



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 ۴ | تیرماه ۹۶

- \* موج اول ~ سرمقاله: نگاه استراتژیک به مدیریت دانش ۳
- \* موج دوم ~ تازه ها  
۶ اثر واسطه‌ای شیوه‌های استراتژیک منابع انسانی بر مدیریت دانش و عملکرد شرکت
- \* موج سوم ~ پرونده ویژه  
۱۶ مدل های بلوغ مدیریت دانش در سازمانها
- \* موج چهار ~ رویدادها  
۳۵ رویدادها و همایش های علمی  
۳۹ اخبار دانشی
- \* موج پنجم ~ مقالات  
۴۲ ارایه یک الگوریتم ژنتیک برای مدل یکپارچه زمانبندی سیستمهای حمل و نقل کانتینر-  
۴۳ بهداشت محیط در شرایط اضطراری و بلایا  
۴۴ بررسی راهبردهای ایجاد تحول در سازمان از طریق ارزیابی سازمانی  
۴۵ بررسی شناورهای فایبرگلاس (FG)، مشکلات و راه کارهایی جهت رفع آنها...
- \* موج ششم ~ دانش نما:  
۴۶ معرفی کتاب  
۴۸ مستند سازی تجارب و دانش نهفته دریانوردان



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

ISSN: 2476-5260



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  
آمدگی دارد تا نسبت به نشر دانش  
اندوخته و مقالات پیشنهادی از  
اشخاص در این حوزه اقدام نماید. »

- \* موج اول ~
- ۳ سرمقاله: نگاه استراتژیک به مدیریت دانش
- \* موج دوم ~
- تازه ها
- ۶ اثر واسطه‌ای شیوه‌های استراتژیک منابع انسانی بر مدیریت دانش و عملکرد شرکت
- \* موج سوم ~
- پرونده ویژه
- ۱۶ مدل های بلوغ مدیریت دانش در سازمان ها
- \* موج چهارم ~
- رویدادها
- ۳۵ رویدادها و همایش های علمی
- ۳۹ اخبار دانشی
- \* موج پنجم ~
- مقالات
- ۴۲ ارایه یک الگوریتم ژنتیک برای مدل یکپارچه زمانبندی سیستمهای حمل و نقل کانتینر...
- ۴۳ بهداشت محیط در شرایط اضطراری و بلایا
- ۴۴ بررسی راهبردهای ایجاد تحول در سازمان از طریق ارزیابی سازمانی
- ۴۵ بررسی شناورهای فایبرگلاس (FG)، مشکلات و راه کارهایی جهت رفع آنها...
- \* موج ششم ~ دانش نما:
- ۴۶ معرفی کتاب
- ۴۸ مستند سازی تجارب و دانش نهفته در بانوردان



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.

۱۳۹۶  
اقتصاد مقاومتی  
تولید- اشتغال



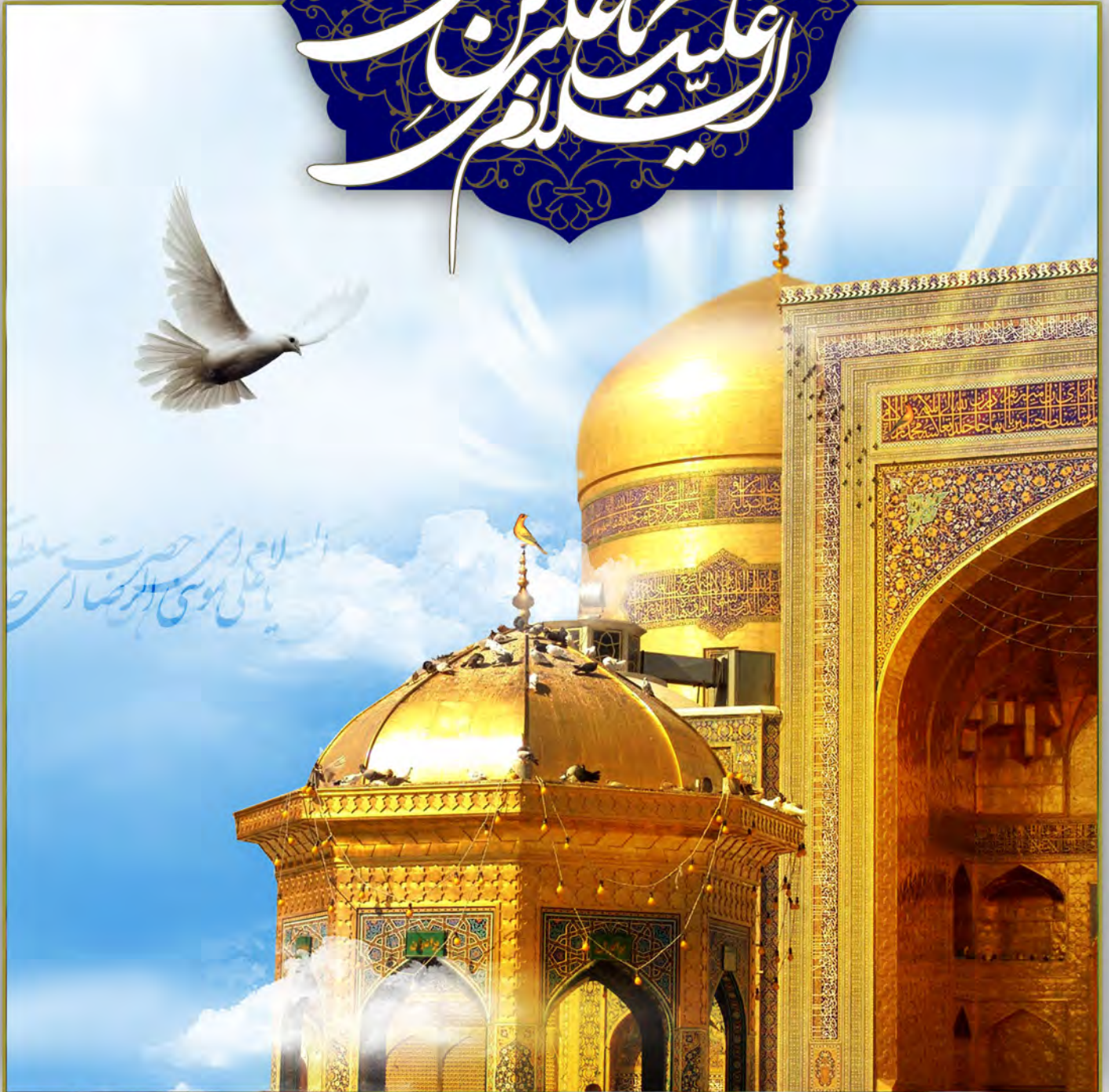
امام خمینی (قدس)  
در تنفیذ حکم ریاست جمهوری نخست:

«بر اساس آنکه مشروعیت آن (ریاست جمهوری)  
باید به نصب فقیه جامع الشرایط باشد، اینجانب  
به موجب این حکم رای ملت را تنفیذ، و ایشان را  
به این سمت منصوب نمودم.»

(صحیفه نور، ج ۱، ص ۲۶۰)

آغاز فصل نوین خدمت، در طلوعه دهمه کرامت، بر ملت شریف ایران تهنیت باد

# میلاد النبی علیه السلام



میلاد امام رؤف ابوالحسن علی بن موسی الرضا المرتضی مبارکباد

## بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

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



## نگاه استراتژیک به مدیریت دانش

امروزه دانش به عنوان یکی از نیروهای محرک برای موفقیت در کسب و کار تبدیل شده است، با شکل گیری جامعه اطلاعاتی و نیز رشد و توسعه سریع تکنولوژی برتر، مخصوصاً در حوزه ارتباطات، کامپیوتر و مهندسی، از دهه ۱۹۹۰ الگوی رشد اقتصاد جهانی تغییرات اساسی داشته و در نتیجه این تحولات، دانش به عنوان مهمترین سرمایه، جایگزین سرمایه های مالی و فیزیکی در اقتصاد جهانی شده است. اگر هدف هر سازمانی را با دیدگاه نئوکلاسیک اقتصاد، حداکثر کردن (سود یا هر چیز دیگر) در نظر بگیریم، وظیفه مدیریت آن است که مقادیری از نهاده ها و ستاده ها را انتخاب کند که سود را بیشینه می سازند. مدیریت برای انجام این وظیفه باید به طراحی و کشف بازارها، ارزیابی کالاها و روشهای تولید و مدیریت فعالانه اعمال کارکنان پردازد؛ همگی این وظایف نوعی عدم اطمینان را در بر دارند که غلبه بر آن، مستلزم سرمایه گذاری در کسب اطلاعات و دانش است. در غالب تئوری های مدیریت استراتژیک، استفاده سازمان از دانش برای تطبیق مداوم خود با محیط خارجی (بازار، شرایط اجتماعی و سیاسی، ترجیحات مشتری) برشمرده شده و در برخی دیگر از تئوری ها، دانش به عنوان محصول تولیدت و نه منبع تولیدت انگاشته شده است. مطالعات اخیر نشان داده است که بر خلاف کاهش بازدهی منابع سنتی (مثل پول، زمین، ماشینآلات و غیره)، دانش منبع افزایش عملکرد کسب و کار است. بر این اساس، موفقیت حال و آینده در رقابت بین سازمانها، تا حد کمی مبتنی بر تخصیص منابع فیزیکی و مالی و تا حد زیادی مبتنی بر مدیریت دانش خواهد بود. بنابراین، وظیفه رهبری یک سازمان خلق محیطی برای مدیریت دانش است. به بیان روشنتر، در عصر حاضر چالش پیش روی مدیران آماده کردن محیط مناسب برای رشد و پرورش ذهن انسان در سازمان دانش محور است. بنابراین، اساسی ترین مهارت برای مدیران سازمان های دانش محور «مدیریت دانش» است. با این همه، متأسفانه از آنجائی که ماهیت دانش نامشهود و ناملموس است، آن را توسط هیچ یک از مقیاس های سنتی حسابداری مالی نمی توان اندازه گیری کرد، و به همین دلیل ریسک «فراموشی» دانش و سایر داراییهای ناملموس سازمان برای مدیران وجود دارد.

متأسفانه باید گفت مدیران ارشد سازمان ها تنها از ۲۰ درصد دانش موجود در سازمان هایشان استفاده می کنند. درحقیقت، محیط کسب و کار مبتنی بر دانش در بسیاری از کشورهای جهان، مستلزم یک مدل و نامگذاری جدید است که در برگرفته عوامل ناملموس سازمان باشد. در این وضعیت، رشته نوظهور «سرمایه فکری» توجه روزافزونی را به خود جلب کرده است. از دیدگاه مدیریت استراتژیک، سرمایه فکری میتواند در ایجاد و کاربرد دانش برای افزایش ارزش سازمان مورد استفاده واقع شود. امروزه، رشته در حال تکوین سرمایه فکری به موضوعی هیجان انگیز هم برای محققان و هم برای دست اندرکاران سازمانی تبدیل شده است. در دنیای امروز دیگر، منابع اقتصادی اصلی، سرمایه، منابع طبیعی، نیروی کار و... نیستند، بلکه منبع اصلی اقتصاد، دانش خواهد بود.

بعد از قرن بیستم که قرن اقتصاد صنعتی بود، قرن بیست و یکم قرن اقتصاد اطلاعات و دانش میباشد. در اقتصاد صنعتی، عوامل تولید ثروت اقتصادی، یکسری دارایی های فیزیکی و مشهود مانند زمین، نیروی کار، پول و ۵ بوده است و از ترکیب این عوامل اقتصادی، ثروت تولید می شد. در این اقتصاد، استفاده از دانش، بعنوان یک عامل تولید، نقش کمی داشته است اما در اقتصاد دانشی، دانش یا سرمایه فکری به عنوان یک عامل تولید ثروت در مقایسه با سایر داراییهای مشهود و فیزیکی، ارجحیت بیشتری پیدا میکند. در اقتصاد دانشی بر خلاف اقتصاد

صنعتی، داراییهای فکری و بخصوص سرمایههای انسانی، جزء مهمترین داراییهای سازمان محسوب میشود و موفقیت بالقوه سازمانها ریشه در قابلیت فکری آنها دارد. بنابراین نحوه مدیریت سرمایه فکری در سازمانها و نقش آنها برکسب مزیت رقابتی میتواند در پیشبرد اهداف سازمانی نقش بسزایی ایفا کند. دانشی که دیگر صرفاً جنبه اطلاعاتی نداشته و از منابع استراتژیک ملی به شمار می آید. تفکر استراتژیک از طریق تشخیص و تقویت فعالیتهایی که ارزشهای منحصر به فردی برای مشتری ایجاد می کند، مزیت رقابتی می آفریند. این کار از طریق فهم قواعد بازار و پاسخگویی خلاقانه به آن انجام می شود. و این امر در محیط ناپایدار و متحول کسب و کار، یک رویکرد بی نظیر است .

تفکر استراتژیک در قالب قواعد «ساده و عمیق» ظاهر می شود. این قواعد مدل ذهنی خاصی را ایجاد کرده و مبنای تصمیم گیریهای روزانه تا جهت گیری کلی سازمان خواهد بود. تفکر استراتژیک برای سازمان و ذینفعان آن انگیزه و تعهد ایجاد می کند. این انگیزه و تعهد از طریق قدرتی به وجود می آید که در «حقیقت» ساده و درعین حال جذاب است. برای یک مدیر، هیچ ادراکی مهمتر از فهم کسب و کار نیست. این بصیرت تنها به درک عوامل موثر و روابط بین آنها محدود نمی شود، بلکه کشف شهودی زوایای ناشناخته این فضا و خلق ایده هایی برای بهره برداری از آنها، تجلی ارزش آفرینی از این بصیرت است. تفکر استراتژیک رویکردی است که زمینه شکل گیری و توسعه این بصیرت را فراهم می سازد. تفکر استراتژیک مدیران را به سوی یادگیری سریع از محیط کسب و کار و بکارگیری خلاقیت برای خلق ارزشهای جدید فرامی خواند. این شیوه تفکر، چشم اندازهایی متمایز از رقبا را به همراه دارد. چشم اندازهایی که می تواند استراتژی های نوآورانه و مزیت بخشی را سبب شود. اگر کارکرد استراتژی خلق مزیت رقابتی دانسته شود، تفکر استراتژیک برای بقا و رشد سازمان در محیط پرقابته امروز امری اجتناب ناپذیر خواهد بود. مزیت رقابتی مستلزم تمایز جهت گیری نسبت به رقیب است و تمایز درجهت گیری به دیدگاههای متفاوت و تازه ای نیاز دارد. برای دستیابی به چنین دیدگاهی الگوهای متعددی پیشنهاد شده است اما شاید بهترین الگو، یادگیری مستمر از محیط، کشف نیازهای بی پاسخ بازار و خلق مزیت های نوین است.<sup>1</sup>

**محمد صادق بهرامی**

**دبیر تحریریه ماهنامه الکترونیکی امواج دانش**

<sup>1</sup> برگرفته از مقاله "تأثیر مدیریت استراتژیک بر مدیریت دانش" نویسندگان - دکتر شهناز براهویی - آسیه تنها نوبندگانی

موج دوم

تازه ها



# اثر واسطه ای شیوه های استراتژیک منابع انسانی بر مدیریت دانش و عملکرد شرکت

دکتر محمد حسین شوکت پور

## مقدمه

امروزه بسیاری از شرکت ها در محیط پیچیده و پویا که در آن رقابت به طور مداوم رو به افزایش است فعالیت می کنند در نتیجه منابع سنتی دستیابی به مزیت رقابتی بقای سازمان را تضمین نکرده و نیاز به یک سازگاری سریع را ایجاد کرده است. این وضعیت منجر به بازتعریف استراتژی کسب و کار شده است (ففر ۱۹۹۴، ورنرفلت ۱۹۸۴) بحث های زیادی در مورد نیاز به توجه بیش تر به منابع استراتژیک و چگونگی مدیریت آن ها، به خصوص آن هایی که باعث ایجاد ارزش اقتصادی و رقابتی برای سازمان می شوند صورت گرفته است. این بحث ها استدلال می کنند که منابع نامشهود می توانند یک منبع مزیت رقابتی پایدار برای رویارویی با نیاز به ارزش باشند (بارنی ۱۹۹۱، بلک و بال ۱۹۹۴) در این رابطه دانش و سرمایه انسانی دارایی های مهمی برای سازمان هستند و مدیریت موثر این دارایی ها می تواند برای شرکت تبدیل به یک اهرم دانشی و مهارتی شده و به طور مناسب برای توسعه منابع انسانی توسط ایجاد مطابق با محیط، کمک به بهبود عملکرد شرکت را ممکن سازد (سلیمان واسپونر ۲۰۰۰، یحیی و گو ۲۰۰۲).

در حالی که برخی مطالعات اشاره کرده اند که مدیریت دانش باعث ترقی شرکت می شود مطالعات دیگر استدلال می کنند این مدیریت منابع انسانی است که به بهبود عملکرد کمک می کند. علاوه بر این برخی تحقیقات نشان داده اند که مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی با یکدیگر رابطه بسیار نزدیکی دارند بیش تر این مطالعات برای تجزیه و تحلیل اثر واسطه ای مدیریت دانش در بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت پرداخته اند (جکسون، شولر و جیانگ ۲۰۱۴).

تجزیه و تحلیل نقش کاتالیزوری یا واسطه ای مدیریت منابع انسانی در میان مدیریت دانش و عملکرد شرکت است.

بنابراین با توجه به نیاز به مطالعات تجربی برای تجزیه و تحلیل نقش سیستم های مدیریت منابع انسانی به عنوان کاتالیزور در سازمان هایی که در حال توسعه استراتژی ها و اهداف خود هستند ما به بررسی اثرات برخی شیوه های استراتژیک عملکرد کاری بالا در زمینه استخدام، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و جبران خدمت می پردازیم (چن و هوانگ ۲۰۰۹). انتظار می رود که این اقدامات بتواند رابطه بین مدیریت دانش را از طریق تدوین استراتژی ها و استراتژی های شخصی و عملکرد شرکت اندازه گیری کند. روابط با استفاده از روش معادلات ساختاری در یک نمونه ۱۹۱ تایی از شرکت های صنعتی اسپانیا مورد بررسی قرار گرفته اند.

### پیشینه | مدیریت دانش و عملکرد شرکت

دانش را می توان اطلاعاتی همراه با تجربه، زمینه، تفسیر و بازتاب دانست دانش به عنوان یک منبع ارزشی برای سازمان می باشد که زمانی که در سرمایه انسانی گنجانده شود به سازمان اجازه می دهد تا شایستگی ممتاز خود را بهبود بخشد. از آن جا که ادبیات پژوهش شامل انواع مختلفی از دانش سازمانی است از چارچوب های کاری استفاده شده که اغلب تمایز بین دانش ضمنی و دانش صریح را روشن می سازند اگرچه دانش مدون یا صریح از طریق زبان سیستماتیک و رسمی منتقل می شود و ممکن است به صورت نرم افزار، ثبت اختراعات، نمودار و مانند آن باشد. دانش نهان از طریق کسب تجربه به دست می آید و در ذهن انسان ها ثابت می شود این است که طبیعت دانش ضمنی موقعیتی و ذهنی است و در نتیجه رسمی کردن، برقراری ارتباط با آن و اشتراک گذاری آن با دیگران دشوار است. لازم به ذکر است که دانش سازمانی بسیار ضمنی است و به عنوان یک مزیت رقابتی به شمار می رود.

دو استراتژی اساسی برای مدیریت دانش وجود دارد: یک استراتژی که بر پایه دانش صریح تدوین شده و یک استراتژی شخصی سازی شده بر پایه دانش ضمنی که تدوین خلاصه دانش از مردم و ذخیره سازی آن به کمک سیستم های تکنولوژیک برای استفاده دوباره می باشد. شخصی سازی بر تماس افراد از طریق گفتگو و به صورت شخصی برای تبادل و مدیریت دانش تاکید می کند با این حال این دو استراتژی به صورت متقابل

منحصر به فرد نیستند و ممکن است با هم و به صورت ترکیبی اعمال شوند. بنابراین از نقطه نظر کسب و کار موثر، هر دو نوع دانش صریح و ضمنی، به عنوان یک منبع کلیدی که اگر به درستی مدیریت شوند توانایی تولید مزیت رقابتی را دارند شناخته می شوند (نونکا و تاکوچی ۱۹۹۵) مدیریت دانش را به عنوان ابزاری که به شرکت اجازه می دهد تا بر بهره وری، انعطاف پذیر و خلاقیت مورد نیاز برای افزایش ارزش رقابتی تاکید و آن را ترویج نماید معرفی کردند.

تحقیقات در مورد این که چگونه استراتژی های مختلف مدیریت دانش منجر به شرایط بهتر خواهد شد منجر به بدست آمدن شواهد مختلفی شده که به طور کلی رابطه مثبت بین مدیریت دانش و عملکرد شرکت را تایید می کند. به عنوان مثال، تحقیقات لوئیس نیکلاس نشان داد که دو استراتژی مدیریت دانش از تدوین و شخصی سازی مکانیزم هایی هستند که از طریق آن ها شرکت می تواند به اثربخشی و کارایی بیش تر دست یابد. با اتخاذ یک رویکرد گسترده تر پالاسیوس و گریگو (۲۰۰۶) به این نتیجه دست یافتند که ۶ اقدام مدیریت دانش شامل دانش، یادگیری، درک سازمانی، فرهنگ نوآورانه، رویکرد فردی و مهارت ها یک اثر مثبت و معنادار بر عملکرد شرکت دارند (چن و هوانگ ۲۰۰۹)، رویکرد جامع تری اتخاذ کردند که نشان می داد پیاده سازی سیستم های مدیریت دانش تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد مالی و عملیاتی سازمان دارد. هم چنین مطالعه شیائو و همکاران (۲۰۱۱) نشان می دهد که ظرفیت مدیریت کسب و انتشار دانش در سازمان به صورت مثبتی با عملکرد شرکت مرتبط است و اشاره می کند که تعامل اجتماعی قدرت رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد را افزایش می دهد. در نهایت مطالعات رسول و همکاران (۲۰۱۲) نشان می دهد که چهار استراتژی ایجاد ذخیره سازماندهی و استفاده از دانش تاثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارند.

بنابراین می توان نتیجه گرفت که ادبیات تا حد زیادی از این ایده حمایت می کند. براساس این دیدگاه که مبتنی بر منابع است. اجرای درست مدیریت دانش و فعل و انفعالات مربوط به آن می تواند کمک مثبتی به شرکت بکند. بنابراین فرضیه اول پژوهش در زیر ارائه می شود:

## H1 مدیریت دانش، اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت

از طریق پیاده سازی استراتژی های تدوین و استراتژی شخصی سازی دارای اثر مثبت بر عملکرد شرکت است.

در محیط های پیچیده و پویای کسب و کار امروزی مدیریت موثر سرمایه انسانی بسیار با اهمیت است که پایه و اساس بسیاری از مزیت های رقابتی پایدار برای شرکت می باشد (بارنی ۱۹۹۱). در این معنا مدیریت منابع انسانی به عنوان یک مکانیسم ساختاری در توسعه و اقتباس از سرمایه انسانی برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار ضروری است. از طریق شیوه های منابع انسانی شرکت ها می توانند مهارت ها، نگرش ها و رفتارهای افراد را تحت تاثیر قرار داده و آن ها را به گونه ای شکل دهند که موجب عملکرد بهتر و رسیدن سازمان به اهدافش شوند (دلری و دوتی ۱۹۹۶).

در واقع مطالعات متعدد نشان داده اند که شیوه های خاص منابع انسانی به صورت جداگانه و یا به عنوان یک سیستم

می توانند به طور مستقیم و مثبت نتایج فردی و جمعی شرکت را تحت تاثیر قرار دهند. بنابراین مطالعات تجربی تلاش قابل توجهی را برای پیوند مجموعه ای از شیوه های منابع انسانی به نتایج کسب و کار از طریق به اصطلاح سیستم های کاری با عملکرد بالا، مبتنی بر اعتماد، مبتنی بر تعامل بالا و یا شیوه های ابتکاری در سطح واحدهای شخصی کسب و کار و از نظر عملکرد مالی و اقتصادی شرکت انجام داده اند. موضوع مشترک در این تحقیقات این ایده را که شیوه های خاص منابع انسانی می توانند عملکرد شرکت ها را از طریق نفوذ خود در رفتار کارکنان تحت تاثیر قرار دهد، مورد توجه قرار داده است. عملکرد کارکنان به طور مثبت تحت تاثیر قرار گرفته و این باعث بهبود بهره وری فردی و گروهی می شود.

اگرچه تعدادی از مطالعات وجود دارند که به طور کامل وجود رابطه مثبت را تایید نمی کنند اما آن ها مطالعات خود را برای نشان دادن تاثیر مثبت استراتژی های منابع انسانی بر رفتار کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد فردی و جمعی ادامه دادند.

بنابراین از اقدامات منابع انسانی استراتژیک می توان به امکان افزایش توانایی و مشارکت کارکنان،



تشویق برای تعهد و تلاش آن‌ها، ایجاد دامنه بیش‌تر و نزدیک‌تر در سازمان برای یادگیری اشاره کرد. در این معنا نشان داده شده است که انتخاب‌گزینشی، آموزش فشرده، تقویت مشارکت کارکنان فعال، انجام کامل ارزیابی عملکرد و ایجاد انگیزه برای کار با شیوه‌های عملکرد و کارایی بالا، از طریق تأثیر بر توسعه و انگیزه کارکنان به عملکرد بهتر سازمان مرتبط هستند. این شیوه استراتژیک منابع انسانی در ترویج ویژگی‌های بی نظیر در کارکنان سازمان برای به دست آوردن و نگهداری از یک مزیت رقابتی پایدار تا حد زیادی موثر هستند.

بنابراین با توجه به مباحث فوق انتظار می‌رود شیوه‌های استراتژیک منابع انسانی حول محور شیوه‌های عملکرد بالای کار (استخدام‌گزینشی، آموزش فشرده، مشارکت کارکنان فعال، ارزیابی جامع عملکرد و شیوه‌های تشویقی مربوط به عملکرد) گرایش داشته باشند که موجب تشویق عملکرد فردی و سازمانی خواهد شد. بنابراین فرضیه دوم پیشنهادی به شرح زیر است:

## H2- شیوه‌های استراتژیک منابع انسانی

نیروی انسانی انتخابی، آموزش فشرده، مشارکت فعال، ارزیابی جامع عملکرد، پرداخت مبتنی بر عملکرد، دارای اثر مثبت بر عملکرد شرکت هستند.

### اثر واسطه‌ای شیوه‌های استراتژیک منابع انسانی

بسیاری از ادبیات اصلی در مدیریت دانش بر مسائل تکنولوژیک تمرکز دارند. اما با گذشت زمان، انسان ابعادی را کشف کرد که نشان می‌داد تکنولوژی به تنهایی آنگونه که انتظار می‌رود موثر نیست. در این معنا، تریو کاتزولو (۲۰۰۸) بیان کردند، اگرچه تکنولوژی لازم است اما به تنهایی برای اطمینان از مدیریت دانش و رابطه با مدیریت منابع انسانی کافی نیست. اگر مدیریت منابع انسانی در مورد مدیریت موثر افراد باشد و ارزشمندترین ذخیره افراد دانش باشد، بنابراین، مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش باید رابطه بسیار نزدیکی داشته باشند. چرا که هر دو بعضی از اهداف و فعالیت‌ها را به اشتراک می‌گذارند که هر دو به افراد مرتبط می‌شوند.

چوانگ و همکاران (۲۰۱۳)، یحیی و گو (۲۰۰۲) اشاره کرده‌اند که شیوه‌های منابع انسانی باید برای نظارت و دخالت در ساخت و ساز، شخصی سازی و استفاده از دانش کارکنان متمرکز شوند. اینجاست که سازمان باید از مدیریت منابع انسانی برای افزایش دانش، مهارت، تجربه و خلاقیت همه کارکنان خود استفاده کند. در این معنا، مدیریت استراتژیک دانش می‌تواند به عنوان یک عامل کلیدی در نظر گرفته شود. در این راستا برخی از محققان شروع به تفکر درباره‌ی مدیریت منابع انسانی و جهت‌گیری اقدامات منابع انسانی از نقطه نظر اهداف سازمانی و استراتژی دانش آن کرده‌اند. این شیوه‌های استراتژیک منابع انسانی (به صورت واسطه‌ای) خواسته‌های سازمان را منعکس کرده و راهکارهایی را برای افزایش خروجی خواسته شده از کارکنان و همچنین حمایت از آن‌ها در کارشان ارائه می‌دهند. به عنوان مثال، زمانی که یک شرکت استراتژی مدیریت دانش دارد، چه در تدوین قوانین سهم داشته باشد و چه به صورت شخصی باشد، اقدامات استراتژیک منابع انسانی به طور مشخص حول محور سیستم کار با عملکرد بالا گردش دارد.

به طور خاص تأکید بر جذب و انتخاب کارکنانی که بتواند مشکلات را حل کنند، تحمل ابهام داشته و مایل به اشتراک گذاشتن دانش خود باشند بسیار مهم است و به کارمندان برای تعامل با توسعه سیستم مدیریت دانش کمک خواهد کرد. سازمان ممکن است پس از یک ارزیابی کامل از مهارت‌ها، آن‌ها را به شدت و به طور گسترده متناسب با نیازهای خاص هر فرد و همچنین به طور کلی اهداف شرکت با استفاده از بسته‌های پرداخت تشویقی برای کارکنان برای به اشتراک‌گذاری دانش صریح و ضمنی، آموزش دهد.

لیائو و چوانگ استدلال می‌کنند که اگرچه شرکت‌ها می‌توانند از استراتژی‌های شخصی به هم پیوسته و یا استراتژی تدوین شده، استفاده کنند، استفاده از استراتژی‌های جهانی مدیریت دانش همیشه نیاز به توسعه و اجرای اقدامات راهبردی منابع انسانی (با هدف سیستم‌های با کارایی بالا) دارد که جنبه‌های گزینش انتخابی، آموزش فشرده، مشارکت فعال، ارزیابی عملکرد و پرداخت مبتنی بر عملکرد دارد. اگر چنین شیوه‌های استراتژیک انسانی به درستی طراحی و جهت‌گیری شوند، مدیریت دانش به شرکت کمک خواهد کرد تا مزیت رقابتی خود را حفظ کرده و عملکرد خود را بهبود بخشد. بنابراین انتظار می‌رود اجرای شیوه‌های استراتژیک منابع انسانی، مدیریت دانش را تسهیل کرده و به عنوان یک کاتالیزور بین مدیریت دانش و عملکرد شرکت



عمل کند. بنابراین سوم فرضیه به شرح زیر پیشنهاد می‌گردد:

### H3 شیوه‌های استراتژیک منابع انسانی واسطه رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد شرکت

#### نتیجه‌گیری و بحث

در حال حاضر، هر دو مورد مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی، دارایی‌های مهم برای سازمان‌ها هستند که می‌توانند قابلیت‌ها و ارزش‌های بی‌ظییری خلق کنند. مطالعات متعددی تأکید می‌کنند که مدیریت دانش و منابع انسانی رابطه نزدیکی دارند که به روش‌های مختلف ما را به علیت بین مدیریت دانش، مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت هدایت می‌کنند.

نشان دهنده این فرض است که مدیریت دانش مطابق با بسیاری از ادبیات گذشته، تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد. در این راستا، مطالعات به اهمیت تمرکز تلاش‌ها و منابع در مدیریت فعال و پویای دانش، که به شرکت‌ها اجازه می‌دهد در رقابت بمانند و رشد کنند، اشاره دارند. شواهد نتیجه دوم این است که شیوه‌های استراتژیک منابع انسانی که براساس مدل‌های کار با عملکرد کاری بالا می‌باشند، همانگونه که در اکثر مطالعات در این زمینه ذکر شده، دارای تأثیر مثبت بر عملکرد شرکت می‌باشند.

سوم و مهم‌تر از همه، مطالعه ما تأیید می‌کند که استراتژی‌های مدیریت دانش، استراتژی‌های منابع انسانی استراتژیک را که می‌توانند، مورد استفاده قرار گیرند، تعیین می‌کند و به ویژه جهت‌گیری منابع انسانی را به سمت انتخاب‌گزینه‌های آموزشی، آموزش فشرده، مشارکت فعال و ارزیابی جامع عملکرد هدایت می‌کند. نتایج ما از رویکرد نظری اسنل و یوس (۱۹۹۵)، لیائو، وانگ و همکاران (۲۰۱۱)، چانگ و همکاران (۲۰۱۲) حمایت می‌کند که اشاره می‌کند استراتژی‌های مدیریت دانش نیازهای شرکت را از لحاظ مدیریت منابع انسانی تعیین می‌کند. بنابراین شرکت‌ها به ترکیبی مناسب از ساختار دانش، شخصی‌سازی، انتشار و استفاده از دانش در بخشی از کارکنان خود نیاز دارند و ماهیت این ترکیب توسط عناصر یک سیستم کاری با عملکرد بالا که با نیازهای شرکت همخوانی داشته باشد، تعیین می‌شود.

بعلاوه، چک کردن اثر واسطه‌ای اقدامات استراتژیک منابع انسانی به صورت جداگانه تأیید می‌کند که



تنها نیروی انسانی و آموزش به طور کامل واسطه بین مدیریت دانش و عملکرد شرکت هستند. نقش برجسته کمتری به ارزیابی عملکرد و مشارکت اختصاص داده می‌شود. اگرچه مدیریت دانش دارای اثر قابل توجهی بر روی آن هاست، آن‌ها نمی‌توانند به تنهایی عملکرد شرکت را رشد دهند. در این معنا، ما یافته‌ایم که یک اثر واسطه‌ای کامل از اقدامات منابع انسانی استراتژیک در رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد شرکت وجود دارد. که موبد مدل ارائه شده و ادبیات تحقیق می‌باشد که نشان دهنده نیاز به مدل‌های علت و معلولی برای نشان دادن اثر واسطه‌ای اقدامات استراتژیک منابع انسانی در بین مدیریت دانش و عملکرد شرکت می‌باشد.

علاوه بر این، با در نظر گرفتن نتایج حاصل از این مطالعه، ما می‌توانیم به برجسته سازی چند نتیجه برای عملکرد کسب و کار بپردازیم. از یک طرف مدیران باید بر اتخاذ استراتژی مدیریت دانش با توجه به الزامات محیط سازمان تأکید کنند و سپس تلاش‌ها و منابع را بر مدیریت فعالی، مانند دانش متمرکز کنند.

در نهایت باید توجه داشت که این کار بدون محدودیت نیست. محدودیت‌هایی که به نوبه خود فرصت‌هایی برای تحقیقات آینده را ارائه می‌کنند. محدودیت اول، به محدودیت این مطالعه در بافت شرکت‌های کوچک و متوسط مربوط می‌شود که معمولاً از شیوه‌های مدیریت کسب و کار توسعه یافته، استفاده نمی‌کنند که در میان آن‌ها اقدامات منابع انسانی نیز قرار می‌گیرد. این امر موجب می‌شود مطالعه به شرکت‌های بزرگ گسترش یابد که می‌توانند چارچوب‌های ارزشمندتری از مدیریت منابع انسانی ارائه کنند. به طور مشابه، مطالعات بیشتر می‌تواند مدل گسترش یافته‌ای را ارائه دهد که شامل فاکتورهای دیگری است که می‌تواند به روشن شدن ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش کمک کند.

به عنوان مثال، گنجاندن متغیرهایی مانند انعطاف پذیری منابع انسانی می‌تواند به توسعه مدل کمک کند. چرا که تصور می‌شود این عوامل ممکن است اثرات تعدیلی بر رابطه بین مدیریت دانش و شیوه‌های منابع انسانی داشته باشند. در همین راستا، آزمون مدل در سطوح مختلف از جمله تجزیه و تحلیل روابط از دیدگاه مدیریت نسبت به ملاحظات عملیاتی و یا در نظر گرفتن دیدگاه‌های کارکنان کلیدی مطلوب است.

## تحلیل



مطابق با این مطالعه و اکثر مطالعات گذشته، مدیریت دانش، تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد. به همین ترتیب مطابق با اکثر مطالعات، مدیریت منابع انسانی تأثیر بسیار مثبتی بر عملکرد شرکت دارد. همچنین ثابت شده است که استراتژی‌های مدیریت دانش، استراتژی‌های منابع انسانی را تعیین می‌کنند. به ویژه در زمینه‌ی انتخاب نیروی انسانی، آموزش کارکنان، مشارکت آنان و ارزیابی عملکرد. در حقیقت مدیریت دانش این کار را از طریق تعیین نیازهای شرکت از لحاظ منابع انسانی انجام می‌دهد. دانش باید به صورت مناسبی ساختار یابد، سپس از حالت شخصی به حالت صریح درآمده و پس از انتشار مورد استفاده قرار گیرد. این ترکیب به وسیله یک سیستم که بر مبنای عملکرد کاری بالا طراحی شده باشد، بوجود می‌آید. در این میان انتخاب نیروی انسانی و آموزش آن اثر بسیار کاملی بر مدیریت دانش و در نتیجه عملکرد شرکت دارند.

به طور کلی مدیریت منابع انسانی با اقدامات استراتژیکی که در زمینه جذب، آموزش، مشارکت و ارزیابی عملکرد کارکنان انجام می‌دهد، موجب می‌شود تا مدیریت دانش بتواند دانش ضمنی نهفته در نیروی انسانی سازمان را سازماندهی کند و از حالت ضمنی به صریح درآورده و مورد انتشار و استفاده قرار دهد و از این طریق موجب عملکرد بهتر شرکت شود. یعنی اقدامات منابع انسانی به عنوان یک واسطه بین مدیریت دانش و عملکرد شرکت اقدام می‌کند و به عنوان یک کاتالیزور در میان این دو عامل، عمل می‌کند. به ویژه در محیط پیچیده و متلاطم امروزی روش‌های سنتی پاسخگوی حفظ مزیت رقابتی در شرکت‌ها نمی‌باشد و لازم است از روش‌های نوین برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی بهره برد که بهترین و مهم‌ترین منبع برای سازمان‌ها استفاده از دانش نهفته در نیروی انسانی می‌باشد.

**دکتر محمد حسین شوکت پور**  
**عضو هیئت تحریریه امواج دانش و**  
**مشاور مرکز بررسی‌ها و مطالعات راهبردی**



موج سوم

پرونده ویژه



- بهبود روشی که دانش در سرتاسر سازمان، برای افزودن بر ارزش، تسهیم و به کار برده می شود.
- ارتباط دادن افراد با افراد و افراد با دانش به منظور ارتقای سرمایه فکری برای رسیدن به اهداف کسب و کار
- تنظیم جهت برای ترسیم یک مسیر منطقی به منظور بهبود اقدامات مدیریت دانش
- تعیین اولویت‌ها برای عملیات کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت بهبود مستمر
- تقویت مدیریت تغییر برای ایجاد فرهنگ کمال مدیریت دانش (پاتریزی، لوین؛ ۲۰۰۷).

در شماره پیشین مطالبی در خصوص

**"مدل های بلوغ مدیریت دانش در سازمان ها"**

ارائه گردید که در این شماره ادامه آن را پی می گیریم.

## مدل بلوغ مدیریت دانش عمومی

مشابه بخش عمده مدل‌های بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر مدل بلوغ قابلیت و غیر مدل بلوغ قابلیت، مدل بلوغ مدیریت دانش عمومی<sup>۲</sup> نیز از یک ساختار مرحله‌ای تبعیت می‌کند که سه مولفه اصلی به نام‌های سطوح بلوغ، حوزه‌های فرایند کلیدی، و ویژگیهای متداول دارد. هر سطح بلوغ از چندین حوزه کلیدی فرایند تشکیل شده است و هر حوزه کلیدی فرایند با مجموعه‌ای از ویژگیهای متداول توصیف می‌شود. این ویژگیها اقدامات کلیدی ای را تعیین می‌کنند که کمک می‌کنند اهداف یک حوزه کلیدی فرایند به انجام برسد. مدل بلوغ مدیریت دانش عمومی، پنج سطح بلوغ را از مدل بلوغ قابلیت اتخاذ کرده و آنها را به ترتیب آغازین، آگاه، تعریف شده، مدیریت شده و بهینه نام نهاد. این مدل،<sup>۳</sup> حوزه کلیدی فرایند تحت عنوان افراد، فرایند و فناوری را تعریف می‌کند (جدول ۲-۹). حوزه کلیدی افراد شامل جنبه‌های مربوط به فرهنگ و استراتژی‌ها و خط مشی سازمان است، حوزه کلیدی فرایند به جنبه‌های مربوط به فرایندهای مدیریت دانش، حوزه کلیدی فناوری مربوط به جنبه‌هایی درباره فناوری و زیرساخت مدیریت دانش است.

۱- سطوح مدل بلوغ مدیریت دانش عمومی سازمان. Error! No text of specified style in document. جدول

حوزه‌های کلیدی فرایند			توصیف عمومی	سطح بلوغ	
فناوری	فرایند	افراد / سازمان		آغازین	۱
فناوری یا زیرساخت مدیریت دانش مشخصی وجود ندارد	فرایندهای رسمی برای کسب، تسهیم و استفاده مجدد از دانش سازمانی وجود ندارد	سازمان و افرادش از نیاز به مدیریت کردن منابع دانششان آگاه نیستند	قصد استفاده از دانش سازمانی وجود ندارد	آغازین	۱
پروژه‌های مدیریت دانش آزمایشی آغاز می‌شود (نه ضرورتاً توسط مدیریت)	دانش ضروری برای انجام وظایف روتین مستند می‌شود	مدیریت از نیاز به مدیریت دانش آگاه است.	سازمان از دانش سازمانی آگاه است و قصد مدیریت کردن آن را دارد، اما شاید نداند چگونه آن را انجام دهد.	آگاه	۲
زیرساخت اولیه مدیریت دانش ایجاد می‌شود برخی پروژه‌های مدیریت دانش در سطح سازمان ایجاد می‌شوند	فرایندها برای مدیریت محتوا و اطلاعات رسمی می‌شود معیارها باید برای سنجش افزایش بهره‌وری ناشی از مدیریت دانش مورد استفاده قرار گیرد	مدیریت از نقش خود در تشویق و حمایت از مدیریت دانش آگاه است. آموزش اولیه در مورد مدیریت دانش فراهم می‌شود (مثلاً دوره‌های اطلاع‌رسانی) استراتژی اولیه مدیریت دانش ایجاد می‌شود. نقشهای مدیریت دانش فردی تعریف می‌شوند سیستم‌های تشویق ایجاد	سازمان، زیرساخت اولیه‌ای برای پشتیبانی از مدیریت دانش ایجاد کرده است.	تعریف شده	۳

<sup>2</sup> General KMMM (G-KMMM)



حوزه‌های کلیدی فرایند			توصیف عمومی	سطح بلوغ	
فناوری	فرایند	افراد / سازمان			
		می‌شوند			
سیستم‌های مدیریت دانش در سرتاسر سازمان قرار می‌گیرند استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش در سطح قابل قبولی است یکپارچگی تکنولوژی با معماری محتوا	سنجش کیفی فرایندهای مدیریت دانش (یعنی استفاده از معیارها)	استراتژی مشترک و رویکردهای استاندارد به مدیریت دانش با استراتژی کلی شرکت آمیخته می‌شود آموزش پیشرفته تر مدیریت دانش استانداردهای سازمانی	اقدامات مدیریت دانش به خوبی در سازمان تدوین و مستقر شده اند	مدیریت شده / مستقر شده	۴
زیرساخت موجود مدیریت دانش بطور مستمر بهبود می‌یابد	فرایندهای مدیریت دانش بطور مستمر مورد بررسی و تجدید نظر قرار گرفته و بهبود می‌یابند فرایندهای مدیریت دانش موجود به آسانی می‌توانند برای تامین نیازمندی‌های جدید کسب و کار تعدیل شوند	فرهنگ تسهیم نهادینه می‌شود	مدیریت دانش عمیقا در سازمان ادغام شده و بطور مستمر بهبود می‌یابد مدیریت دانش یک مولفه اتوماتیک در همه فرایندهای سازمانی است	بهینه شده / تسهیم شده	۵

مدل بلوغ مدیریت دانش عمومی، بسیاری از نیازمندی‌های یک مدل بلوغ مدیریت دانش ایده آل را برآورده می‌کند. اول، می‌تواند در موضوعات مختلف تحلیل، شامل سازمان و واحدهای سازمانی سنتی و مجازی به کار برده شود، اما نمی‌تواند در سیستم‌های مدیریت دانش به کار گرفته شود. دوم، دیدگاه‌های مشارکت کنندگان مختلف در وظایف مدیریت دانش سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهد. سوم، نتایج حاصل از این مدل بلوغ عمدتاً کیفی است اما هنگامی که تحقیقات به جای مصاحبات با پاسخ به پرسشهای معینی انجام شود نتایج کمی می‌تواند تولید شود. چهارم، از یادگیری و بهبود مستمر پشتیبانی می‌کند. (ال. جی. پی و همکاران، ۲۰۰۷)

در ادامه به بررسی دیگر مدل‌های بلوغ مدیریت دانش ارائه شده در پژوهشهای پیشین پرداخته می‌شود.

## مدل ابزار ارزیابی مدیریت دانش

مدل ابزار ارزیابی مدیریت دانش<sup>۳</sup> در سال ۲۰۰۱ توسط آرتور اندرسن با مشاوره و همکاری مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا<sup>۴</sup> بر مبنای یک "مدل مدیریت دانش سازمانی" ایجاد شد. فعالیت‌های اصلی فرایند مدیریت دانش "تسهیم، خلق، شناسایی، جمع‌آوری، انطباق، سازماندهی و کاربرد" با چهار عامل، تحت عنوان توانمندسازان "رهبری، فرهنگ، فناوری و اندازه‌گیری" پشتیبانی می‌شود. این مدل ارزیابی در حقیقت یک مدل ارزیابی سطح بلوغ سیستمی می‌باشد. بر اساس این مدل پنج سطح برای بلوغ سازمانی در نظر گرفته شده است.

### فرمول مدیریت دانش و مدل بلوغ مدیریت دانش<sup>۵</sup>

فرمول مدیریت دانش از سه مولفه زیرساخت دانش (Ki)، فرهنگ دانش (Kc) و فناوری دانش (Kt) تشکیل شده است. زیرساخت دانش دارای دو جنبه ساختار و فرایندهای سازمان و ذخیره دانش است. جنبه نخست، تغییرات در ساختارها و سلسله مراتب سازمان را ضروری می‌سازد و جنبه دوم، با نقشه برداری از دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند. دانششان را کسب و ارزیابی کنند. یک فرهنگ دانش اثربخش، شامل تشخیص اهمیت نقش افراد به عنوان حاملان دانش و توانمندساختن آنان برای تسهیم این دانش جهت حصول منفعت برای سازمان است. مولفه فناوری دانش، مربوط به فناوری است که به منظور جمع‌آوری، ذخیره و انتشار دانش درون یک سازمان اجرا می‌شود، یا به بیان کاو<sup>۶</sup> (۱۹۹۸)، "فناوری اطلاعات وسیله‌ای برای نمایش، سازماندهی و گسترش دانش است."

مدل بلوغ مدیریت دانش (KM<sup>۳</sup>) ارائه شده توسط گالاگر و هازلت (۱۹۹۹)، این سه جزء مطرح شده در فرمول مدیریت دانش (KMf) را به تنهایی و مجزا از یکدیگر، عامل خلق دانش و افزودن بر ارزش نمی‌داند، بلکه معتقد به ماهیت سینرژیک ارزش که نهایتاً بیشتر از مجموع اجزای تشکیل دهنده است، می‌باشد. با ایجاد توازن بین سه مولفه مذکور، منافع بسیاری پتانسیل روی دادن دارند.

به نظر توسعه دهندگان این مدل، KM<sup>۳</sup> از آن جهت که مولفه‌های محوری Ki، Kc و Kt را نرمال و استاندارد می‌کند، مبنای جامع تری برای ارزیابی مدیریت دانش ارائه می‌دهد. همچنین آنان بر این باورند که یک رابطه همزیستی بین

<sup>3</sup> Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)

<sup>4</sup> American Quality & Productivity Center (APQC)

<sup>5</sup> KMf and KM<sup>3</sup>

<sup>6</sup> Kao



مفاهیم اندازه گیری و ارزیابی وجود دارد و این دو مفهوم به تنهایی و جدا از یکدیگر نمی‌توانند به طور اثربخش مورد آزمون قرار گیرند.

این مدل بلوغ از چهار سطح آگاهی از دانش، دانش مدیریت شده، دانش توانمندشده و دانش بهینه شده تشکیل می‌شود. ویژگیهای هر مرحله بلوغ سازمان می‌تواند بر حسب سه مولفه  $K_i$ ،  $K_c$  و  $K_t$  تعیین شود. برای این امر از تکنیک تحلیل عوامل حیاتی موفقیت استفاده می‌شود (گالاگر، هازلت؛ ۱۹۹۹).

### مدل مرحله‌ای مدیریت دانش سازمان

لی و کیم (۲۰۰۱)، در پژوهشی یک مدل بلوغ چهار مرحله‌ای برای مدیریت دانش ارائه دادند. آنان پیشنهاد می‌دهند که <sup>۴</sup> عنصر: مدیریت دانش سازمانی، کارکنان دانشی، فرایند مدیریت دانش و فناوری اطلاعات باید به عنوان منابع استراتژیک سازمانی تلفیق و مدیریت شوند. هر مرحله در این مدل با استفاده از یک چشم انداز فنی تعریف می‌شود. با توجه به چنین چشم اندازهایی، توانمندی سازمانی مدیریت دانش در طول <sup>۴</sup> مرحله آغازین<sup>۷</sup>، گسترش<sup>۸</sup>، یکپارچگی<sup>۹</sup> و شبکه سازی<sup>۱۰</sup> رشد می‌کند.

**مرحله آغازین:** سازمان‌ها در این مرحله شروع به تشخیص اهمیت مدیریت دانش سازمانی کرده و برای تلاشهای مدیریت دانش در سرتاسر سازمان آماده می‌شوند. تشکیل یک تیم ویژه برای آغاز مدیریت دانش و کسب منابع انسانی و بودجه مورد نیاز، در این مرحله انجام می‌گیرد. انجام الگوبرداریها یا اجرای پروژه‌های آزمایشی برای جمع آوری اطلاعات حیاتی و کسب تجربه نیز در این مرحله قبل از آغاز تلاشها در سرتاسر سازمان پیشنهاد می‌گردد.

**مرحله گسترش:** این مرحله، مرحله‌ای است که سازمان شروع به سرمایه گذاری در ساختن زیرساخت دانش جهت تسهیل و برانگیختن فعالیت‌های دانش نظیر خلق یا کسب، تسهیم، ذخیره، و استفاده از دانش می‌کنند. دغدغه‌های اصلی مدیران دانشی در این مرحله این است که چگونه زیرساخت دانش را به طور کارا بسازند و چگونه فعالیت‌های دانش را گسترش دهند. در ابتدای این مرحله، سازمان‌ها زیرساختهای دانش سازمانی و فنی را ایجاد می‌کنند.

<sup>7</sup> initiation

<sup>8</sup> propagation

<sup>9</sup> integration

<sup>10</sup> networking

**مرحله یکپارچگی:** این مرحله جایی است که فعالیتهای دانش سازمانی به عنوان فعالیتهای روزمره در کل سازمان نهادینه می‌شود. دغدغه اصلی مدیریت در این مرحله این است که چگونه دانش سازمانی گوناگون و توزیع شده را یکپارچه ساخته و آنها را برای محصولات، خدمات و فرایندهای سازمانی ارتقا بخشد.

**مرحله شبکه سازی:** مرحله نهایی، یک مرحله یکپارچه‌سازی خارجی است که دانش سازمانی نه تنها درون یک سازمان بلکه با موجودیتهای خارجی نظیر تامین کنندگان، مشتریان، شرکتهای تحقیقاتی و دانشگاهها شبکه تشکیل می‌دهند. در این مرحله سازمانها شروع به متمرکز ساختن تلاشهای سازمانی بر دانش اصلی تخصصی شده کرده و نیازهای دیگر دانش از خارج سازمان را برونسپاری می‌کنند(لی، کیم؛ ۲۰۰۱).

### مدل بلوغ مدیریت دانش ارائه شده توسط دسوزا

دسوزا<sup>۱۱</sup>(۲۰۰۱)، مدیریت دانش را مجموعه فعالیتهای درگیر در مدیریت کردن منابع اطلاعات، تحلیل‌های مورد استفاده برای استخراج روابط اطلاعات، مکانیزم‌هایی برای تفسیر معانی این روابط، تنظیم و تحت قاعده درآوردن عملیات بر مبنای معانی، به روش کارا و اثربخش، برای چالشهای سازمان می‌داند. بر مبنای این تعریف برای مدیریت دانش، او یک مدل بلوغ مدیریت دانش دربرگیرنده چهار مولفه مدیریت منابع<sup>۱۲</sup>، مدیریت تحلیلی<sup>۱۳</sup>، مدیریت معنا<sup>۱۴</sup> و مدیریت عملیات<sup>۱۵</sup> پیشنهاد می‌کند. مولفه‌ها در یک ترتیب افزایشی از نظر وابستگی به یکدیگر قرار دارند، یعنی هر مولفه به عنوان ورودی مولفه بعدی عمل می‌کند. او معتقد است که این چهار مولفه، مجموعه فعالیتهایی را تشکیل می‌دهند که یک سازمان باید به منظور مدیریت کردن دانش اجرا کند.

**مدیریت منابع:** هدف از مدیریت منابع اطمینان از این است که سازمان از منابع درست برای کسب اطلاعات درست، با کیفیت مناسب، در زمان مناسب و با هزینه مناسب استفاده می‌کند. منابع شامل عوامل (افراد) و اشیاء (فیزیکی) هستند که اطلاعات مورد نظر سازمان را منتشر می‌کنند. سازمان باید منابع جاری و ویژگیهای اطلاعات حاصل از این منابع را بشناسد. فعالیتهای مدیریت منابع شامل:

<sup>11</sup> Kevin C.Desouza

<sup>12</sup> Source Management

<sup>13</sup> Analytics Management

<sup>14</sup> Meaning Management

<sup>15</sup> Action Management



۱. شناسایی منابع ۲. ارزیابی ویژگیهای منابع ۳. سازماندهی منابع ۴. بازیابی اطلاعات از منابع ۵. به روز رسانی مجموعه منابع ۶. محافظت از منابع می باشند.

**مدیریت تحلیلی:** هدف از مدیریت تحلیلی اطمینان از این است که سازمان از ابزارهای تحلیلی مناسب برای کشف و معتبرسازی روابط تجربی و منطقی مناسب با بکارگیری اطلاعاتی که از منابع گوناگون دارد استفاده می کند. برای استخراج روابط، سازمان باید محدوده‌ای از تکنیک‌های اکتشافی، ریاضیات، آماری، منطقی و کیفی را گسترش دهد. فعالیت‌های مدیریت تحلیلی شامل:

۱. کشف روابط ۲. آموزش کاربران ۳. معتبرسازی روابط ۴. طراحی یک چارچوب تحلیلی ۵. تصویرسازی روابط ۶. مدیریت و ارزیابی ابزار تحلیلی ۷. استفاده مجدد از ابزارهای تحلیلی می باشند.

**مدیریت معنا:** هدف مدیریت معنا اطمینان از این است که سازمان معنای روابط کشف شده از طریق تحلیل‌ها را به درستی تفسیر و آزمون می کند. روابط باید در بافتار سازمان و محیط آن منطقی و قابل درک باشند. برای استخراج معنای روابط، سازمان باید دامنه‌ای از روشهای مبتنی بر کامپیوتر، افراد و گروه را گسترش دهد. فعالیت‌های مدیریت معنا شامل:

۱. تولید تفاسیر ۲. آزمودن تفاسیر ۳. تسهیم تفاسیر ۴. طبقه بندی تفاسیر ۵. ارزیابی و به روزرسانی روشهای تفسیر می باشند.

**مدیریت عملیات:** هدف از مدیریت عملیات اطمینان از این است که سازمان بر مبنای تفاسیر روابط کشف شده با استفاده از اطلاعات حاصل از منابع گوناگون به درستی پاسخ می دهد. عملیات ممکن است فیزیکی یا منطقی باشند. برای تبدیل معانی به عملیات، سازمان باید به مخازن تجربه کدگذاری شده در افراد، فرایندها و سیستم‌های متصل شود. فعالیت‌های مدیریت عملیات شامل:

۱. ساختن عملیات ۲. هماهنگ کردن عملیات ۳. اجرای عملیات ۴. مخابره عملیات ۵. ارزیابی عملیات ۶. یادگیری از عملیات ۷. استفاده مجدد از عملیات می باشند.

برای هر مولفه، ۵ سطح بلوغ تعریف می شود: کاربرد موردی ۱۶، واکنشی ۱۷، قادر به افزایش ارزش ۱۸، سازماندهی

شده ۱۹، بهینه شده ۲۰-۲۱

دسوزا بر این باور است که به منظور ارزیابی مدیریت دانش در سازمان‌ها، لازم است که بر جنبه‌های تولیدی (دانش چگونه تولید می‌شود) و پراکندگی (چگونه دانش به کار برده می‌شود) تمرکز کنیم. جنبه تولیدی مستلزم ارتقاء داده و اطلاعات برای خلق دانش است، جنبه پراکندگی ایجاب می‌کند که اطمینان حاصل شود دانش برای آگاهی بخشیدن در مورد عملیات و تغییر رفتار سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

**سطح کاربرد موردی:** سطح ابتدایی که در آن سطح، سازمان فعالیت‌هایی را در هر مولفه به روشی غیرسیستماتیک انجام می‌دهد. فرایند تولید و پراکندگی دانش به عنوان دارایی شخصی افراد نگریسته شده و مدیریت می‌شود.

**سطح واکنشی:** سازمان در این سطح به تقاضاهای دانش پاسخ می‌دهد. بدین منظور یک گروه منتخب از موجودیتها بصورت منظم و سیستماتیک شروع به مدیریت کردن فرایند دانش می‌کنند. اگرچه برای اکثر سازمان، دانش هنوز یک دارایی به میزان زیادی شخصی محسوب می‌شود، موجودیت‌های منتخب، به فرایند تولید و پراکنده‌سازی دانش به عنوان یک دارایی جمعی می‌نگرند.

**سطح قادر به افزایش ارزش:** سازمان، نیاز به مدیریت کردن سیستماتیک فازهای گوناگون در سرتاسر سازمان را درک می‌کند. یک تمرکز مهندسی به منظور اطمینان از اینکه تلاشهای مدیریت دانش در سرتاسر سازمان منظم و سیستماتیک هستند انجام می‌شود. موجودیتها شروع به برعهده گرفتن مسئولیت مشترک برای تولید و پراکنده‌سازی دانش می‌کنند. در این سطح، همکاری بین وظیفه‌ای در فعالیت‌های مدیریت دانش قابل مشاهده است.

**سطح سازماندهی شده:** فازهای مدیریت دانش به طور سیستماتیک در طول سازمان تدوین می‌شوند. فرایند تولید و پراکندگی دانش اکنون به عنوان یک دارایی سازمانی نگریسته می‌شود. شاخص‌های مورد استفاده برای قضاوت در مورد منافع کیفی و کمی مدیریت کردن دانش در این سطح توسعه می‌یابند.

**سطح بهینه شده:** آزمایش روش‌ها و فرایندهای جدید برای مدیریت کردن دانش آغاز می‌شود. شاخص‌ها برای بهبود اثربخشی و کارایی در هر حوزه فرایند مورد استفاده قرار می‌گیرد. بهبود تدریجی و نوآوری‌های سریع در فازهای مدیریت دانش در این سطح روی می‌دهد.

<sup>17</sup> Reactive

<sup>18</sup> Appreciative

<sup>19</sup> Organized

<sup>20</sup> Optimized

سپس چهار مولفه مدیریت دانش پیشنهاد شده در هریک از پنج سطح بلوغ مورد بررسی قرار می‌گیرند.

### سطح کاربرد موردی

**مدیریت منابع:** افراد منابع اطلاعات را نگه می‌دارند و تمایل به تسهیم آن‌ها ندارند. احتمال رخ دادن خطا به دلیل استفاده از اطلاعاتی که کیفیت ضعیفی دارند وجود دارد. هیچ معماری اطلاعاتی برای تسهیل جابجایی اطلاعات وجود ندارد.

**مدیریت تحلیلی:** تحلیل‌ها به دلایل متعددی کیفیت بالایی نخواهند داشت. اول، اطلاعات مورد استفاده توسط رویه‌های تحلیلی فاقد تعاریف کافی هستند. دوم، به دلیل کیفیت ضعیف اطلاعات و سوم، به دلیل تعاریف داخلی از اطلاعات.

**مدیریت معنا:** افراد بر اساس نتایج تحلیل‌ها و منابع اطلاعاتی که با آن‌ها تعامل دارند معنا تولید می‌کنند. معنای تولید شده از چنین تحلیل‌هایی به طور قابل درکی محدود است، معانی به دسته‌های ناقص، داخلی و سطحی طبقه بندی می‌شوند.

**مدیریت عملیات:** این مولفه در سطح "کاربرد موردی" اثربخش نیست. اعمال تنظیم شده عموماً بر مبنای احساسات یا مدل ذهنی فردی است که عمل را اجرا می‌کند. حافظه سازمانی برای اعمال وجود ندارد که بخواهد تسهیم یا معتبرسازی شود. ممکن است عملیات در تعارض با یکدیگر باشند.

### سطح واکنشی

**مدیریت منابع:** منابع اطلاعات به یک شیوه کنترل شده مدیریت می‌شوند. استخراج ورودی‌ها از افراد گام نخست به سمت جمع آوری و متراکم ساختن منابع اطلاعات است. سپس این منابع نقشه برداری و سازماندهی می‌شوند.

**مدیریت تحلیلی:** از موضوعات اطلاعات تعاریف متناسبی می‌شود که دسته بندی اطلاعات را به گروه‌ها برای پردازش تسهیل می‌کند. اعضای مراکز فعالیت در مورد چگونگی استفاده از تحلیل‌های استاندارد و همچنین تنظیم تحلیل‌های کاربرد موردی، در هنگام نیاز، آموزش داده می‌شوند تا به پویایی‌های محیط اطلاعات واکنش نشان دهند.

**مدیریت معنا:** تولید معنا به عنوان یک فعالیت جمعی درون مرکز فعالیت انجام می‌شود. زبانی ایجاد می‌شود که



افراد را قادر می‌سازد معانی و مقاصدش را رد و بدل کنند. دانش درون مرکز فعالیت به جریان در می‌آید.

**مدیریت عملیات:** تنظیم و درجه بندی عملیات درون مرکز فعالیت اثربخش می‌شود، عملیات بیش از آنکه بر اساس احساسات فردی درجه بندی شوند بر مبنای دانش تنظیم می‌شوند. مکانیزم‌هایی برای نظارت و مدیریت کردن بازخور از این عملیات داخلی ایجاد می‌شوند، و ایجاد مخزنی برای ذخیره مدل‌های عملیات آغاز می‌شود در نتیجه در هنگام رخ دادن مسائل مشابه، می‌توانند مجدداً فراخوانی شوند.

### سطح قادر به افزایش ارزش

**مدیریت منابع:** منابع اطلاعات توسط دپارتمان‌ها در ائتلاف‌ها تسهیم و مدیریت خواهد شد. دسترسی به داده‌ها و اطلاعات هر واحد آسان تر و استانداردتر می‌شود. تلاش‌هایی برای رفع ناسازگاری‌ها در داده‌ها و اطلاعات در سرتاسر سازمان صورت می‌گیرند.

**مدیریت تحلیلی:** تعاریف اطلاعات در سراسر دپارتمان‌ها استاندارد خواهند شد که دسته بندی و جمع آوری دقیق تر و صحیح تر اطلاعات را فراهم می‌سازد. به سبب دسترسی به مخازن مشترک، تحلیل‌ها میان واحدها به اشتراک گذاشته می‌شوند.

**مدیریت معنا:** یک زبان مشترک برای قادر ساختن واحدهای مختلف به مشارکت در مرادده معنا ظهور می‌یابد. واحدها نیز به یکدیگر گوش فرا داده و با هم و مشترکاً معنا خلق می‌کنند. نقشه‌های دانش بین واحدی ایجاد می‌شوند که منجر به شناسایی نیازهای آموزشی بین واحدی و تلاش‌های همکارانه می‌شوند. در این سطح جریان آزاد انتقال دانش بین اعضای بخش‌ها که ائتلاف‌ها را برای مدیریت دانش تشکیل می‌دهند وجود دارد.

**مدیریت عملیات:** عملیات تنظیم شده محدوده کلی تری در مقایسه با سطح واکنشی خواهند داشت، زیرا عملیات اجرا شده باید مسائل واقعیت‌های دو یا بیش از دو واحد موجود در ائتلاف باشند. این منجر به عملیات اثربخش خواهد شد، زیرا تعارض کمتری بین عملیات در سازمان وجود خواهد داشت.

### سطح سازماندهی شده

**مدیریت منابع:** با وجود معماری مدیریت دانش برای سازمان، موضوعات اطلاعات به آسانی می‌توانند از محلی به محل دیگر انتقال یابند. سازمان یک روش سیستماتیک برای جمع آوری، ذخیره، توزیع و به کار بردن اطلاعات از منابع





مورد نظر دارد. منابع، تعاریف مناسبی دارند و سازمان، بهای اطلاعات استخراج شده از منابع را درک می‌کند.

**مدیریت تحلیلی:** در این سطح، تنظیم تحلیل‌ها در سطح سازمان رخ می‌دهد. شکل‌های پیچیده تر تحلیل، نظیر آزمون فرضیه و کشف روابط نهفته، در این سطح قابل رویت است. کشف ارتباطات مکتوم از طریق اعمالی نظیر داده کاوی، متن کاوی، ویدئو و صوت کاوی شکل می‌گیرد.

**مدیریت معنا:** مدیریت معنا اکنون یک تلاش سازمانی است. یک زبان مناسب وجود دارد که به اعضای سازمانی اجازه می‌دهد دانش را تسهیم کرده و به گفتگو گذارند. معانی جدید با چارچوبهای شناخته شده موجود سازمان تطبیق می‌یابند. یک نقشه دانش سازمانی توسعه یافته قابلیت حرکت دانش را میان بخشهای سازمانی افزایش داده و با شناسایی منابع و مسیرها، سرعت انتقال دانش را افزایش می‌دهد.

**مدیریت عملیات:** عملیاتی که اجرا می‌شوند بازتاب دستورالعمل کلی سازمان هستند. عملیات واحدی با عملیات سراسری هماهنگ می‌شوند، و عملیات سراسری دربرگیرنده واقعیتهای واحدی هستند. نظارت و پایش بازخور در سطح سراسری انجام می‌شود، بنابراین احتمال یادگیری دو حلقه‌ای را فراهم می‌کند.

#### سطح بهینه

**مدیریت منابع:** رویه‌های رسمی برای ارزیابی دائمی منابع داده ایجاد شده اند، جستجو برای منابع جدید داده انجام می‌شود، و منابع قدیمی کنار گذاشته می‌شوند. به علاوه، مکانیزم‌های فراخوانی اطلاعات به هنگام و اصلاح می‌شوند تا اثربخشی و کارایی بیشتر را تضمین کنند.

**مدیریت تحلیلی:** تحلیل‌ها به طور پیوسته و به موقع ارزیابی و ایجاد می‌شوند. همچنین روشها و مجموعه‌های تحلیلی آپدیت می‌شوند تا سازمان را به روز نگهدارند. روابط بین سازمانی تنظیم می‌گردند.

**مدیریت معنا:** اکنون سازمان قابلیت بهنگام سازی و ایجاد معنا را با سرعت زمان واقعی دارد که پاسخ به رویدادها را چابک تر و سریع تر می‌سازد. معانی در ارتباط با محیط خارجی ایجاد می‌شوند که شامل تامین کنندگان، مشتریان و ... است. نقشه دانش سازمان پیوسته ارزیابی شده و بهبود می‌یابد.

**مدیریت عملیات:** عملیات به موقع پایش، بهنگام و اصلاح می‌شوند. تمرکز سازمان‌ها بر این است که چگونه تاخیر



بازخورد حاصل از عملیات را کاهش دهد و یک سازمان به هنگام تر ایجاد کند.

دسوزا در ادامه به بررسی ویژگیهای بلوغ مدیریت دانش سازمانها در هر یک از چهار مولفه مورد بحث پرداخته

است:

**مدیریت منابع:** سازمانهایی که برنامههای بالغ برای مدیریت دانش دارند، شاخصهای به خوبی تعریف شدهای برای

ارزیابی ویژگیهای منابع دارند. چنین سازمانهایی قادرند مکانیزمهای ارزیابی اثربخش و کارا تعبیه کنند، روشهای ارزیابی

را با ماهیت منابع و اطلاعاتی که ارزیابی می‌شوند تطبیق دهند، از اطلاعات ارزیابی شده به روشهای چندگانه درون

مرزهای معقول و منطقی بهره برداری کنند. یک برنامه بالغ مدیریت دانش تشخیص می‌دهد که منابعی در سازمان وجود

دارند که نیاز به محافظت دارند و از این منابع محافظت می‌کند.

**مدیریت تحلیلی:** برنامههای بالغ مدیریت دانش در چگونگی گسترش تکنولوژیها برای انجام تحلیلها، با ثبات،

دقیق و سنجیده و فراگیر عمل می‌کنند. سازمانهایی با بلوغ کمتر شاید تنها بر کسب تکنولوژیها تمرکز کرده و مفید

بودن آنها را آن طور که مطلوب است رها سازند. سازمانی با مدیریت دانش بالغ می‌داند چگونه میان خرید و ایجاد

ابزارهای تحلیلی توازن قائل شود.

**مدیریت معنا:** یک برنامه بالغ مدیریت دانش فرایند سیستماتیکی برای تست کردن معنا قبل از اقدام بر روی معانی

دارد، پروتکل‌های مناسبی برای ذخیره تفاسیر در کنار منابع و تاریخهای انقضایشان دارد. سازمانهای دارای مدیریت

دانش بالغ، روشهایی را برای حفظ یکپارچگی معنا در هنگام انتقال شناسایی می‌کنند. چنین سازمانهایی می‌دانند که

چه هنگام از یک روش معین نسبت به دیگر روشها استفاده کنند.

**مدیریت عملیات:** یک برنامه بالغ مدیریت دانش شاخصهایی برای ارزیابی مهم عملیات در ارزش کسب و کار دارد.

بدون توانایی در ارزیابی عملیات بر حسب ارزش کسب و کار آنها، شاید بتوان اثربخشی (نتایج) یا کارایی (فرایند)

عملیات را بهبود بخشید، اما شاید این عملیات هیچ ارزشی برای کسب و کار نداشته باشد. همچنین این برنامهها در

فرایند مدیریت عملیات از خود انعطاف پذیری نشان می‌دهند. عملیات باید بتوانند معکوس، اصلاح یا متوقف شوند بدون

اینکه از نظر زمان و تلاش، هزینه‌های قابل توجهی ایجاد کنند (دسوزا، ۲۰۰۱).



## مدل بلوغ مدیریت دانش برای پشتیبانی دانش محور

پشتیبانی دانش محور ۲۲ یک متدولوژی مدیریت دانش است که توسط "کنسرسیوم نوآوری خدمت" ۲۳ توسعه یافته است. پشتیبانی دانش محور، مجموعه‌ای از اقدامات برتر مدیریت دانش است که از تجارب عضویت کنسرسیوم حاصل شده است. مدل بلوغ مدیریت دانش برای پشتیبانی دانش محور (۲۰۰۵)، با "مدل بلوغ برای صنعت پشتیبانی" که در سال ۲۰۰۳ توسط هیئت مشاور استراتژیک HDI ۲۴ انتشار یافت، همراستا است. "مدل بلوغ برای صنعت پشتیبانی"، ویژگی‌های پشتیبانی افراد، فرایند، فناوری و چشم انداز را مورد آزمون قرار می‌دهد. این مدل، رهنمودی برای سازمان‌های پشتیبانی فراهم می‌کند که بتوانند تکامل یافته و بر ارزش شرکت‌های تحت پوشش خود بیفزایند. با توجه به اینکه مراکز پشتیبانی اغلب به صورت تاکتیکی آغاز شده و سپس به بلوغ می‌رسند تا تبدیل به یک دارایی استراتژیک سازمان شوند، هیئت مشاور استراتژیک HDI، چهار مرحله بلوغ را تحت عنوان واکنشی ۲۵، پیش فعال ۲۶، مشتری محور ۲۷ و کسب و کار محور ۲۸ تعریف کرد. با استفاده از این رویکرد تکاملی به بلوغ، راهکارهای پشتیبانی IHS، مدل بلوغ مدیریت دانش را ایجاد کرده اند. مدل بلوغ مدیریت دانش پیشنهادی دارای ۱۰ مولفه است. با توجه به هر یک از این مولفه‌ها، سازمان می‌تواند وضعیت فعلی اش را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و یک تحلیل فاصله انجام دهد. این ۱۰ مولفه عبارتند از:

۱. هدف<sup>۲۹</sup>: به این پرسش پاسخ می‌دهد که "چرا می‌خواهید مدیریت دانش را پیاده‌سازی کنید؟" متدولوژی KSC

بیان می‌کند که اهداف مدیریت دانش باید با اهداف کسب و کار همتراز باشد تا پشتیبانی ذینفعان گوناگون را جلب کند.

۲. حامی<sup>۳۰</sup>: فردی است که دغدغه او اقدام دانش در بالاترین سطح است. حامی در تعریف چشم انداز و اهداف و

همچنین امنیت تامین مالی و منابع برای اقدام مدیریت دانش، نقش کلیدی ایفا می‌کند. KCS مستلزم حمایت سطح بالا

برای پشتیبانی از تغییرات ضروری فرهنگ است.

<sup>22</sup> Knowledge-Centered Support

<sup>23</sup> Consortium for Service Innovation

<sup>24</sup> HDI's Strategic Advisory Board

<sup>25</sup> Reactive

<sup>26</sup> Proactive

<sup>27</sup> Customer-Centric

<sup>28</sup> Business-Centric

<sup>29</sup> Objective

<sup>30</sup> Sponsor

۳. مخاطب<sup>۳۱</sup>: کسانی که دانش برای آنها نوشته می‌شود. به این پرسش پاسخ می‌دهد که "چه کسانی مخاطبان هدف پایگاه دانش هستند؟" دانش باید توسط مخاطب هدف قابل یافتن و قابل استفاده مجدد باشد. KCS مستلزم حرکت دانش تا حد امکان به سمت میزان تقاضای مشتری است.
۴. افراد<sup>۳۲</sup>: به این پرسش پاسخ می‌دهد که "چه کسی در مدیریت دانش مشارکت دارد؟" در نهایت، یک فرد یا گروه باید مسئولیت صحت و تکمیل دانش را بر عهده گیرد. در متدولوژی KCS، هر کس نقشی دارد و به حفظ و نگهداری پایگاه دانش کمک می‌کند.
۵. فرهنگ<sup>۳۳</sup>: به این پرسش پاسخ می‌دهد که "مسئله هیجان آور مربوط به مدیریت دانش چیست؟" فرهنگ ارتقا یافته توسط KCS بر مبنای خلق ارزش به وسیله تسهیم اطلاعات است. این متدولوژی یک محیط همکاری را ارتقا می‌دهد که به پایگاه دانش به عنوان ابزار دیگر کار کردن با یکدیگر نگریسته می‌شود.
۶. کیفیت<sup>۳۴</sup>: به این پرسش پاسخ می‌دهد که "نیازمندی‌های کیفیت کدامند؟ کیفیت چگونه مدیریت می‌شود؟" کیفیت بر مبنای سطح بلوغ فرایند و مخاطبان مورد نظر است. تحت KCS، کیفیت از طریق استفاده بهبود می‌یابد و دانش تنها هنگامی افزایش می‌یابد که تقاضا آن را توجیه کند.
۷. فناوری<sup>۳۵</sup>: سطح سرمایه گذاری در فناوری و نوع فناوری متفاوت است. شماری از فروشندگان مدیریت دانش با راهکارهای گوناگون وجود دارند. این قابلیت‌های فناوری‌ها است که مدل بلوغ را توانمند می‌سازد. KCS مجموعه‌ای از اقدامات برتر است و بر فناوری تمرکز ندارد.
۸. بازاریابی<sup>۳۶</sup>: دانش محصول مرکز پشتیبانی است. دانش به منظور جلب پشتیبانی برای فرایندها و بهبود ارزش ارتقای دانش، به بازاریابی نیازمند است. یک مولفه متدولوژی KCS مستلزم یک برنامه ارتباطات از جانب مدیریت است که متمرکز بر همه ذینفعان باشد. هر ذینفع در راستای نیازش به یک پیام متفاوت احتیاج دارد.

<sup>31</sup> Adience

<sup>32</sup> People

<sup>33</sup> Culture

<sup>34</sup> Quality

<sup>35</sup> Technology

<sup>36</sup> Marketing



۹. تجزیه و تحلیل<sup>۳۷</sup>: اندازه گیری‌ها و سنجش‌ها به منظور ارزیابی موفقیت یک پیاده سازی، تشخیص دستاوردها و پاداش دادن به آنها، شناسایی فرصت‌ها برای بهبود، عرضه پیشرفت، و معتبرسازی نرخ بازگشت سرمایه لازم اند. KCS مستلزم یک برنامه ارزیابی عملکرد با تمرکز بر نتایج و شاخصهای اساسی است. یک رویکرد کارت امتیازی متوازن به منظور توازن کمیت فعالیت‌ها در مقایسه با کیفیت نتایج توسعه می‌یابد.

۱۰. متدولوژی<sup>۳۸</sup>: به مجموعه‌ای از فرایندها اشاره دارد که برای دستیابی به یک نتیجه به کار می‌روند.

**سطح واکنشی:** سازمان‌ها در حالت واکنشی، بخش ثابت و بدون تغییر سوالات متداول را به عنوان ابزار اجتناب از تماس اجرا خواهد کرد. یک نفر به صورت دوره‌ای سوالات متداول را به هنگام می‌سازد. استانداردهای رسمی وجود ندارد و دانش به عنوان یک دارایی نگریسته نمی‌شود. سازمان در حالت آتش نشانی، که به حل بحرانهای بوجود آمده پرداخته می‌شود، قرار دارد و ارزش دانش را نمی‌سنجد.

**سطح پیش فعال:** سازمان‌ها در حالت پیش فعال، در حال ارتقای فناوری جهت بهبود کارایی سازمانشان هستند. هدف آنها افزایش ظرفیت اداره رویداد با تمرکز بر توانایی کارکنان پشتیبانی جهت خدمت رسانی سریع و منظم به مشتریان است. یک گروه اختصاصی، معروف به مهندسان دانش، مسئول کیفیت دانش هستند. آنها استانداردهای رسمی اجرا کرده اند و از یک فرایند تولید که تحت عنوان جریان کار دانش به آن اشاره می‌شود پیروی می‌کنند. تحلیلگران دانش برای تغذیه کردن جریان کار در دانش جدید سهیم شده و همکاری می‌کنند. دانشی که در جریان کار است تا زمانیکه تایید و معتبرسازی نشده برای تحلیلگران پشتیبان غیرقابل دسترس است. این منجر به موضوع نهفتگی داده‌ها می‌شود، چراکه دانش جدید فوراً برای استفاده در دسترس قرار نمی‌گیرد. در این حالت، کارکنان پشتیبانی از پایگاه دانش برای افزودن بر منابع و دانش شخصی شان استفاده می‌کنند. دانش یک دارایی می‌شود که بدون آن نمی‌توانند عمل کنند.

**سطح مشتری محور:** سازمان‌ها در وضعیت مشتری محور قصد دارند عدم وابستگی مشتری به کانال‌های پشتیبانی سنتی را تسهیل کنند. هدف، توانمند ساختن مشتریان برای کمک به خودشان است. سازمان، توسط یک مدیر پشتیبانی، بطور منظم ارزش پایگاه دانش را برای مشتریان ارتقا می‌بخشد. پایگاه دانش به صورت روزانه به هنگام می‌شود. دانش از طریق فناوری مبتنی بر وب ارائه می‌گردد. با دانش همانند محصولی از مرکز پشتیبانی رفتار می‌شود. از آنجایی که اکنون

<sup>37</sup> Analytics

<sup>38</sup> Methodology

دانش برای مشتری دسترس پذیر است، کیفیت دانش بسیار مهم است. همه افراد در سازمان پشتیبان در اقدام دانش مشارکت دارند. شرکای پشتیبانی نیز برای کمک به حفظ و نگهداری پایگاه دانش کمک می‌کنند. معیارها برای کنترل فرایندها معرفی می‌شوند. سازمان شروع به تبدیل از متدولوژی مهندسی دانش به متدولوژی پشتیبانی دانش محور می‌کند.

**سطح کسب و کار محور:** سازمان‌هایی که به وضعیت کسب و کار محور می‌رسند بر موفقیت مشتریان متمرکز می‌شوند. دانش، یک دارایی سرمایه‌ای برای سازمان شده است و برای دستیابی به مزیت رقابتی مورد استفاده قرار می‌گیرد. مالکیت مشارکتی پایگاه دانش و یک فرهنگ همکاری وجود دارد. سازمان در مهارت‌های کارکنان سرمایه گذاری می‌کند و به واسطه مربیان از آنها حمایت می‌کند. کیفیت همچنان مهم باقی می‌ماند، اما اکنون مسئولیت همه است. از کنترل و پایش دانش برای نظارت بر کیفیت و تولید یک شاخص کیفیت راهکار استفاده می‌شود. فناوری تحویل مبتنی بر وب، شخصی سازی را به منظور افزایش توانایی راهکار درست در کنار ایجاد یک تجربه شخصی برای مشتری ارتقا می‌دهد (جاسلین، ۲۰۰۵).

### نقشه بلوغ مدیریت دانش STEPS

رابینسون و همکارانش ۳۹ (۲۰۰۶)، نقشه بلوغی مشتمل بر پنج مرحله که سطوح گوناگون بلوغ مدیریت دانش را منعکس می‌کند ارائه دادند. هر سطح با ابعاد و ویژگی‌های معینی مشخص می‌شود. مراحل بلوغ نقشه پیشنهادی به شرح زیرند:

(۱) شروع<sup>۳۹</sup>: سازمان‌ها در این مرحله از حداقل پیشرفتگی برخوردارند و ویژگی‌هایشان شامل:

- درک مفهوم مدیریت دانش، دیدگاه‌های مختلف و کاربردهای عملی آنها
- درک ارزش منافع مدیریت دانش
- تشخیص پتانسیل مدیریت دانش در ایجاد ارزش دارایی‌های دانش برای بهبود مستمر، و
- بنا نهادن نیاز به مدیریت دانش و تسهیم دانش

<sup>39</sup> H.S. Robinson et al.

<sup>40</sup> Start-up



(۲) جهش<sup>۴۱</sup>: این مرحله شامل:

- تدوین اهداف مدیریت دانش
- جستجو و کشف گزینه‌های استراتژیک، که می‌تواند تقاضا محور (به موقع به مکان مورد نیاز ارسال شود) یا عرضه محور (در یک مخزن مرکزی در دسترس قرار گیرد) باشد. تمرکز می‌تواند بر تعاملات افراد باشد (شخصی سازی) یا بر مستندات و فناوری اطلاعات (کد کردن و استفاده از کامپیوتر)
- توسعه یک استراتژی مدیریت دانش با یک تعریف کاری جهت تسهیل رسیدن به اتفاق آراء
- بنا نهادن رهبری و شناسایی منابع برای مشاوره و پشتیبانی
- شناسایی موانع و ریسک‌های مرتبط با استراتژی و تغییرات امکانپذیر مورد نیاز
- آزمایش مدیریت دانش بر اساس کاربرد موردی، محدود با مقیاس بسیار کوچک

(۳) گسترش<sup>۴۲</sup>: ویژگیهای این مرحله عبارتند از:

- پالایش و تصحیح استراتژی مدیریت دانش و ارتباط مدیریت دانش با اهداف مشخص کسب و کار
- افزایش آشکاری و قابلیت رویت رهبری مدیریت دانش و تخصیص منابع (بودجه، کارکنان، زیرساخت فناوری اطلاعات)
- پیاده‌سازی برنامه مدیریت تغییر جهت اشاره به موانع و ریسکهای شناسایی شده
- پیاده‌سازی اقدامات مدیریت دانش به روشی ساختار یافته و هماهنگ و شناسایی ابزار مناسب مدیریت دانش برای پشتیبانی از اقدامات مشخص
- افزایش مقیاس اقدامات مدیریت دانش به دیگر واحدهای کسب و کار، پروژه‌ها و ادارات، و
- معرفی شاخصهای عملکرد برای ارزیاب مدیریت دانش و ارتباط برقرار کردن با منافع دارایی‌های دانش

(۴) پیشرو<sup>۴۳</sup>: ویژگیهای این مرحله شامل:

<sup>41</sup> Take-off  
<sup>42</sup> Expansion  
<sup>43</sup> Progressive



- ادغام فعالیت‌های مدیریت دانش با چارچوبهای اندازه‌گیری استراتژیک نظیر کارت امتیازی متوازن و بنیاد اروپایی برای مدل کیفیت ۴۴ برای نظارت و ارزیابی داراییهای دانش
  - تدوین معیار و هدفهای ارزیابی برای اندازه‌گیری اثر در داراییهای دانش و توجیه اقدامات مدیریت دانش
  - معرفی طرح‌های پاداش و تشویق جهت تقویت فعالیت‌های مدیریت دانش، و
  - افزایش قابلیت رویت منافع از اکثر فعالیت‌های مدیریت دانش
- (۵) قابلیت دوام<sup>۴۵</sup>: در این مرحله، مدیریت دانش نهادینه شده و دارای ویژگیهای زیر است:
- مدیریت دانش با همه اهداف کسب و کار مرتبط می‌شود
  - اقدامات مدیریت دانش در کل سازمان اشاعه می‌یابد
  - مدیریت دانش در فرهنگ سازمانی، رفتار کارکنان، فرایندهای کسب و کار و توسعه محصول مستقر می‌شود و
  - گزارشگیری گسترده در مورد عملکرد دارایی‌های دانش از قابلیت دوام سازمان پشتیبانی می‌کند (رایبسون، آنامبا، کاریلو، القاسانی، ۴۶، ۲۰۰۶).

### مرکز بررسی ها و مطالعات راهبردی سازمان بنادر و دریانوردی

<sup>44</sup> European Foundation for Quality Model (EFQM)

<sup>45</sup> Sustainability

<sup>46</sup> H.S. Robinson, C.J. Anumba, P.M. Carrillo and A.M. AL-Ghassani





موج چهارم

رویدادها



# رویدادها و همایش های علمی

کنفرانس بین المللی نوآوری، دانش و سرمایه گذاری

۲۰ مرداد ۹۶، دبی

**International Conference ON  
Innovation, Knowledge  
and Enterprise**

DUBAI-UAE  
11-August 2017

کنفرانس بین المللی دستاوردهای نوین در  
**نوآوری، دانش و سرمایه گذاری**

معموره های کنفرانس

• علوم مهندسی • علوم بیولوژی • علوم انسانی  
• چاپ و تهیه سازی مقالات در نشریات ISI, ISC

۲۰ مرداد ماه ۱۳۹۶ دبی - امارات

• امکان ثبت نام حضوری و غیر حضوری  
• ارائه گواهی بین المللی بوره  
• تخصیص کد NOI

www.ehconf.com  
Email: info@ehconf.com

## محور های همایش:

۱. مهندسی کامپیوتر
۲. مهندسی برق
۳. مهندسی مکانیک
۴. مهندسی عمران
۵. مهندسی کشاورزی
۶. مهندسی معماری
۷. مهندسی هوافضا
۸. مهندسی متالوژی
۹. مهندسی پزشکی
۱۰. مهندسی معدن

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



## دومین کنفرانس بین المللی انسجام مدیریت و اقتصاد در توسعه

۲۴ مرداد ۹۶، تهران، دانشگاه شهید بهشتی



### محورهای همایش:

- مدیریت بحران
- مدیریت صنعتی
- مدیریت ساخت و تولید
- مدیریت مالی
- مدیریت تحقیق و توسعه
- مدیریت تحول
- مدیریت منابع انسانی
- مدیریت فرهنگی
- مدیریت آموزش
- مدیریت کیفیت
- مدیریت سیستم های اطلاعاتی
- مدیریت استراتژیک
- مدیریت برنامه ریزی
- مدیریت بهره وری
- مدیریت شهری
- مدیریت اسلامی

برای اطلاعات بیشتر به سایت <http://www.2meuconf.ir> 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](mailto:Itconf@cfu.ac.ir)

## سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، حسابداری و اقتصاد دانش بنیان با تاکید بر اقتصاد مقاومتی

۲۳ شهریور ۹۶، تهران، دانشگاه خوارزمی



### محورهای همایش:

#### ۱- کیفیت، بهره‌وری و تعالی سازمانی

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

#### ۲- رهبری و رفتار سازمانی

رهبری، رهبری تغییر و تحول، رهبری اخلاقی، ابعاد رفتاری رهبری شرکت‌های بزرگ و هولدینگ‌ها، رهبری سازمانی در شرایط بحرانی

#### ۳- 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

#### ۴-مدیریت راهبردی

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

#### ۵- مدیریت سیستم‌ها و فناوری اطلاعات

مدیریت دانش و اطلاعات، روش‌شناسی سیستم‌های اطلاعاتی و معماری فناوری اطلاعات، تجارت الکترونیکی و اقتصاد دیجیتال

برای اطلاعات بیشتر به سایت <http://aconf.ir> مراجعه گردد.

## اخبار دانشی

### آموزش اقتصاد مقاومتی دانش بنیان از مدارس شروع شود

**۱۲ تیر** (( رضوان حکیم زاده صبح امروز در آیین افتتاح جشنواره علمی پژوهشی جابر بن حیان مرحله استانی که در سالن ورزشی امام خمینی آموزش و پرورش اردبیل برگزار شد اظهار کرد: دانش آموزان باید یاد بگیرند که آموخته‌های خود را به مرحله تولید برسانند و در این زمینه باید آموزش اقتصاد مقاومتی دانش بنیان از مدارس شروع شود.

وی گفت: پیام اصلی جشنواره جابر بن حیان کار گروهی و جمعی است و هدف نهایی این است که خلاقیت‌ها نمود پیدا کند به همین منظور ما باید از ایجاد فضای رقابتی در بین معلمان و دانش آموزان در این زمینه پرهیز کنیم.

معاون آموزش ابتدایی وزارت آموزش و پرورش با اشاره به اینکه منویات مقام معظم هبری در خصوص اقتصاد مقاومتی باید از مقاطع ابتدایی به دانش آموزان آموزش داده شود تصریح کرد: باید زمینه‌های لازم برای ایجاد یک اقتصاد مقاومتی دانش بنیان در مدارس فراهم کنیم.

وی افزود: ما به مدیریت غیر متمرکز و مشارکت گرایانه در زمینه آموزش و پرورش هستیم و از نگاه سلطه طلبانه دوری می‌کنیم و سعی می‌کنیم از تمامی نظرات ارزشمند در این حوزه بهره کافی را ببریم.

### سرمایه‌گذاری برای توسعه طرح‌های دانش بنیان متمرکز می‌شود

**۱۳ تیر** (( علیرضا دلیری معاون توسعه مدیریت و جذب سرمایه معاونت علمی درباره جزئیات انعقاد تفاهم نامه همکاری میان معاونت علمی و بانک ملی برای توسعه طرح‌های دانش بنیان اظهار کرد: با توجه به رکود در حوزه سرمایه‌گذاری سنتی و انجام مذاکرات بسیار مقرر شد تا تمرکز بانک‌ها بر روی سرمایه‌گذاری طرح‌های دانش بنیان و به نوعی سرمایه‌گذاری خطر پذیر انجام شود.

وی در ادامه گفت: در همین راستا یک تفاهم نامه چهار جانبه میان معاونت علمی، بانک ملی، شرکت سرمایه‌گذاری گروه توسعه ملی و شرکت کارآفرینان سبز خلیج فارس منعقد شد که در اصل هدف از انعقاد این تفاهم نامه به کارگیری ظرفیت‌های مجموعه بانک ملی در بازار پول و سرمایه کشور در جهت رشد و توسعه شرکت‌های دانش بنیان در راستای تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی بود.

دلیری به یکی از اصلی‌ترین محورهای این تفاهم نامه که راه اندازی "مرکز شتابدهی و نوآوری مجموعه بانک ملی" بود اشاره کرد و گفت: این مرکز به منظور حمایت از موضوع نوآوری و شتابدهی طرح‌های فناورانه ایجاد می‌شود تا هم استارت‌آپ‌ها در این مرکز برگزار شده و هم برای رسیدن به افق آینده سرمایه‌گذاری بانک ملی شتابدهی وجود داشته باشد.

معاون توسعه مدیریت و جذب سرمایه معاونت علمی یادآور شد: دومین محور مطرح شده در این تفاهم نامه مربوط به پروژه‌های بانک ملی و شرکت‌هایی است که در حال حاضر فعالیت دارند ولی تاکنون رشد خوبی نداشته‌اند از طریق سرمایه‌گذاری‌های جدید این شرکت‌ها بتوانند رشد کرده و محصول جدیدی ارائه کنند. وی به موضوع راه اندازی تامین مالی جمعی نیز اشاره کرد و گفت: همکاری در جهت راه اندازی، پیاده سازی و تقویت نخستین سکوی مالی تامین مالی جمعی از دیگر موارد مطرح شده در این تفاهم نامه است تا بتوان با ایجاد یک پلت فرم مشترک در جهت رفع نیاز طرح‌هایی که اولویت فناوری در کشور هستند اجرایی شود.

دلیری در ادامه گفت: ما بر اساس این تفاهم نامه متعهد شدیم تا برخی از طرح‌های مهم و خوب خروجی‌های ستادهای فناوری معاونت علمی، طرح‌های دانش بنیان و یا ایده‌های مهم که امکان تزریق آنها به مجموعه سرمایه‌گذاری بانک ملی وجود دارد به بانک ملی معرفی می‌شوند و سرمایه‌گذاری جدید بر اساس پیشنهادات ما برای این طرح‌ها انجام می‌شود. به گفته وی در مرحله اول تعدادی از این طرح‌ها به بانک ملی معرفی شده و در حال مذاکره نهایی با صاحبان طرح‌ها هستند تا این سرمایه‌گذاری مشترک انجام شود و بستر تامین مالی



جمعی فراهم شده و در حال انجام است تا به زودی این تامین مالی راه اندازی شود.

معاون توسعه مدیریت و جذب سرمایه معاونت علمی بیان کرد: تاکنون ۳ توافق با بانک ملی داشته ایم که خوشبختانه بسیار پیشرفت خوبی داشته و عملیاتی شده و یک نهاد مستقل در بانک ملی به عنوان یک شرکت سرمایه گذار ایجاد شده تا در زمینه سرمایه گذاری خطر پذیر فعالیت کند که امیدواریم این موضوع بتواند الگوی خوبی برای اجرای این طرح ها در سایر بانک ها در سراسر کشور باشد.

### اتکای صرف به اقتصاد دانش بنیان نمی تواند معضلات را حل کند

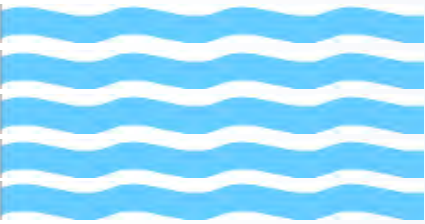
**۱۴ تیر** (( هفتمین جلسه شورای هماهنگی، برنامه ریزی پژوهش و فناوری دانشگاه ها، مراکز پژوهشی و پارک های علم و فناوری منطقه یک کشور با حضور معاونان پژوهش و فناوری دانشگاه های منطقه یک کشور در باغ موزه نگارستان دانشگاه تهران برگزار شد به گزارش خبرنگار گروه دانشگاه خبرگزاری آنا، دکتر محمود نیلی احمدآبادی، رئیس دانشگاه تهران در این نشست گفت: «مناظره های ریاست جمهوری فارغ از بحث های سیاسی نشان داد که موضوعات حاد کشور چیست، خوشبختانه همه بر روی این موضوعات اتفاق نظر داشتند، به نظر ما بدون حضور دانشگاه ها نمی توان مشکلات مهم کشور را برطرف کرد.» رئیس دانشگاه تهران ادامه داد: «مثلا معضل ریزگردها یک موضوع بین المللی است چرا که فقط ۲۰ درصد منشأ آن داخلی است ما نمی توانیم بدون تعاملات بین المللی این مشکل را حل کنیم. برای ایجاد هر شغل در کشور ۳۰۰ تا ۴۰۰ میلیون تومان اعتبار لازم است، منابع ملی کشور معلوم است ما باید به سمت کاهش هزینه ایجاد اشتغال حرکت کنیم.»

او گفت: «همه صحبت از فعالیت شرکت های دانش بنیان می کنند اما اینکه این کار را چه کسی باید مدیریت کند مشخص نیست، ایجاد شرکت های دانش بنیان خوب است اما به صورت محدود می تواند مشکلات را حل کند، اتکای صرف به اقتصاد دانش بنیان نمی تواند معضلات ما را حل کند. پشتوانه عظیمی از دانشجویان ارشد و دکتری و اساتید در دانشگاه ها وجود دارد که از آنها استفاده نمی شود، اگر این ظرفیت وارد مسیر توسعه کشور نشود، نمی تواند مشکلات را حل کرد. برای اینکه فرافکنی نکنیم بهتر است بگوییم که ما باید چه کار کنیم، حضور دانشگاه ها در جامعه جدی گرفته نشده است، اگر رشد مقالات علمی کاهش یابد همه حساس می شوند ولی غیر از رشد مقالات ما با بودجه فعلی پژوهش در جای دیگری حضور نداریم پس می گویند برای چه بودجه پژوهش افزایش یابد و به یک برسد.» او افزود: «ما در دانشگاه ها درون گرا هستیم وزارت علوم نیز به این فکر می کند که دانشگاه ها کارشان را چگونه انجام می دهند، حتی نگاه مجلس به دانشگاه ها به عنوان یک کنترل کننده است، در صورتی که وظیفه وزارت علوم و دانشگاه ها فراتر از این است، ما متاسفانه هنوز درگیر حق التدریس و حق تحقیق هستیم و نگاه به بیرون نداریم تا زمانی که نگاه به بیرون نباشد این ۴۷ صدم درصد بودجه پژوهشی افزایش نمی یابد.» نیلی احمدآبادی گفت: «کشور ما مشکل مالی ندارد مثلا ببینید که در بهداشت و مسکن مهر چقدر هزینه شد ما باید به سمت افزایش اثر دانشگاه ها پیش برویم تا از این طریق بتوانیم بودجه بیشتری جذب کنیم.» رئیس دانشگاه تهران از رشد بی حد رشته ها و جذب دانشجویان انتقاد کرد و گفت: «دانشگاه ها به این سمت حرکت می کنند که بتوانند دانشجویان بیشتری در رشته های بیشتر جذب کنند. همیشه عرضه در کشور ما بالاتر از تقاضا است، دانشگاه ها با جذب بیشتر دانشجویان به دنبال حق التدریس بیشتر و حق تحقیق بیشتر هستند و این گونه نمی توان مشکلات را ریشه ای حل کرد.» او در پایان افزود: «ما در دانشگاه تهران سعی می کنیم حضور بیشتری در جامعه داشته باشیم و از این رو به سمت بین المللی شدن دانشگاه، کار آفرینی، اخلاق حرفه ای و مسئولیت اجتماعی در حال حرکت هستیم.»

### مرکز بررسی ها و مطالعات راهبردی سازمان بنادر و دریانوردی

# موج پنجم

مقالات و  
پایان نامه ها





# ارایه یک الگوریتم ژنتیک برای مدل یکپارچه زمان بندی سیستم های حمل و نقل کانتینر در یک ترمینال دریایی

## A Genetic Algorithm for the Integrated Scheduling Model of Container Handling System in a Maritime Terminal

مؤلف / مترجم: فرناز فریدونیان ، ابوالفضل میرزازاده

موضوع: حمل و نقل دریایی

منبع: مجله دیدگاه، زمستان ۱۳۹۱

**چکیده:** در این مقاله یک الگوریتم ژنتیک جهت مدل یکپارچه زمان بندی و توالی عملیات تخلیه و بارگیری توسط تجهیزات حمل و نقل در یک ترمینال کانتینری ارایه می شود. این مساله به صورت یک مدل زمان بندی جریان کارگاه ترکیبی (HFSS) در نظر گرفته می شود، که علاوه بر محدودیت های فرم استاندارد مدل، محدودیت های ماشین های موازی غیر یکسان ، روابط پیش نیازی ، زمان آماده سازی وابسته به توالی ، بلوکه شدن و محدودیت انتخاب ماشین را دارا می باشد. با توجه به NP-hard بودن مدل برنامه ریزی، بر جواب های نزدیک به بهینه متمرکز می شویم و یک الگوریتم ژنتیک به عنوان یک روش متاهوریستیک جهت حل این مدل پیشنهاد می گردد. با در نظر گرفتن محدودیت های مذکور، الگوریتم تخصیص کارها به ماشین ها را، در هر مرحله بر مبنای ارزیابی برازش کروموزومها توسط تابع برازندگی انجام می دهد. این مدل علاوه بر محاسبه نتایج اصلی شامل تخصیص، زمان بندی و توالی عملیات و محاسبه زمان تکمیل (makespan)، به محاسبه مدت زمان بلوکه شدن ماشین ها بین مراحل و نرخ تراکم مسیرها می پردازد. به لحاظ اینکه الگوریتم ژنتیک یک الگوریتم تصادفی بوده و کارایی آن به پارامترهای عملکردی بستگی دارد، جهت کالیبره کردن آن، یک طرح آزمایشی عاملی کامل ، با به کارگیری تکنیک آنالیز واریانس (ANOVA) اجرا می گردد. نتایج نشان می دهد برخی سطوح پارامترها و عملگرها منجر به جواب های بهتری می شوند. در نهایت با انجام یک مطالعه موردی در بندر شهیدرجایی به تحلیل عملکرد الگوریتم بر مبنای داده های این بندر پرداخته شده است.

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

## بهداشت محیط در شرایط اضطراری و بلایا

مؤلف / مترجم: علیرضا نقی زاده

موضوع: بهداشت محیط

منبع: مجله دیدگاه، زمستان ۱۳۹۱

### چکیده:

بلایا و شرایط اضطراری می توانند در هر جایی از جهان اتفاق افتاده و سلامتی انسان، زندگی افراد و زیر ساخت های حمایتی جامعه را تحت تاثیر قرار دهند مشکلات بهداشت محیطی ناشی از شرایط بحرانی و بلایا با اثرات این مشکلات بر محیط اجتماعی، بیولوژیک و فیزیکی که هر یک تهدیدی برای سلامتی، بهداشت و بقاء انسان می باشند در ارتباط هستند. این مقاله به مدیریت چنین مشکلاتی به ویژه از دیدگاه افراد مرتبط با مسوولیت های بهداشت محیط در قبل، حین و بعد از وقوع بلایا یا شرایط اضطراری می پردازد.

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

# بررسی راهبردهای ایجاد تحول در سازمان از طریق ارزیابی سازمانی (مطالعه موردی در اداره کل بنادر و دریانوردی استان خوزستان)

مؤلف / مترجمان: علی کنگرانی فراهانی، رضا دباغیان، امیر سعید نورامین

موضوع: مدیریت دانش / امور بندری

منبع: مجله دیدگاه، بهار ۱۳۹۲

## چکیده:

عموما بسیاری از تصمیم گیرندگان سازمانی، به جای افزایش بازده از طریق افزایش کارایی سازمانی، از طریق تولید کالا و خدمات بهتر، بر کیفیت بازده تمرکز می کنند. به عبارت دیگر کارایی سازمانی، که بسیاری از سازمان ها به آن بی توجهی نشان می دهند، می تواند عامل تعیین کننده ای در دستیابی به عملکرد بهتر باشد. این موضوع نشان می دهد که سازمان ها باید از طریق ارزیابی دوره ای کارایی سازمانی درک روشن تری از کارایی بدست آورند.

با توجه به این امر، این مقاله به بررسی راهبردهای ایجاد تحول در سازمان اداره کل بنادر و دریانوردی استان خوزستان از طریق ارزیابی سازمانی می پردازد. نتایج مطالعات انجام شده در این مقاله می تواند در ارتقای کارایی سازمانی و در نهایت بهبود کارایی در آینده استفاده گردد. بهبود عملکرد از طریق کارایی سازمان، می تواند عملکرد این سازمان را بهبود دهد و موجب دسترسی مستقیم بنادر این استان به سمت تجارت و درآمدهای بالاتر شود. جهت نیل به موقعیت سازمانی، پیشرفت پایدار تمام سازمان ها مورد توجه قرار می گیرد.

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

# بررسی شناورهای فایبر گلاس (FG)، مشکلات و راه کارهایی جهت رفع آن ها و جایگزین مناسب

مؤلف / مترجمان: احمدرضا رضایی

موضوع: حمل و نقل دریایی

منبع: مجله دیدگاه، بهار ۱۳۹۲

**چکیده :** با توجه به مشکلات و معایب شناورهای فایبر گلاس در هنگام ساخت و پس از ساخت و در زمان عملیات در دریا، ابتدا به مشکلاتی که در فرایند ساخت می تواند به وجود آید می پردازیم و راه کارهای مناسب جهت رفع آن ها بیان می کنیم. سپس به چگونگی تعمیر بعضی از این عیب ها پس از ساخت شناور و هم چنین بازرسی آن ها می پردازیم. به بررسی مزیت شناورهای فایبر گلاس نسبت به دیگر شناورها نیز اشاره خواهیم کرد.

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

موج ششم

دانش نما



## معرفی کتاب

« اصول اولیه پاکسازی لکه های نفتی در دریا »

**مؤلف:** Merv Fingas

**مترجم:** مریم رسولی

**انتشارات:** مرکز بررسی ها و مطالعات راهبردی سازمان بنادر و دریانوردی

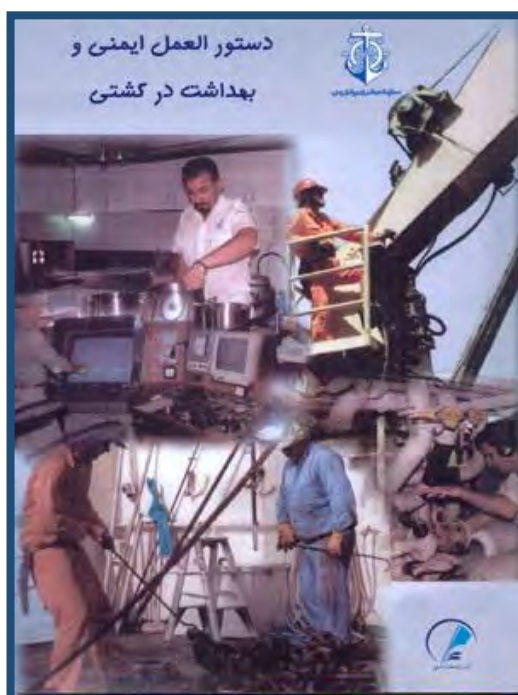
**تاریخ نشر:** ۱۳۹۳

**تعداد صفحات:** ۲۶۹ صفحه

**قطع کتاب:** وزیری



« دستور العمل ایمنی و بهداشت در کشتی »



**مترجم:** نسرین اتابک

**انتشارات:** مرکز بررسی ها و مطالعات راهبردی سازمان بنادر و

دریانوردی

**تاریخ نشر:** ۱۳۹۲

**تعداد صفحات:** ۱۲۹ 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 نشریه امواج دانش بخش هایی از نتایج بدست آمده از این پژوهش متناسب با موضوعات، ارائه میگردد.

### پهلوی گیری و مهار شناور به اسکله

#### حفاظت فیزیکی شناور و محموله و کارکنان و باز کردن درب انبارها، عملیات تخلیه و بارگیری

اسکله منطقه ای است در داخل و چسبیده به بندر که شناور کنار آن پهلو دهی می گردد. اسکله از نظر نوع بار تقسیم بندی می شود. به عنوان مثال اسکله مواد غذایی با اسکله نفتی متفاوت است. نوع کالای شناور از نظر خطرناک بودن از طریق نوع و کد و ... اعلام می شود تا تدابیر ویژه جهت تخلیه بار اعمال شود.

وقتی ورود شناور قطعی شد یک موقعیت جهت انداختن لنگر برای شناور در نظر گرفته می شود و بعد از لنگر اندازی اخذ تاییدیه از قسمتهای مختلف آغاز می گردد. اسکله به دو بخش اسکله اختصاصی و بندری تقسیم بندی می شود. اطلاعات اسکله برای پهلو گیری از سوی واحد امور دریایی به امور بندری ارائه می شود تا نوبت ورود به شناور اعلام گردد بدین صورت که پس از اعلام آمادگی کشتی جهت پهلو گیری به اسکله، در صورت اعلام شرایط عملیاتی مناسب برای پهلو گیری توسط کارشناس مسئول عملیات دریایی و آمادگی جهت تخلیه و بارگیری کالای کشتی از قبیل تجهیزات، محوطه، انبار و ... توسط دفتر عملیات اسکله، با در نظر گرفتن مشخصات کشتی (طول، عرض و آبخور) و نوع کالا، اسکله مناسب مشخص و به کنترل بندر اعلام می شود. جنگ تحمیلی و مشکلات ناشی از آن همیشه با بروز حوادث در این فضا مرتبط بوده است با توجه به



شرایط، برخی موارد کالای خاصی از کشتی یا کشتی‌ها باید در لنگرگاه یا کنار اسکله در بندر عباس تخلیه می‌شد و بعد کشتی به طرف بندر امام حرکت می‌کرد که در یکی از این موارد بدلیل سنگین بودن کالا که برای حمل آن دوبه در نظر گرفته شده بود که بعداً معلوم شد مشکل انتقال آب بالاست (آب توازن) دارد پس از تخلیه کالا دوبه به یک سمت متمایل ولی در اسرع وقت کالا از روی دوبه برداشته و با رفع مشکل انتقال آب توازن عملیات تخلیه، مهار و انتقال به کنار اسکله انجام شد.

عدم رعایت اصول ایمنی و اصول بدون بارگیری و مهاربندی **Cargo Securing Manual**، اعتماد به نفس بیش از اندازه و اتکا به دستگاهها کمک ناوبری به عنوان تنها وسیله **look out** از مهمترین دلایل وقوع موارد اضطراری هشتگانه شامل بگل نشستن، آتش سوزی، تصادف و حوادث دریائیو فرو ریزی صفافی بوده است. کم سفر بودن کشتی‌ها و حضور افسران و ملوانان بر روی کشتی‌های داخل لنگرگاه، از دقت کاری و حساسیت افسران و ملوانان حتی در بعضی موارد افسران و ملوانان پرسابقه شرکت، بسیار کاسته است. تقریباً اکثر افسران جز در رابطه با بحث ناوبری پهلوگیری یا اصطلاحاً چسبیدن و جدا شدن از اسکله ضعیف عمل می‌کنند که یکی از عوامل اصلی آن نداشتن تجربه این کار و عادت به محیط کاری کشتی در زمان لنگر بودن کشتی‌ها است.





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 4 | Agu. 2017