، مدیریت تعارض، مدیریت استرس، کار تیمی، مذاکره

- تولید، فرآیند و عملیات:

مدیریت تولید و عملیات، مدیریت زنجیره تأمین، پژوهش عملیاتی، مدیریت پروژه، مدیریت فرآیندها و معماری سازمانی، مدیریت لجستیک، چابکی در سازمان

- مدیریت راهبردی:

برنامه ریزی راهبردی، مدیریت راهبردی، تحلیل رقابتی ادغام و خرید، پیمان‌های راهبردی، شیوه مدیریت شرکت‌های هولدینگ، استراتژی در سطح شرکت‌ها، پیاده سازی استراتژی و موانع موفقیت آن

برای اطلاعات بیشتر به سایت <http://www.amem2017.com> مراجعه گردد.



اولین کنفرانس ملی پیشرفت ها و فرصت های فناوری اطلاعات و ارتباطات

۲ شهریور ۹۶، دانشگاه فرهنگیان

محورهای همایش:

- اینترنت اشیا (Internet of Things)
- هوشمندسازی در حوزه یادگیری الکترونیکی و توسعه محتوای الکترونیکی
- فناوری های نوین هوشمند سازی
- یادگیری همراه (Mobile learning)
- مدیریت دانش
- کاربردهای وب ۲ و وب ۳
- رایانش ابری
- داده های عظیم (Big Data)
- امنیت اطلاعات
- نوآوری ها در سیستم های اطلاعاتی
- توسعه سیستم های یادگیری الکترونیکی
- ابزارها و فناوری های نوین در محیط آموزش
- طراحی ، تولید و توسعه محتوای الکترونیکی
- کاربردهای فناوری اطلاعات و ارتباطات در آموزش معلمان

تلفن تماس با دبیرخانه: ۰۲۱۶۶۰۶۹۷۰۸

آدرس وب سایت: <http://itconf.cfu.ac.ir>

آدرس ایمیل: Itconf@cfu.ac.ir



اخبار دانشی

شرکت های دانش بنیان برتر دانشگاه تهران معرفی شدند

۱۸ اردیبهشت نمایندگان دستاوردهای پارک علم و فناوری دانشگاه تهران با حضور محمد فرهادی وزیر علوم، سورنا ستاری معاون علمی و فناوری ریاست جمهوری و محمود نیلی احمدآبادی رئیس دانشگاه تهران افتتاح شد. در حاشیه این نمایشگاه از ۶ شرکت برتر در سالهای ۹۳ و ۹۴ تقدیر به عمل آمد. این شرکتها از نظر مالی و تکنولوژی و منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت انتخاب شده‌اند.

همچنین در حاشیه این مراسم تفاهمنامه‌ای بین پارک علم و فناوری دانشگاه تهران و دانشکده مدیریت دانشگاه تهران برای راه‌اندازی آزمایشگاه کسب و کار منعقد شد.

پیش بینی ایجاد ۱۰۰ هزار شغل دانش بنیان در سال ۹۶

۲۴ اردیبهشت محمدرضا واعظ مهدوی، معاون توسعه امور آموزشی و فرهنگی سازمان مدیریت و برنامه ریزی در مراسم امضای قرارداد همکاری پرداخت وام ویژه دکتری بین صندوق رفاه دانشجویان و بانک توسعه تعاون گفت: اعتبار ۴۴۰ میلیارد تومان برای تأمین شرایط بهتر تحصیلی و وام به دانشجویان دکتری در نظر گرفته شده است. وی افزود: منابع در بودجه صندوق رفاه به دانشجویان پیش بینی شده است و در تخصیص اردیبهشت ماه جاری نیز جزو اولویت ها است. وی تصریح کرد: ایران ۱۶ درصد رشد علمی در پایگاه استنادی ISI داشته است. واعظ مهدوی بیان کرد: در سال ۹۵ تعداد ۸۰ هزار شغل در شرکت های دانش بنیان ایجاد شد و امسال نیز پیش بینی می شود به ۱۰۰ هزار افزایش یابد

آینده پژوهی لازمه مدیریت برنامه محور و کارآمد

۲۵ اردیبهشت رئیس سازمان مدیریت و برنامه ریزی کهگیلویه بویراحمد «آینده پژوهی» را لازمه مدیریت‌های علمی، برنامه محور و کارآمد دانست و تصریح کرد که آینده پژوهی به دانش تخصصی مدیران برای استفاده از روش‌های بهتر مدیریتی کمک می‌کند. حسن نوروزی عصر یکشنبه در آیین اختتامیه اولین دوره آموزشی کوتاه مدت آینده پژوهی در یاسوج اظهار کرد که آشنایی مدیران با روش‌های نوین برنامه ریزی و ضرورت آینده پژوهی در حوزه‌های فرهنگی، سیاسی و اقتصادی از اهداف برگزاری این دوره است. وی تصریح کرد که برگزاری دوره آینده پژوهی فرصتی برای آشنایی مدیران با مبانی نظری و ادبیات آینده پژوهی و روش‌های مورد استفاده آن بوده و بابتی برای انجام مطالعات کاربردی و به دست آوردن تخصص در این عرصه بوده است. استاد دانشگاه‌های تهران و مدرس دوره آینده پژوهی نیز با بیان اینکه مدیریت بدون آینده پژوهی مقوله‌ای منسوخ است تصریح کرد که علم آینده پژوهی به مدیران می‌آموزد که چگونه از دل تغییرات یا تغییر نکردن «امروز»، واقعیت «فردا» را شناخت و برای رسیدن به موفقیت در فرایند تحولات سریع تر و هدفمندتر حرکت کرد. سعید خزایی بر ضرورت نهادینه کردن علم آینده پژوهی در نظام مدیریتی و برنامه ریزی کشور و نیز مراکز آموزشی و دانشگاهی برای بهره گیری از روش‌های نوین مدیریت کارآمد تأکید کرد.

وی به نقش مؤثر آینده پژوهی در رویکرد علمی طرح‌های آمایش سرزمینی اشاره کرد و افزود: آینده پژوهی مدل ذهنی مدیران را با رویکرد استفاده از روش‌های خلاقانه برای بهره گیری مطلوب از ظرفیت‌های فناوری و شیوه‌های نوین مدیریتی برای ساختن آینده بهتر تغییر می‌دهد. این استاد دانشگاه بیان کرد که موضوعات آینده پژوهی دربرگیرنده گونه‌های «ممکن»، «محتمل» و «مطلوب» برای دگرگونی از حال به آینده است.

مرکز بررسی ها و مطالعات راهبردی سازمان بنادر و دریانوردی

موج پنجم

مقالات و
پایان نامه ها



بررسی تاثیر فن آوری اطلاعات بر توانمندسازی کارکنان (مطالعه موردی اداره کل بنادر و دریانوردی استان سیستان و بلوچستان)

مؤلف / مترجم: باقر کرد، مصیب پهلوان، مسعود راشکی

موضوع: مدیریت دانش

منبع: مجله دیدگاه، پائیز ۱۳۹۲

چکیده: اثرات به کارگیری و توسعه فن آوری اطلاعات و ارتباطات در زندگی بشر، روز به روز نمایان تر می شود. اگرچه تکنولوژی های نوین مبشر فرصت های نوینی برای جامعه هستند، اما باید توجه داشت که این فن آوری ها در بستر فرایندهای اجتماعی، فرهنگی رشد می کنند. در حال حاضر با توجه به وجود نابرابری های جهانی بین کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه و نابرابری های اجتماعی بین فقیر و غنی، روستایی، شهری و زن و مرد، پدیده ای به نام «شکاف دیجیتالی» روی داده است. چاره اندیشی در مورد هر یک از انواع شکاف دیجیتالی ضروری است تا توسعه فن آوری موجب زیادتیر شدن فواصل موجود اجتماعی نشود. این مقاله به این مساله می پردازد که فن آوری اطلاعات چه تاثیری بر توانمندسازی کارکنان (که ارکان پیشرفت یک سازمان هستند) دارد؟ یافته های این پژوهش مبتنی بر بررسی مستندات و اجرای پرسش نامه، میان کارکنان اداره کل بنادر و دریانوردی سیستان و بلوچستان بوده، و بیان گر آن است که فن آوری اطلاعات تاثیر مستقیمی بر توانمندسازی کارکنان دارد و اهمیت و لزوم سیاست گذاری مشخص در این زمینه بیش از پیش می تواند کیفیت و کارایی سازمانی را در بخش های دولتی و عمومی که متاسفانه از کمبود کارایی رنج می برند، ایفا نماید.

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

فناوری اطلاعات و بهینه سازی مدیریت دانش: ابزارها و چالشها

مؤلف / مترجم: اعظم نجفقلی نژاد، علی صادق زاده

موضوع: مدیریت دانش

منبع: نشریه کتابداری و اطلاع رسانی، تابستان ۱۳۸۹

چکیده:

با توجه به گسترش روزافزون کاربرد فناوری اطلاعات در سازمانها، استفاده از آن برای مدیریت دانش نیز رو به افزایش است. فناوری هایی مانند شبکه های سطح محلی (LAN)، اینترنت، اینترنت، ایمیل، پایگاه های اطلاعاتی سازمان و ... همگی نقش موثری در مدیریت دانش ایفا کرده اند. از سوی دیگر، قابلیت دسترسی بیشتر، ارائه نرم افزارهای پیشرفته تر و کاهش هزینه ها و استقرار تجهیزات رایانه، نقش پشتیبان فناوری اطلاعات برای مدیریت دانش را بیش از پیش نموده و پیشرفتهای قابل توجهی در رفتار هوشمندانه و مبتنی بر دانش سازمانها و افراد آنها به وجود خواهد آورد.

آنچه در فناوری اطلاعات مهم است «تفکر اطلاعات گرا» یا تفکری است که از مجموعه ای از اطلاعات مفید و موثق تشکیل شده است. به عبارت دیگر، آنچه اطلاعات تولید می کند، فکر انسان خردمند است نه ابزار. فناوری اطلاعات بیشترین سهم را در مدیریت دانش داشته است، به طوری که پشت همه فعالیتهای مدیریت دانش، فناوری اطلاعات نهفته است. اما فناوری اطلاعات تنها مولفه مدیریت دانش نیست، بلکه مولفه هایی نظیر تحول ساختار سازمانی و فرایند تصمیم گیری و ... نیز از دیگر اجزای مدیریت دانش به شمار می روند (فرهادی، ۱۳۸۳، نقل شده در آخسیک، ۱۳۸۶). بیشتر تجزیه و تحلیل ها بر این است که پیدایش فناوریهای مانند اینترنت و سیستمهای مبتنی بر دانش، توزیع دانش و اجرای مدیریت دانش را تسهیل می کنند، اما این نگرش نیز وجود دارد که فناوریهای مزبور در واقع ضد دانش و مدیریت دانش هستند و فقط موجب انباشت اطلاعات می شوند نه دانش (شائمی برزکی، ۱۳۸۴:ص ۳۹) بنابراین، مدیریت دانش با مشکلات مبهم و غیر روشمند روبه روست که تعریف و محدوده مشخصی ندارد. هدف از مقاله حاضر، بیان نقش و کاربرد ابزارهای فناورانه نوین برای بهینه سازی مدیریت دانش از قبیل اینترنت، پایگاه های اطلاعاتی سازمان و ... ادامه نمونه هایی از به کارگیری فناوری اطلاعات در پیشبرد مدیریت دانش در ایران و کشورهای دیگر و بیان تاثیرهای مطلوب و احتمالا ناکارآمد این ابزارها در مدیریت دانش می باشد.

متن کامل این مقاله در آدرس <http://fa.journals.sid.ir/ViewPaper.aspx?id=179050> قابل دسترسی است

پیاده سازی پنجره واحد در بنادر تجاری با دیدگاه مهندسی مجدد فرآیندها

مؤلف / مترجمان: مسعود شیروازن

موضوع: مدیریت دانش

منبع: مجله دیدگاه، تابستان ۱۳۹۲

چکیده:

نویسنده در این مقاله سعی دارد تا با توجه به مبحث جهانی شدن و رقابت بسیار فشرده موجود بین بنادر مطرح جهان، به بررسی مهندسی مجدد فرآیندها با بهره گیری از تکنیک های نوین خدمات رسانی در چند بندر مهم بین المللی و منطقه ای بپردازد. امروزه شیوه های سنتی به عنوان عوامل بازدارنده رشد و گسترش فعالیت بنادر مطرح هستند. سرعت گردش و حمل و نقل کالا شیوه های نوینی را جهت افزایش سرعت فعالیت ها طلب می کند. با توجه به وجود رقابت تنگاتنگ بین بنادر جهت جذب مشتریان جدید شایسته است که بنادر تجاری کشور هر چه سریع تر نسبت به ارائه خدمات نوین جهت جلب رضایت مشتریان خود اقدام نمایند. از جمله راه کارهای مورد استفاده بنادر، بهره گیری از فن آوری اطلاعات و توجه به توصیه سازمان های بین المللی همچون (United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business) UN/CEFACT است. افزایش روزافزون تجارت جهانی باعث رونق فعالیت بسیاری از بنادر شده به شکلی که آن ها را با موقعیت های جدیدی مواجه ساخته است. از جمله فن آوری های مورد استفاده این بنادر جهت پاسخ گویی به حجم وسیعی از کالاها که از طریق آن ها حمل و توزیع می گردند پیاده سازی پنجره واحد تجاری است.

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

تحول بنادر در دنیای رقابتی با بهره گیری از سرمایه های نامشهود

(توجه به MVPها²⁰ برای رقابتی سازی بنادر)

مؤلف / مترجمان: علی مرادی

موضوع: مدیریت دانش

منبع: مجله دیدگاه، تابستان ۱۳۹۲

چکیده : مقاله حاضر با بررسی رفتارها و مهارت های افراد در سازمان ها و عوامل انسانی آنان قصد معرفی روشی را دارد که مدیران با شناسایی ؛ انگیختن و مدیریت آنان می توانند در محیط رقابتی اثر بخشی سازمان خود را بالا برده و به مزیت رقابتی دست یابند؛ و نسبت به سازمان های همانند ویژگی ها و امتیازات ؛ برتری داشته باشد. چند در صد از مدیران به مزیت رقابتی سازمان خود واقف هستند و قانون پاراتو (۲۰ / ۸۰) آگاهی دارند. یعنی ۲۰ درصد کارکنان ۸۰ درصد کار را انجام می دهند. بیل کیتس (صاحب مایکرو سافت) معتقد است که موفقیت سازمان در گرو ۲۰ درصد کارکنان آن است. امروزه بنادر دیگر در محیطی مجزا فعالیت نمی کنند ؛ با نیروی رقیب مشابه نیروهای رقیب در سایر صنایع و کسب و کار مواجه می باشند. در اینجا نوعی رقابت بین رقبای موجود ؛ تهدیدی مستمر از جانب رقبای جدید؛ پتانسیل جایگزین های جهانی و حضور مشتریان و عرضه کنندگان قدرتمند خدمات به چشم می خورد . پرداختن به این گونه نیروها برای مدیران و دست اندرکاران بندر همواره چالش انگیز است ؛ مدیر بندر باید ضمن آگاهی کامل از الزامات و نیازهای کاربران بندر ؛ محدودیت هایشان را در بازار جهانی به خوبی بشناسد و از رویکرد مناسب برای تبدیل بندر به یک شریک در محیط تجاری برخوردار باشد. برای انجام این مهم توجه به MVPها می تواند بسیاری از چالش ها را از سر راه رقابتی شدن بنادر ؛ بردارد. به طور اساسی ، فعالیت هر بندر ، نه در یک موقعیت محلی ، بلکه در موقعیتی جهانی براساس قاعده تجارت جهانی مطرح است. اکثر بنادر جهان با یکدیگر در مقیاس جهانی به رقابت می پردازند و با توجه به دستاوردهای عظیم در طول چند دهه اخیر در زمینه بهره وری حمل و نقل دریایی از آن ها به عنوان مولفه های قابل کنترل برای بهبود کارآیی سیاست های ساماندهی حمل و نقل دریایی یاد می شود. در این میان نقش سرمایه های انسانی در رقابتی سازی بنادر بسیار مهم است . عبارت «کارکنان بزرگترین سرمایه های ، هر سازمان ، جامعه و کشور هستند» و عبارات مشابه را بارها شنیده ایم. سازمان ها با توجه به تحولات و تغییرات جهانی، دیگر نمی توانند با روش های معمولی مدیریت و برنامه ریزی، پاسخ گوی تحولات سریع محیطی باشند ، بلکه این کار را سرمایه های انسانی که در این جا به آن ها MVPها گفته می شود ، عملی می شود و در واقع این MVPها هستند که سرمایه انسانی واقعی هر سازمان را شکل می دهند و موفقیت سازمان نیز به همان ها بستگی دارد. بوتیس و همکارانش (۱۹۹۹)؛ سرمایه انسانی را این گونه تعریف کرده اند: «سرمایه انسانی یعنی عامل انسانی موجود در سازمان و ترکیب استعدادها و مهارت ها و تخصصی که ویژگی بارز و منحصر به فردی به سازمان می بخشد. عناصر انسانی سازمان ها ، عواملی هستند که توان یادگیری ، تغییر ، نوآوری و خلاقیت دارند و چنانچه به شیوه درست در آنان شوق و انگیزه لازم ایجاد گردد ؛ می توانند متضمن بقای بلند مدت سازمان ها به صورت اثر بخش ، باشند». پتانسیل موجود در سرمایه انسانی را می توان دارایی نامشهود اصلی هر سازمانی بر شمرد و سازمان برای اطمینان از رشد و بقای خود نیازمند سرمایه گذاری برای این دارایی ها هستند.

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

20 . Most Valuable Performers(مجربان یا کارکنان ارزشمند)

به کارگیری تکنیک فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) در بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید بنادر جنوب کشور ایران

مؤلف / مترجمان: سید ناصر سعیدی، حسین دریسای بهمنشیر، جبار عبودزاده

موضوع: مدیریت دانش

منبع: مجله دیدگاه، تابستان ۱۳۹۲

چکیده: فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP کاربرد مطلوبی در حل مسایل تصمیم‌گیری چندمعیاره دارد. بیشترین کاربرد آن در برنامه ریزی تخصیص منابع و حل مسایل است. تحلیل SWOT ابزاری کارآمد برای شناسایی شرایط محیطی و توانایی‌های سازمان‌هاست ولی به تنهایی، یک ابزار تحلیل دقیق برای تعیین اهمیت فاکتورها و ارزیابی گزینه‌های مختلف استراتژیک نمی‌باشد، به این دلیل SWOT کمبودهایی در اندازه‌گیری و ارزیابی عوامل را داراست که فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) این نقایص را برطرف می‌کند. در این مقاله از روش دلفی به منظور جمع‌آوری نظرات کارشناسان کلیدی استفاده شده است. در ابتدا با طرح پرسش و مصاحبه حضوری با مدیران ارشد، تصمیم‌گیران اصلی، کادر متخصص بنادر جنوبی کشور، اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری شده و با استفاده از نرم افزار Expert Choice، درجه اهمیت، وزن گروه‌ها، نسبت سازگاری و انتخاب بهترین استراتژی در هر بندر تعیین گردید. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد بهترین استراتژی برای بندر خرمشهر لایروبی اروندرود و توسعه آبخور کانال و دسترسی موثرتر به بازار عراق، در بندر آبادان استفاده از مزایا و فرصت واقع شدن در منطقه آزاد و اندیشیدن به راه کار اجرایی جهت توسعه بندر، در بندر امام خمینی (ره) بهره‌مندی از فن‌آوری اطلاعات و نرم افزارهای عملیات کانتینری و افزایش کانتینرهای ترانشیپی، در بندر شهید رجایی و بوشهر بهره‌مندی از نرم افزارهای عملیات کانتینری و تغییر در قوانین محدودکننده خصوصی سازی به منظور کاهش تهدیدهای بندر جبل علی و در بندر چابهار ایجاد شبکه ریلی و اصلاح و تغییر قوانین خصوصی سازی با هدف کاهش تأثیرات منفی بندر جبل علی می‌باشد.

متن کامل این مقاله در مرکز بررسی‌های راهبردی و مطالعات سازمان بنادر و دریانوردی قابل دسترسی است

موج ششم

دانش نما



معرفی کتاب

« آئین نامه مدیریت ایمنی، بهداشت، محیط زیست بندر »

مترجم: زهرا عباسعلی پور دستگردی، علیرضا نقی زاده

انتشارات: مرکز بررسی ها و مطالعات راهبردی

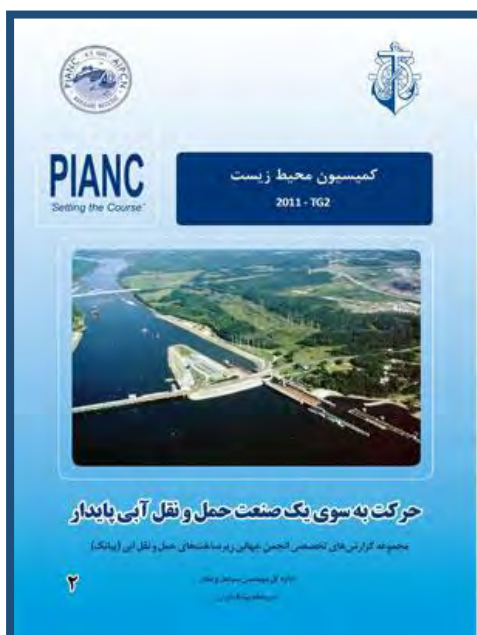
تاریخ نشر: ۱۳۹۲

تعداد صفحات: ۹۲ صفحه

قطع کتاب: وزیری



« حرکت به سوی یک صنعت حمل و نقل آبی پایدار »



مؤلف: سازمان بنادر و دریانوردی

انتشارات: مرکز بررسی ها و مطالعات راهبردی

تاریخ نشر: ۱۳۹۳

تعداد صفحات: ۱۴۲ صفحه

قطع کتاب: وزیری

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.

در شماره های آتی نشریه امواج دانش بخش هایی از نتایج بدست آمده از این پژوهش متناسب با موضوعات، بهمراه 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.

برنامه های تغذیه، رفاه و سرگرمی

رفاه و بهداشت کارکنان کشتی معمولاً بر اساس مقررات سازمان جهانی کار تنظیم می شود و شرکت های کشتیرانی از نظر خوارک و اندازه های کابین محل استراحت و زندگی کارکنان کشتی منطبق با این مقررات اقدام می نمایند. نحوه عملکرد کارکنان کشتی و صحت انجام وظائف آنان به کیفیت و سهولت بهره مندی آنان از این امکانات بستگی بسیار دارد. استراحت کافی، خوراک مقوی و مناسب و برخورداری از شرایط مناسب اسکان از مهمترین تسهیلات در این حوزه است. عدم استراحت کافی پرسنل خصوصاً در مشاغل حساس کشتی ها و لنج ها منجر به بروز حوادث بسیار بزرگ و ایراد خسارات فراوان گردیده است. همچنین مشاهده شده تغذیه نا کافی و نامناسب در سفر های طولانی با توجه به اقلیم دریایی و شرایط سخت کار بر روی شناورها، زمینه ساز بروز و فراگیری بیماری های بسیاری گردیده و در موارد متعدد سفرهای دریایی و را دچار مشکل نموده و اهداف تجاری را با تاخیر روبرو ساخته است. معمولاً در لنج و شناورهای بازرگانی تفاوت هایی از لحاظ سطح و میزان امکانات وجود دارد بهمین دلیل در لنج ها حوادث بیشتری را شاهد هستیم. ریشه این قبیل مشکلات در عدم آگاهی کافی از استانداردها و برخی رویکردهای فرهنگی حاکم بوده که اهمیت نقش آموزش در این حوزه را بیان می دارد.



واژگان دریایی (بخش و، ه، ی)

- وکیل : مسئول نگهداری و حفاظت از مواد خوراکی و غذایی کشتی در اتاقی به نام دبوسه و نیز اعلام کسری این اقلام. وکیل زیر نظر مستقیم ناخدا فعالیت نموده و مواد خوراکی را تنها به ایشان تحویل می دهد.
- وکد : افرادی بودند که در شناور های بادبانی امور خدمت رسانی به پرسنل فعال در شناور را انجام می دادند.
- وکمه : باد خوب که از طرف پشت قایق می وزد.
- وکید : نوجوانی که در قدیم در لنج های بسیار بزرگ در خدمت ناخدا بود.
- وئج : جرثقیل کوچک
- ووغار : یا اوغار، جزر
- ویر : سطح آزاد و خشک بدنه
- وبو : قسمت بالای شکم برآمده لنج از نمای بیرون.
- هنگف : بلند کردن اشیای سنگین نظیر لنگر یا چوب.
- هوک : قلاب های بکار رفته در مکان های مختلف لنج.
- هوری : یک نوع قایق کوچک است که گونه های آن از ۱ تا ۱۰ نفر را با خود حمل می کنند.
- هوئی پر : هوای طوفانی
- هییت : حرکت لنج به سمت عقب
- هییت استان : دستگاه به جلو و عقب راندن موتور لنج
- هیل : هل دادن لنج به عقب با دست بدون کمک گرفتن از موتور لنج
- هیور : سوارخ های موجود در لنج که باعث جمع و تخلیه آب در ته لنج می شود.
- هی یاملی : آواز دسته جمعی جاشوان هنگام بالا کشیدن لنگر و حمل اشیاء و بارهای بزرگ و سنگین.
- یانمار : نام نوعی از موتور لنج
- یاهوم : تنظیم بادبان بر اساس جهت باد
- یدید : پیمانانه و پیش برداختی که در ابتدای شروع مسافرت دریایی ناخدا به جاشو ها داده تا در لنج های دیگر مشغول به کار نشده و با آن برای خانواده خود آذوقه تهیه نمایند
- یوش : طناب بادبان در قسمت جلوی لنج





سازمان بنادر و دریانوردی

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.

2nd year | Volume 2 | May. 2017