



اداره کل مرکز بررسی‌ها و مطالعات راهبردی

نشانی : تهران، میدان ونک ، بزرگراه شهید حقانی بعد از چهارراه جهان کودک ، انتهای خیابان دکتر شهیدی، ساختمان مرکزی سازمان بنادر و دریانوردی ، طبقه نهم

تلفن: ۸۴۹۳۲۱۳۳ ، دورنگار: ۸۴۹۳۲۱۳۷

پست الکترونیکی : R&D@pmo.ir ، آدرس اینترنتی : www.pmo.ir

ویراستار فارسی: حمید ودادی

ویراستار و مترجم انگلیسی : نازنین ساغری

هیات تحریریه: حمید حمیدی، علی مرادی ، مهدی جانباز، رضا بیک‌پور، مسعود شریفی، مرتضی عزیزآبادی

هیات اجرایی: مائده واحدی، حمیده عوض‌بخش، منیر امین‌آبادی



فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۴	به کارگیری تکنیک فرایند سلسله مراتبی در بررسی نقاط قوت و ضعف بنادر جنوب
۴۷	امکان سنجی اقتصادی - فنی احداث مرکز تعمیر کشتی در بنادر شمالی کشور
۸۱	تحول بنادر در دنیای رقابتی با بهره گیری از سرمایه های نامشهود
۱۱۱	مطالعه موردی پیاده سازی پنجره واحد در بنادر تجاری با دیدگاه مهندسی مجدد فرایندها
۱۵۳	یادگیری سازمانی، فرایندی نو در طراحی راهبرد

سخن ما؛

نشریات در حوزه علمی، پژوهشی و ترویجی، زمینه ای برای «فرهنگ سازی» و سامانه ای برای شکل دادن به یک «نهاد مرجع فکری» هستند. در این میان، دو صفت «فرهنگ سازی و مرجعیت فکری» کلید واژه های اصلی فعالیت نشریات علمی، پژوهشی و ترویجی را تشکیل می دهند.

دو صفت عالی این حوزه از نشریات، یعنی «فرهنگ سازی و مرجعیت فکری» در مجموع راهبردی را می سازند که «کردار و کنش» آن پرداختن به مقوله های زیر است.

- به این اعتبار که «فرهنگ» فراگیرترین برساخته بشری است و در فضای خود، خالق آن چیزی است که می تواند در شکل دادن به «روان، جو و شخصیت سازمان ها» مهم ترین عامل باشد، لذا پردازش «فرهنگ سازمان ها» با این هدف که بتوانند روان، جو و شخصیت حرفه ای خود را با نیازهای آینده منطبق سازند، از جمله ضرورت های استراتژیک به شمار می آید.

انطباق با آینده فقط و فقط محدود به ابعاد فیزیکیال و مادی و محدود به زیرساخت ها و فن آوری ها نیست و اگرچه فن آوری ها، زیرساخت ها و ملزوم های کار حرفه ای، موتور محرکه تولید کالاها و

خدمات و ابزارها و انرژی های مورد نیاز را می سازند، اما تبیین نظام مند انگیزه های حرفه ای و پشتیبانی روانی و تسهیل و رواسازی برای کاستن از اثر مقاومت در برابر تغییر، هم چنین ایجاد روابط سازمانی - انسانی پویا و تحول گرا و ریسک پذیری برای استقبال از ایده های آینده اندیشانه، آن چیزی هستند که پدیدار می شوند.

به این ترتیب، در میان عوامل پشتیبانی کننده و تاثیر گذار بر تحولات در سپهر پیشرفت و توسعه و انطباق با آینده، «نقش فرهنگ» در «پردازش فرهنگ سازمانی و شخصیت سازمان ها» نقشی راهبردی و کلیدی است. به واقع، فرهنگ و جوسازمانی پرتحرک، بستری برای اثربخشی امر بهره وری از سرمایه ها، زیرساخت ها و عناصر تکنولوژیک است.

- «مرجعیت فکری» نشریات علمی - پژوهشی - ترویجی، راهبردی برای تعامل متقابل میان «علم و عمل» و «حوزه های اندیشه» با «حوزه های کاربردی» است. ساده سازی این مفهوم را می توان در مقوله ارتباط «دانشگاه ها و مراکز علمی - پژوهشی» با حوزه های صنعت و فضای کار دید و در این میان،

نشریات علمی - پژوهشی - ترویجی، کریدور و دالانی برای برقراری این ارتباط معنادار هستند.

و اینک فصل نامه دیدگاه، میثاقی برای تحقق چنین ایده ای است. دیدگاه فرصتی در حوزه نمود برای انتقال دانش به فضای کار و پژوهش به فضای عمل است.

دیدگاه فضایی علمی - پژوهشی و ترویجی برای تعامل فرهنگ و علم و فن آوری است که از جمله عناصر شکل دهنده به برنامه ها و راهبردهای انطباق با نیازهای آینده را تشکیل می دهند.

اندیشه کنیم که چه سهمی از این فضای راهبردی را برای انتقال تجربه های علمی - پژوهشی و فن ورزی خود به کار می گیریم.

بررسی های راهبردی و مطالعات آینده اندیشانه، ماموریتی است که انجام آن برای تمامی سازمان ها و منابع انسانی جامع برای پردازش این ماموریت است.

« اداره کل مرکز بررسی ها و مطالعات راهبردی »

«به نام خدا»

**به کارگیری تکنیک فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) در بررسی نقاط
قوت، ضعف، فرصت و تهدید بنادر جنوب کشور ایران
(مطالعه موردی بنادر آبادان، خرمشهر، امام خمینی (ره)، شهید رجایی،
بوشهر و چابهار)**

سید ناصر سعیدی؛ دکتری برنامه ریزی و تحلیل سیستم های اقتصادی، استادیار و عضو هیات
علمی دانشگاه علوم و فنون دریایی خرمشهر
حسین دریسای بهمنشیر؛ دانشجوی کارشناسی ارشد حمل و نقل دریایی، دانشگاه علوم
و فنون دریایی خرمشهر
جبار عبودزاده؛ دانشجوی کارشناسی ارشد حمل و نقل دریایی، دانشگاه علوم و فنون
دریایی خرمشهر

چکیده

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP کاربرد مطلوبی در حل مسایل
تصمیم گیری چندمعیاره دارد. بیشترین کاربرد آن در برنامه ریزی تخصیص
منابع و حل مسایل است. تحلیل SWOT ابزاری کارآمد برای شناسایی شرایط
محیطی و توانایی های سازمان هاست ولی به تنهایی، یک ابزار تحلیل دقیق
برای تعیین اهمیت فاکتورها و ارزیابی گزینه های مختلف استراتژیک نمی باشد،
به این دلیل Swot کمبودهایی در اندازه گیری و ارزیابی عوامل را داراست که
فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) این نقایص را برطرف می کند. 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، تصمیم گیران 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 دره‌بندر تعیین گردید. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد بهترین استراتژی برای بندر خرمشهر لایروبی ارون‌دروود 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 خصوصی‌سازی به منظور کاهش تهدیدهای بندر جبل علی و در بندر چابهار ایجاد شبکه ریلی و اصلاح و تغییر قوانین خصوصی‌سازی با هدف کاهش تأثیرات منفی بندر جبل علی می‌باشد.

واژه‌های کلیدی

برنامه ریزی استراتژیک، تحلیل سوات (SOWT)، تحلیل تصمیم‌گیری چندمعیاره، فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP).

مقدمه

دنایای امروز، شاهد تغییر و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف می‌باشد، محیط با عدم اطمینان بسیاری مواجه شده و رقابت از شدت زیادی

برخوردارست. از این رو، سازمان‌ها به منظور کسب موفقیت در میدان رقابت، باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد، به‌طوری که علاوه بر شناسایی عوامل و تحولات محیطی در یک افق زمانی بلندمدت، تاثیر آن را بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آن رامشخص نماید. این نوع برنامه‌ریزی در واقع همان برنامه‌ریزی استراتژیک است. دراین نوع برنامه ریزی با بررسی و شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان ها، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و نیز اهداف و ماموریت ها سازمان تنظیم می شود. برای دستیابی به این اهداف و ماموریت ها، به انتخاب بهترین استراتژی‌هایی می‌پردازیم. پایه و اساس این ابزار کارآمد در مدیریت استراتژیک، شناخت دقیق محیط پیرامونی سازمان است. تکنیک فرایند سلسله مراتبی، مسایل پیچیده را بر اساس آثار متقابل آن‌ها مورد بررسی قرارداده و آن‌ها را به شکل ساده تبدیل می کند و به حل آن می‌پردازد. این روش، تصمیم گیران را قادر می سازد تا اثرات متقابل و هم زمان بسیاری از وضعیت های نامعین و پیچیده را تعیین کنند.

پیشینه تحقیق

تاکنون از مدل های تصمیم گیری فرآیند سلسله مراتبی و تحلیل SWOT استفاده های بسیاری درحوزه مطالعات استراتژیک شده است. از میان تحقیقات داخلی می توان تحقیق محمد تقی امینی (۱۳۸۹) با عنوان "تدوین استراتژی با روش ماتریس (SWoT)، مطالعه موردی شرکت فراپیوند" را ذکر کرد که ازاین تکنیک به منظور توسعه سرمایه‌گذاری و تدوین استراتژی نوآوری در محصولات

و خدمات همراه با گسترش بازار را نام برد. تحقیق دیگر هم با عنوان " برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی فن آوری اطلاعات، تحلیل SWOT در موزه‌ی رایانه‌ی ایران " توسط ابراهیم ابطحی (۱۳۸۸) انجام گرفته که در این تحقیق از روش تحلیل SWOT برای تعیین راهبردهای فن آوری اطلاعات موزه‌ی رایانه‌ی ایران استفاده شده است. توماس ال ساعتی در سال (۲۰۰۶) " ارزیابی توانایی رویکرد فرآیند تحلیل سلسله مراتبی و تعیین میزان مصرف انواع نوشیدنی در ایالات متحده " را ارائه کرد که به تجزیه و تحلیل یک مساله به وسیله تقسیم آن به اجزای سازنده مساله برای مطالعه رفتار اجزاء پرداخته است و بیان نموده فرایند تحلیل سلسله مراتبی AHP روشی برای ایجاد معیارها در حیطه اجتماعی و فیزیکی می باشد. در ادامه «گل بایراکتاروگل» «اوزگ اوزاگن» در سال (۲۰۰۸) در مقاله ای با عنوان "یکپارچه سازی مدل کانو، AHP و ماتریس برنامه ریزی QFD و کاربرد آن در خدمات کتابخانه ای دانشگاه Dokuze Eylul ترکیه" به منظور یافتن نیازهای دانشجویان کتابخانه دانشگاه Dokuze Eylul و طبقه بندی از مدل کانو استفاده نمودند. دسته بندی نیازها با عنایت به اهمیت نسبی دانشجویان به وسیله فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP رتبه بندی گردید و در آخر تمام یافته ها به ماتریس برنامه ریزی انتقال پیدا کرد و استراتژی ها برای کتابخانه مرکزی DEU تدوین شد. این تحقیق نیازهای کاربران را برای خدمات کتابخانه بطور عمیق مورد بررسی قرار داد. این تلاش ها در زمینه یکپارچه سازی متدهای AHP، کانو و QFD در خدمات کتابخانه ای به منظور یافتن اغلب نیازهای مهم استراتژیک صورت گرفت.

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی و به کارگیری آن در SWOT

روش تحلیل سلسله مراتبی بیش از سایر روش ها در علم مدیریت مورد استفاده قرار گرفته است. فرایند تحلیل سلسله مراتبی یکی از معروف ترین فنون تصمیم گیری چند منظوره است که اولین بار توسط توماس ال. ساعتی عراقی الاصل در دهه ۱۹۷۰ ابداع گردید. فرایند تحلیل سلسله مراتبی منعکس کننده رفتار طبیعی و تفکر انسانی است. این تکنیک، مسایل پیچیده را بر اساس آثار متقابل آن ها مورد بررسی قرار می دهد و آن ها را به شکلی ساده تبیین کرده به حل آن می پردازد. فرایند تحلیل سلسله مراتبی در هنگامی که عمل تصمیم گیری با چند گزینه رقیب و معیار تصمیم گیری رو به روست می تواند استفاده شود. معیارهای مطرح شده می تواند کمی و کیفی باشند. اساس این روش تصمیم گیری بر مقایسه زوجی نهفته است. تصمیم گیرنده با فراهم آوردن درخت سلسله مراتبی تصمیم آغاز می کند. درخت سلسله مراتب تصمیم، عوامل مورد مقایسه و گزینه های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می دهد. سپس یک سری مقایسه های زوجی انجام می گیرد. این مقایسه ها وزن هر یک از فاکتورها را در راستای گزینه های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می دهد. در نهایت منطق فرآیند تحلیل سلسله مراتبی به گونه ای ماتریس های حاصل از مقایسه های زوجی را با یکدیگر تلفیق می سازد که تصمیم بهینه حاصل آید.

اصول فرآیند تحلیل سلسله مراتبی

«توماس ساعتی»، اصول زیر را به عنوان اصول فرآیند تحلیل سلسله مراتبی بیان نموده و کلیه محاسبات، قوانین و مقررات را بر این اصول بنا نهاده است. این اصول عبارتند از:

- **شرط معکوسی:** اگر ترجیح عنصر A بر عنصر B برابر n باشد، ترجیح عنصر B بر عنصر A برابر $\frac{1}{n}$ خواهد بود.
- **اصل همگنی:** عنصر A با عنصر B باید همگن و قابل مقایسه باشند. به بیان دیگر برتری عنصر A بر عنصر B نمی‌تواند بی‌نهایت یا صفر باشد.
- **وابستگی:** هر عنصر سلسله مراتبی به عنصر سطح بالاتر خود می‌تواند وابسته باشد و به صورت خطی این وابستگی تا بالاترین سطح می‌تواند ادامه داشته باشد.

مدل فرایند تحلیل سلسله مراتبی

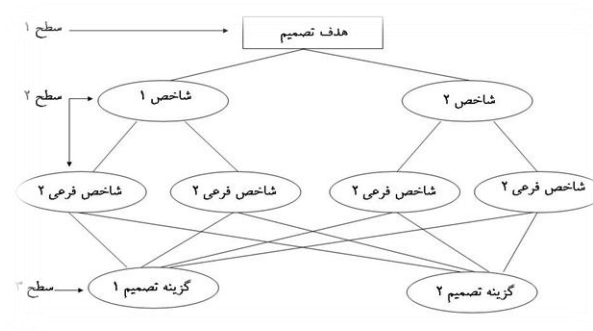
به کارگیری این روش مستلزم چهار اقدام عمده زیر می‌باشد:

الف) مدل سازی:

در این اقدام، مساله و هدف تصمیم‌گیری به صورت سلسله مراتبی از عناصر تصمیم که با هم در ارتباط می‌باشند، در آورده می‌شود. عناصر تصمیم شامل «شاخص‌های تصمیم‌گیری» و «گزینه‌های تصمیم» می‌باشد. فرایند تحلیل سلسله مراتبی نیازمند شکستن یک مساله با چندین شاخص به سلسله مراتبی از سطوح است. سطح بالا بیان گر هدف اصلی فرایند تصمیم‌گیری است. سطح

دوم، نشان دهنده شاخص‌های عمده و اساسی "که ممکن است به شاخص‌های فرعی و جزئی تر در سطح بعدی شکسته شود) می‌باشد. سطح آخر گزینه‌های تصمیم را ارائه می‌کند. در نمودار شماره (۱) سلسله مراتب یک مساله تصمیم نشان داده شده است.

نمودار شماره ۱- فرآیند سلسله مراتبی در یک مساله تصمیم



ب) مقایسه های زوجی :

انجام مقایسه های زوجی بین گزینه‌های مختلف تصمیم، بر اساس هر شاخص و قضاوت در مورد اهمیت شاخص تصمیم با انجام مقایسه های زوجی، بعد از طراحی سلسله مراتب مساله تصمیم، تصمیم گیرنده می‌بایست مجموعه ماتریس هایی که به طور عددی اهمیت یا ارجحیت نسبی شاخص‌ها را نسبت به یکدیگر و هر گزینه تصمیم را با توجه به شاخص‌ها نسبت به سایر گزینه‌ها اندازه‌گیری می‌نماید، ایجاد کند. این کار با انجام مقایسه های دو به دو بین

عناصر تصمیم و از طریق تخصیص امتیازهای عددی که نشان دهنده ارجحیت یا اهمیت بین دو عنصر تصمیم است، صورت می گیرد.

ج) محاسبات وزن ها :

تعیین وزن «عناصر تصمیم» نسبت به هم از طریق مجموعه‌ای از محاسبه های عددی. قدم بعدی در فرایند تحلیل سلسله مراتبی انجام محاسبه های لازم برای تعیین اولویت هر یک از عناصر تصمیم با استفاده از اطلاعات ماتریس‌های مقایسه های زوجی است.

د) ادغام وزن های نسبی :

به منظور رتبه‌بندی گزینه‌های تصمیم، در این مرحله بایستی وزن نسبی هر عنصر را در وزن عناصر بالاتر ضرب کرد تا وزن نهایی آن به دست آید. با انجام این مرحله برای هر گزینه، مقدار وزن نهایی به دست می آید.

ه) سازگاری در قضاوت ها :

به طور تقریب تمامی محاسبه های مربوط به فرایند تحلیل سلسله مراتبی بر اساس قضاوت اولیه تصمیم گیرنده که در قالب ماتریس مقایسه های زوجی ظاهر می شود، صورت می پذیرد و هر گونه خطا و ناسازگاری در مقایسه و تعیین اهمیت بین گزینه‌ها و شاخص‌ها نتیجه نهایی به دست آمده از محاسبه ها را مخدوش می سازد. نرخ ناسازگاری، وسیله‌ای است که سازگاری را مشخص ساخته و نشان می دهد که تا چه حد می توان به اولویت های حاصل از مقایسه های اعتماد کرد. تجربه نشان داده است که اگر نرخ ناسازگاری کم تر از

۰/۱۰ باشد سازگاری مقایسه های قابل قبول بوده و در غیر این صورت مقایسه ها باید تجدید نظر شود.

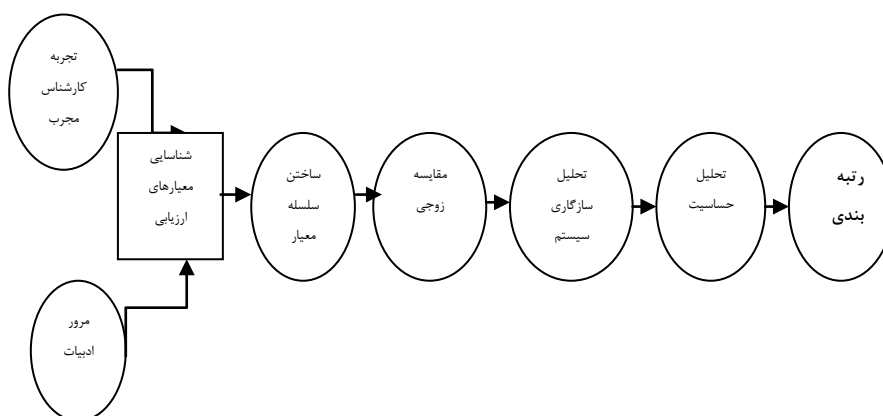
قلمرو تحقیق

قلمرو مکانی تحقیق، بنادر جنوبی کشور شامل شش بندر آبادان، خرمشهر، امام خمینی (ره)، شهید رجایی، بوشهر و چابهار می باشد.

روش تحقیق

در این تحقیق ابتدا به بررسی و شناسایی عوامل محیطی داخلی (نقاط قوت وضعف) و عوامل محیطی خارجی (فرصت ها و تهدیدها) شش بندر جنوبی کشور پرداخته شد. به این منظور ابتدا متغیرهای موثر با استفاده از روش دلفی و مصاحبه با خبرگان، مدیران ارشد، تصمیم گیران اصلی و کادر متخصص بنادر جنوبی کشور به دست آمده و سپس نظرات کارشناسان کلیدی جمع آوری و اجماع صاحب نظران با هدف دستیابی به بهترین گزینه ها، اولویت بندی آن ها و شناسایی عوامل مهم انجام گردید. نمودار شماره ۲- مدل و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی در این تحقیق به صورت زیر است :

نمودار شماره ۲- مدل فرآیند سلسله مراتبی

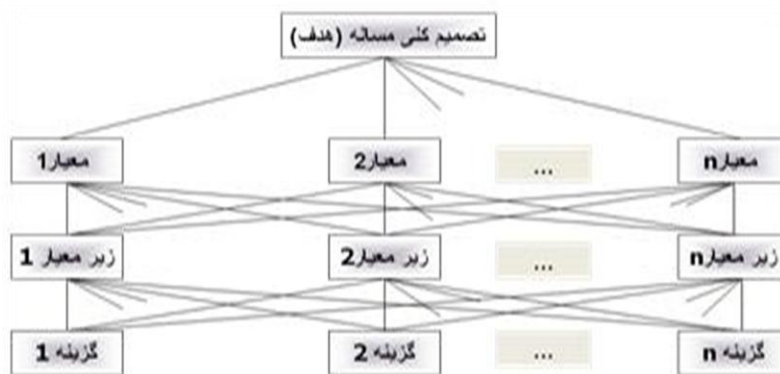


گام های پیاده سازی

گام اول : ساختن سلسله مراتبی

سلسله مراتبی یک نمایش گرافیکی از مساله پیچیده واقعی می باشد که در راس آن هدف کلی مساله و در سطوح بعدی معیار ها و گزینه ها قراردارند، هر چند یک قاعده ثابت و قطعی برای رسم سلسله مراتبی وجود ندارد . سلسله مراتبی ممکن است به یکی از صورت های زیر باشد :

- (۱) هدف _ معیارها _ زیر معیار ها _ گزینه ها
- (۲) هدف _ معیارها _ عوامل _ زیر عوامل _ گزینه ها



ابتدا مساله را به یک ساختار سلسله مراتبی تبدیل می کنیم به نحوی که توسط AHP قابل اندازه گیری باشد. هدف انتخاب بهترین استراتژی در سطح اول مدل AHP است و گروه های SWoT در سطح دوم و فاکتورهای در سطح سوم و گزینه های استراتژیک در سطح چهارم مدل قرار دارند.

گام دوم : مقایسه زوجی و محاسبه و ترکیب وزن ها

درجه ی اهمیت گروه های SWOT را از طریق مقایسه های زوجی با یک مقیاس مناسب و باتوجه به هدف (انتخاب بهترین استراتژی) اندازه گیری می شود. محاسبه وزن w_1 مد نظرمی باشد. بااستفاده از نرم افزار Expert Choice درجه اهمیت هرگروه رابه دست می آوریم. جدول مربوط به مقایسه های زوجی گروه های SWOT به صورت زیر است.

جدول شماره ۱- ماتریس مقایسه زوجی گروه های SWOT دریندر خرمشهر

درجه اهمیت عوامل SWOT (w_1)	S	W	O	T	عوامل SWOT
0.480	۴	۳	۲	۱	T
0.240	۲	۱.۵	۱		O
0.159	۱.۳	۱			W
0.121	۱				S
CR=0.0					

جدول شماره 2- ماتریس مقایسه زوجی گروه های SWOT دریندر آبادان

درجه اهمیت عوامل SWOT (w_1)	S	W	O	T	عوامل SWOT
0.319	1.5	1	۲	۱	T
0.206	1	1	۱		O
0.291	2	۱			W
0.184	۱				S
CR=0.03					

جدول شماره ۳- ماتریس مقایسه زوجی گروه های SWOT دربندر امام خمینی (ره)

درجه اهمیت عوامل SWOT (W_i)	S	W	O	T	عوامل SWOT
۰,۳۱۴	۲	۱	۱,۵	۱	T
۰,۳۰۹	۲	۲	۱		O
۰,۲۳۹	۲	۱			W
۰,۱۳۸	۱				S
CR=0.04					

جدول شماره ۴- ماتریس مقایسه زوجی گروه های SWOT دربندر شهید رجائی

درجه اهمیت عوامل SWOT (W_i)	S	W	O	T	عوامل SWOT
۰,۲۷۰	۱	۱,۵	۱	۱	T
۰,۳۴۳	۲	۲	۱		O
۰,۱۸۳	۱	۱			W
۰,۲۰۵	۱				S
CR=0.02					

جدول شماره ۵- ماتریس مقایسه زوجی گروه های SWOT دربندر بوشهر

درجه اهمیت عوامل SWOT (W_i)	S	W	O	T	عوامل SWOT
۰,۳۰۲	۲	۱,۵	۱	۱	T
۰,۳۳۱	۲	۲	۱		O
۰,۲۳۹	۳	۱			W
۰,۱۲۷	۱				S
CR=0.05					

جدول شماره ۶- ماتریس مقایسه زوجی گروه های SWOT در بندر چابهار

درجه اهمیت عوامل SWOT (W_i)	S	W	O	T	عوامل SWOT
0.333	۲	۱	۲	۱	T
0.235	۲	۱	۱		O
0.306	۳	۱			W
0.125	۱				S
					CR=0.03

گام سوم : سازگاری سیستم

سطر آخر جدول نسبت سازگاری CR می باشد که برای سنجش اعتبار مقایسه ها کاربرد دارد که اگر بیش تر از ۰,۱ بود باید مقایسه دوباره صورت گیرد زیرا ناسازگاری دارد. مشاهده می شود نسبت های سازگاری همگی کم تر از ۰,۱ می باشد، بنابراین سیستم سازگار است.

گام چهارم : تحلیل حساسیت

در این مرحله اولویت کلی زیر عوامل SWOT با استفاده از درصد های محاسبه استخراج می شود و بهترین استراتژی ها براساس ST, WO, SO, WT, انتخاب می شود. اولویت کلی زیرعوامل SWOT با استفاده از ضرب

اولویت های وابسته متقابل عوامل SWOT در اولویت های داخلی زیر عوامل محاسبه می شود. جدول زیر اولویت کلی زیرعوامل SWOT را دربندر نشان می دهد.

جدول شماره ۷- اولویت کلی زیرعوامل SWOT دربندر خرمشهر

عوامل SWOT	اولویت عوامل	زیر عوامل سوات	اولویت زیر عوامل	اولویت کل زیر عوامل	درصد تاثیرگذاری زیر عوامل
T	0.48	T1	0.387	0.1858	18.58
		T2	0.443	0.2126	21.26
		T3	0.169	0.0811	8.11
O	0.24	o1	1	0.2400	24
W	0.159	W1	0.443	0.0704	7.04
		W2	0.387	0.0615	6.15
		W3	0.169	0.0269	2.69
S	0.121	S1	0.362	0.0438	4.38
		S2	0.207	0.0250	2.50
		S3	0.318	0.0385	3.85
		S4	0.113	0.0137	1.37

در این مرحله درجه اهمیت استراتژی ها را با توجه به زیر عوامل SWOT هرکدام، محاسبه می گردد. مشاهده نتایج به دست آمده درجدول فوق نشان می دهد بیش ترین تاثیر مربوط به گزینه O1 (بازار عراق) وکم ترین تاثیر مربوط به گزینه S4 (قدمت وپیشینه) است.

جدول شماره ۸- اولویت کلی زیرعوامل سوات در بندرآبادان

عوامل SWOT	اولویت عوامل	زیرعوامل SWOT	اولویت زیرعوامل	اولویت کل زیرعوامل	درصد تأثیرگذاری زیرعوامل
T	0.319	T1	0.5	0.1595	15.95
		T2	0.25	0.0798	7.98
		T3	0.25	0.0798	7.98
O	0.206	O1	0.54	0.1112	11.12
		O2	0.297	0.0612	6.12
		O3	0.163	0.0336	3.36
W	0.291	W1	0.327	0.0952	9.52
		W2	0.413	0.1202	12.02
		W3	0.26	0.0757	7.57
S	0.184	S1	0.25	0.0460	4.60
		S2	0.217	0.0399	3.99
		S3	0.144	0.0265	2.65
		S4	0.137	0.0252	2.52
		S5	0.105	0.0193	1.93
		S6	0.055	0.0101	1.01
		S7	0.059	0.0109	1.09
		S8	0.034	0.0063	0.63

در این مرحله ما درجه اهمیت استراتژی ها را با توجه به زیر عوامل SWOT هر کدام از آن ها محاسبه نموده ایم. مشاهده نتایج به دست آمده در جدول فوق نشان می دهد بیش ترین تاثیر مربوط به گزینه T1 (وقفه در عملیات لایروبی) و کم ترین تاثیر مربوط به گزینه S8 (نزدیکی به راه آهن) است.

جدول شماره ۱۰- اولویت کلی زیرعوامل سوات شهید رجایی

عوامل SWOT	اولویت عوامل	زیرعوامل SWOT	اولویت زیرعوامل	اولویت کل زیرعوامل	درصد تاثیرگذاری زیرعوامل
T	0.27	T1	0.309	0.0834	8.34
		T2	0.435	0.1175	11.75
		T3	0.128	0.0346	3.46
		T4	0.128	0.0346	3.46
O	0.343	O1	0.286	0.0981	9.81
		O2	0.25	0.0858	8.58
		O3	0.19	0.0652	6.52
		O4	0.144	0.0494	4.94
		O5	0.082	0.0281	2.81
		O6	0.049	0.0168	1.68
W	0.183	W1	0.413	0.0756	7.56
		W2	0.327	0.0598	5.98
		W3	0.26	0.0476	4.76
S	0.205	S1	0.223	0.0457	4.57
		S2	0.212	0.0435	4.35
		S3	0.209	0.0428	4.28
		S4	0.153	0.0314	3.14
		S5	0.112	0.0230	2.30
		S6	0.092	0.0189	1.89

دراین مرحله ما درجه اهمیت استراتژی ها را با توجه به زیر عوامل SWOT هرکدام از آن ها محاسبه نموده ایم. مشاهده نتایج به دست آمده درجدول فوق نشان می دهد بیش ترین تاثیر مربوط به گزینه T1 (کاهش کانتینرهای ترانشیپی کشتی به کشتی) و کم ترین تاثیر مربوط به گزینه S6 (وجود منطقه ویژه اقتصادی) است.

جدول شماره ۱۱- اولویت کلی زیرعوامل سوات بندربوشهر

عوامل SWOT	اولویت عوامل	زیرعوامل SWOT	اولویت زیرعوامل	اولویت کل زیر عوامل	درصد تاثیرگذاری زیرعوامل
T	0.302	T1	0.326	0.0985	9.85
		T2	0.363	0.1096	10.96
		T3	0.163	0.0492	4.92
		T4	0.148	0.0447	4.47
O	0.331	O1	0.334	0.1106	11.06
		O2	0.293	0.0970	9.70
		O3	0.209	0.0692	6.92
		O4	0.097	0.0321	3.21
		O5	0.067	0.0222	2.22
W	0.239	W1	0.413	0.0987	9.87
		W2	0.327	0.0782	7.82
		W3	0.26	0.0621	6.21
S	0.127	S1	0.311	0.0395	3.95
		S2	0.292	0.0371	3.71
		S3	0.239	0.0304	3.04
		S4	0.159	0.0202	2.02

دراین مرحله ما درجه اهمیت استراتژی ها را با توجه به زیر عوامل SWOT هرکدام از آن ها محاسبه نموده ایم. مشاهده نتایج به دست آمده درجدول فوق نشان می دهد بیش ترین تاثیر مربوط به گزینه O1 (برخورداری از امتیازات منطقه ویژه اقتصادی) و کم ترین تاثیر مربوط به گزینه S4 (وجودترمینال های اختصاصی، کانتینری، عمومی، فرآورده های نفتی ومواد معدنی) است.

جدول شماره ۱۲- اولویت کلی زیرعوامل سوات بندر چابهار

عوامل SWOT	اولویت عوامل	زیرعوامل SWOT	اولویت زیرعوامل	اولویت کل زیرعوامل	درصد تاثیرگذاری زیرعوامل
T	0.333	T1	0.367	0.1222	12.22
		T2	0.396	0.1319	13.19
		T3	0.122	0.0406	4.06
		T4	0.114	0.0380	3.80
O	0.235	O1	0.339	0.0797	7.97
		O2	0.244	0.0573	5.73
		O3	0.203	0.0477	4.77
		O4	0.127	0.0298	2.98
		O5	0.087	0.0204	2.04
W	0.306	W1	0.32	0.0979	9.79
		W2	0.363	0.1111	11.11
		W3	0.179	0.0548	5.48
		W4	0.138	0.0422	4.22
S	0.125	S1	0.362	0.0453	4.53
		S2	0.272	0.0340	3.40
		S3	0.255	0.0319	3.19
		S4	0.111	0.0139	1.39

دراین مرحله ما درجه اهمیت استراتژی ها را با توجه به زیر عوامل SWOT هرکدام از آن ها محاسبه نموده ایم. مشاهده نتایج به دست آمده درجدول فوق نشان می دهد بیش ترین تاثیر مربوط به گزینه T2 (وجود بندر جبل علی) و کمترین تاثیر مربوط به گزینه O6 (امکان صدور محصولات تولیدی به خارج بدون سپردن تعهد ارزی) است.

گام پنجم: رتبه بندی

در پایان بین استراتژی به دست آمده براساس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید بنادر، بهترین استراتژی طبق جداول زیر انتخاب شده است

جدول شماره ۱۳- انتخاب بهترین استراتژی بندر خرمشهر

اولویت استراتژی ها	درصد استراتژی	وزن	نوع استراتژی
2	36.2	0.362	S ₁ O ₁
1	44.3	0.443	W ₁ O ₁
4	16.04	0.1604	S ₁ T ₂
3	19.62	0.1962	W ₁ T ₂

S1O1: توسعه و بهبود زیرساخت ها و امکانات بندر خرمشهر و دسترسی به بازار عراق .

W1O1: محدودیت آبخور کانال و دسترسی به بازار عراق.

S1T2: قدمت ، پیشینه و وجود تحریم

W1T2: محدودیت آبخور کانال و وجود تحریم

جدول شماره ۱۴- انتخاب بهترین استراتژی بندر آبادان

اولویت استراتژی ها	درصد استراتژی	وزن	نوع استراتژی
3	13.50	0.135	S1O1
1	22.30	0.223	W2O1
4	12.50	0.125	S1T1
2	20.65	0.207	W2T1

S1O1: نزدیکی به کشورهای عراق و کویت و واقع شدن در منطقه آزاد اروند.

W2O1: واقع شدن در مرکز شهر و واقع شدن در منطقه آزاد اروند

S1T1: نزدیکی به کشورهای عراق و کویت و وقفه در عملیات لایروبی

W2T1: واقع شدن در مرکز شهر و وقفه در عملیات لایروبی

جدول شماره ۱۵- انتخاب بهترین استراتژی بندر امام خمینی (ره)

اولویت استراتژی ها	درصد استراتژی	وزن	نوع استراتژی
4	6.55	0.065	S1O1
2	10.28	0.103	W1O1
3	9.13	0.091	S1T1
1	14.33	0.143	W1T1

S1O1: برخورداری از امتیازات مناطق ویژه اقتصادی و وجود ترمینال های اختصاصی ، کانتینری ، فرآورته های نفتی و معدنی .
W1O1: عدم بهره مندی از یک نرم افزار عملیاتی کانتینری و برخورداری از امتیازات مناطق ویژه اقتصادی .
S1T1: ترکیب دو فاکتور توانایی تخلیه و بارگیری تا ۴۰ میلیون تن انواع کالا و کاهش کانتینرهای ترانشیپی
W1T1: ترکیب دو فاکتور عدم بهره مندی از یک نرم افزار عملیاتی کانتینری و کاهش کانتینرهای ترانشیپی.

جدول شماره ۱۶- انتخاب بهترین استراتژی بندر شهید رجائی

اولویت استراتژی ها	درصد استراتژی	وزن	نوع استراتژی
4	6.38	0.064	S1O1
2	11.81	0.118	W1O1
3	9.70	0.097	S1T2
1	17.97	0.180	W1T2

S1O1: برخورداری از امتیازات مناطق ویژه اقتصادی و توانایی تخلیه و بارگیری تا ۵۰ میلیون تن انواع کالا.
W1O1: بهره مند نبودن از یک نرم افزار عملیاتی کانتینری و برخورداری از امتیازات مناطق ویژه اقتصادی.
S1T2: ترکیب دو فاکتور توانایی تخلیه و بارگیری تا ۵۰ میلیون تن انواع کالا و وجود بندر جبل علی.
W1T2: ترکیب دو فاکتور وجود بندر جبل علی و بهره مند نبودن از یک نرم افزار عملیاتی کانتینری.

جدول شماره ۱۷- انتخاب بهترین استراتژی بندربوشهر

اولویت استراتژی ها	درصد استراتژی	وزن	نوع استراتژی
4	10.39	0.104	S1O1
2	13.79	0.138	W1O1
3	11.29	0.113	S1T2
1	14.99	0.150	W1T2

S1O1: موقعیت ممتاز جغرافیایی و برخورداری از امتیازات منطقه ویژه اقتصادی.
W1O1: بهره مند نبودن از یک نرم افزار عملیاتی کانتینری و برخورداری از امتیازات منطقه ویژه اقتصادی .
S1T2: موقعیت ممتاز جغرافیایی و وجود بندر جبل علی .
W1T2: بهره مند نبودن از یک نرم افزار عملیاتی کانتینری و وجود بندر جبل علی.

جدول شماره ۱۸- انتخاب بهترین استراتژی بندرچابهار

اولویت استراتژی ها	درصد استراتژی	درجه اهمیت	نوع استراتژی
4	12.27	0.123	S1O1
3	12.31	0.123	W2O1
2	14.34	0.143	S1T2
1	14.37	0.144	W2T2

S1O1: تخفیف ۳۰ درصدی در هزینه های تخلیه و بارگیری کانتینری و توانایی پذیرش کشتی هایی با آبخور .
W2O1: نبود شبکه ریلی 2 و تخفیف ۳۰ درصدی در هزینه های تخلیه و بارگیری کانتینری .
S1T2: توانایی پذیرش کشتی هایی با آبخور ۵,۱۲ متر و وجود بندر جبل علی .
W1T2: نبود شبکه ریلی و وجود بندر جبل علی .

نتیجه گیری

۱- بندر خرمشهر:

اولویت اول استراتژی W1O1 با ترجیح نهایی ۴۴/۳ درصد بهترین انتخاب.
اولویت دوم استراتژی S1O1 با ۳۶/۲ درصد دومین انتخاب.
اولویت سوم استراتژی W1T2 با ۱۹/۶ درصد سومین انتخاب
اولویت چهارم استراتژی S1T2 با ۱۶/۰۴ درصد چهارمین انتخاب می باشد .

۲- بندر آبادان :

اولویت اول استراتژی W2O1 با ترجیح نهایی 22/3 درصد بهترین انتخاب.
اولویت دوم استراتژی W2T1 با 20/65 درصد دومین انتخاب.
اولویت سوم استراتژی S1O1 با 13/50 درصد سومین انتخاب می باشد.
اولویت چهارم استراتژی S1T1 با ۱۲/۵۰ درصد چهارمین انتخاب می باشد .

۳- بندر امام خمینی (ره) :

اولویت اول استراتژی W1T1 با ترجیح نهایی 14/33 درصد بهترین انتخاب.
اولویت دوم استراتژی W1O1 با 10/28 درصد دومین انتخاب.
اولویت سوم استراتژی S1T1 با 9/13 درصد سومین انتخاب می باشد.
اولویت چهارم استراتژی S1O1 با 6/5۵ درصد چهارمین انتخاب می باشد .

۴- بندر شهید رجائی :

اولویت اول استراتژی W1T2 با ترجیح نهایی 17/97 درصد بهترین انتخاب.
اولویت دوم استراتژی W1O1 با 11/81 درصد دومین انتخاب.
اولویت سوم استراتژی S1T2 با 9/70 درصد سومین انتخاب می باشد.
اولویت چهارم استراتژی S1O1 با 6/۳۸ درصد چهارمین انتخاب می باشد .

۵- بندر بوشهر:

اولویت اول استراتژی W1T2 با ترجیح نهایی ۱۴/۹۹ درصد بهترین انتخاب.
 اولویت دوم استراتژی W1O1 با ۱۳/۷۹ درصد دومین انتخاب.
 اولویت سوم استراتژی S1T2 با ۱۱/۲۹ درصد سومین انتخاب می باشد.
 اولویت چهارم استراتژی S1O1 با ۱۰/۳۹ درصد چهارمین انتخاب می باشد.

۶- بندر چابهار:

اولویت اول استراتژی W2T2 با ترجیح نهایی 14/37 درصد بهترین انتخاب.
 اولویت دوم استراتژی S1T2 با 14/34 درصد دومین انتخاب.
 اولویت سوم استراتژی W2O1 با 12/31 درصد سومین انتخاب می باشد.
 اولویت چهارم استراتژی S1O1 با ۱۲/۲۷ درصد چهارمین انتخاب می باشد.

به طور کلی بهترین استراتژی های بنادر جنوبی کشور عبارتند از:
 در بندر خرمشهر لایروبی ارون درود و توسعه آبخور کانال و دسترسی موثرتر به بازار عراق، در بندر آبادان استفاده از مزایا و فرصت واقع شدن در منطقه آزادواندیشیدن به راه کار اجرایی جهت توسعه بندر، در بندر امام خمینی (ره) بهره مندی از فن آوری اطلاعات و نرم افزارهای عملیات کانتینری و افزایش کانتینرهای ترانشیپی، در بندر شهید رجایی و بوشهر بهره مندی از نرم افزارهای عملیات کانتینری و تغییر در قوانین محدود کننده خصوصی سازی به منظور کاهش تهدیدهای بندرجبل علی و در بندر چابهار ایجاد شبکه ریلی و اصلاح و تغییر قوانین خصوصی سازی به منظور کاهش تاثیرات منفی بندرجبل علی می باشد.

منابع :

- ۱- فیض، داود (۱۳۸۸)، بررسی جایگاه علوم انسانی در نظام آموزشی، پژوهشی و مدیریتی کشور و ارائه راهکارهای ارتقاء آن با استفاده از مدل SWOT.
- ۲- آقازاده، هاشم (۱۳۸۳)، برنامه ریزی استراتژیک در سازمان ها ، مجله تدبیر ، شماره ۱۷۴.
- ۳- امیدوار، مجید (۱۳۸۵) ، خلاصه از برنامه ریزی استراتژیک و مدل برایسون .
- ۴- رشیدی، علیرضا (۱۳۷۸) ، نگرش تحلیلی بر برنامه ریزی استراتژیک ، ارزیابی محیط خارجی ، روش ، شماره ۵۹.
- ۵- سنگه، پیتر (۱۳۷۷)، پنجمین فرمان، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن ، تهران : مدیریت صنعتی .
- ۶- علی احمدی، علیرضا، مهدی و تارج الدین، ایراج (۱۳۸۲)، نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک، رویکردها، پارادایم ها، مکاتب، فرآیندها، مدلها، تکنیک ها و ابزارها، تهران: تولید دانش.
- ۷- مهدی پور، امین (۱۳۸۵)، تحلیل SWOT ، سایت تحلیل اسد بیلواتی.
- ۸- مهرگان، محمد رضا (۱۳۸۳)، " پژوهش عملیاتی پیشرفته"، انتشارات کتاب دانشگاهی، چاپ اول.
- ۹- قدسی پور، سید حسن (۱۳۸۱)، " مباحثی در تصمیم گیری چند معیاره"، انتشارات دانشگاه امیر کبیر، چاپ سوم.
- ۱۰- پیرس و رابینسون (۱۳۸۳)، برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه خلیلی شورینی، سهراب، تهران: انتشارات یاددواره کتاب.
- ۱۱- اعرابی، سید محمد، آقازاده، هاشم، نظامی وند چگینی، هوشنگ (۱۳۸۵)، دستنامه برنامه ریزی استراتژیک ، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ۱۲- حمادی، عبدالله (۱۳۸۵)، مطالعه تطبیقی عملکرد اتاق بازرگانی، صنایع و معادن مشترک ایران و عراق و پنج کشور موفق، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی.

- ۱۳- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۲)، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، تهران: انتشارات بازتاب، چاپ اول.
- ۱۴- شهرابی، جمال، محمد سعید زائری و محمود پری آذر، (۱۳۸۵)؛ استراتژی تصمیم‌گیری: کاربرد تکنیک‌های شبکه در استراتژی ارزیابی تأمین کنندگان، اولین کنفرانس مدیریت استراتژیک.
- ۱۵- عالم تبریز، اکبر و محمد باقرزاده آذر، (۱۳۸۶)؛ گزینش استراتژی‌های مدیریت دانش با بکارگیری فرآیند تحلیل شبکه‌ای، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک.
- ۱۶- غدسی‌پور، سیدحسن، (۱۳۸۴)؛ "فرآیند تحلیل لسله‌مراتبی"، تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- ۱۷- محمدیان، ایوب و حسین صفری، (۱۳۸۳)؛ انتخاب پروژه‌های سیستم اطلاعاتی با استفاده از مدل ترکیبی فرآیند تحلیل شبکه‌ای و برنامه‌ریزی آرمانی صفر-یک، کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع.
- ۱۸- مقبل، عباس و غلامرضا گودرزی، (۱۳۸۳)؛ "مدل انتخاب تأمین‌کننده استراتژیک جهانی در زنجیره تأمین (صنعت خودرو ایران)" فصل نامه مدرس علوم انسانی، شماره ۳۳.
- ۱۹- مؤمنی، منصور، (۱۳۸۵)؛ "مباحث نوین تحقیق در عملیات"، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- ۲۰- برایسون، جان (۱۳۷۲)، برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های دولتی و غیرانتفاعی، ترجمه عباس منوریان، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی .
- ۲۱- پیرس و رایینسون (۱۳۸۰)، برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک ، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: انتشارات یادواره کتاب.
- ۲۲- دیوید، فرد (۱۳۸۱) مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ سوم، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.

- ۲۳- سعیدنیا، احمد (۱۳۸۲)، سرشت استراتژیک برنامه ریزی و مدیریت شهری، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۱۴، صص ۱۳-۶.
- ۲۴- کرمی، رضا (۱۳۹۰)، هفت غلط مصطلح در برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات، ماهنامه علمی - آموزشی تخصصی مدیریت تدبیر، شماره ۲۳۰، تیرماه ۹۰، صفحات ۲۴-۲۸.
- ۲۵- مانا (۱۳۹۱)، مزیت های رقابتی بندر شهید رجائی، اداره کل بنادر و دریانوردی استان هرمزگان، شبکه اطلاع رسانی مستقل جامعه دریایی.
- ۲۶- کاویانی (۱۳۸۹)، روش سوات در برنامه ریزی استراتژیک، سایت مدیریت برتر. MBA.
- ۲۷- دراگر، پیتر (1391)، چالشهای مدیریت در سده ۲۱، ترجمه عبدالرضا رضائی نژاد، ناشر: سازمان فرهنگی فرا.
- ۲۸- زمانی، مهدی (۱۳۸۹)، تبلیغات و مهندسی ذهن، اثر: سایت جامع مدیریت.
- ۲۹- مهرگان، محمد رضا (۱۳۸۳)، پژوهش عملیاتی پیشرفته، تهران: انتشارات کتاب دانشگاهی، چاپ اول.
- ۳۰- قدسی پور، سید حسن (۱۳۸۱)، مباحثی در تصمیم گیری چند معیاره، تهران: انتشارات دانشگاه امیر کبیر، چاپ سوم.
- ۳۱- سلیمانی، مجتبی (۱۳۹۱)، فرصت ها و تهدیدات بندر شهید رجایی در رقابت با بنادر استراتژیک منطقه و جهان، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، گروه لجستیک و زنجیره تامین، چاپ شده در روزنامه دنیای اقتصاد مورخ ۹۱/۴/۱۹.
- ۳۲- باغبانی، مهرداد (۱۳۹۰)، آشنایی با فرآیند تحلیل سلسله مراتبی و کاربرد آبان در نرم افزار Expert Choice جهت تصمیم گیری های چند گزینه ایی، تحصیلات تکمیلی مدیریت صنعتی.

1-Decision making with the Analytic Network Process Thomas L.Saaty and Luis G.Vargas-Springer 2006.

2-Weihrich ,Heinz (1892)"The Tows Matrix:A Tool for Situational Analysis,pp,54-66.

- 3- Humphry , A.S.(2004)The Origins of the SWOT Analysis Model.
- 4- T.Hill andR.Westbrook(1997)"SWOT Analysis:Its tim for a Product Recall",Long Range Planning Vol.30,No.1.pp46-62.
- 5- Gül Bayraktaroglu, Özge Özgen, (۲۰۰۸) "Integrating the Kano model, AHP and ... ۲۹ Iss: ۵/۴, pp.۳۲۷ - ۳۵۱

- 1- <http://mbamanagement.blogfa.com>
- 2-<http://khorramshahrport.pmo.ir>
- 3-<http://abadanport.pmo.ir>
- 4-<http://bikport.pmo.ir/>
- 5-<http://shahidrajaeport.pmo.ir>
- 6-<http://bushehrport.pmo.ir>
- 7-<http://chabaharport.pmo.ir>
- 8-<http://abolfazljongi.blogfa.com>

پیوست ۱:

جدول شماره ۱- ماتریس SWOT بندر خرمشهر

نقاط قوت	مشخصه	نقاط ضعف	مشخصه	فرصت ها	مشخصه	تهدیدها	مشخصه
زیر ساختها و امکانات	S1	محدودیت آبخور کانال	W1	بازار عراق	O1	حذف ۲۵٪ تخفیف سود بازرگانی	T1
نزدیکی به کشور عراق	S2	طول مسیر کانال	W2			تحریم ها	T2
مزیت منطقه آزاد	S3	مزیت ۲۵٪ تخفیف	W3			تورم	T3
قدمت و پیشینه	S4						

جدول شماره ۲- ماتریس SWOT بندر آبادان

نقاط قوت	مشخصه	نقاط ضعف	مشخصه	فرصتها	مشخصه	تهدیدها	مشخصه
نزدیکی به عراق و کویت.	S1	عدم گسترش محدوده بندری	W1	واقع شده در منطقه آزاد	O1	وقفه در عملیات لایروبی	T1
وجود هتلهای مجهز	S6	واقع شدن در مرکز شهر	W2	دسترسی به منابع آب شیرین	O2	مستهلک شدن تجهیزات تخلیه و بارگیری	T2
نزدیکی به فرودگاه	S4		W3	برخورداری از بزرگراه آبادان-اهواز	O3	تحریم	T3
نزدیکی به راه آهن	S8						
وجود پایانه مسافری دریایی	S7						
همجواری با پالایشگاه	S5						
برخورداری از معافیت ۲۰٪ سود بازرگانی	S3						
مزیت منطقه آزاد	S2						

جدول شماره ۳- ماتریس SWOT بندر امام خمینی (ره)

نقاط قوت	مشخصه	نقاط ضعف	مشخصه	فرصتها	مشخصه	تهدیدها	مشخصه
وجود ترمینال های اختصاصی ، کانتینری ، عمومی ، فرآورده های نفتی و مواد معدنی .	S3	بهره مند نبودن از یک نرم افزار عملیات کانتینری	W1	برخورداری از امتیازات منطقه ویژه اقتصادی.	O1	کاهش کانتینرهای ترانشیپی (کشتی به کشتی)	T1
بهره مندی از ۱۰٪ تخفیف سود بازرگانی	S5	نحوه قیمت گذاری خدمات	W2	اتصال به شبکه بین المللی راه آهن	O2	وجود بندر جبل علی	T2
شبکه ریلی	S4	نبود برنامه بازاریابی مناسب	W3	معافیت گمرکی برای ورود کالاهای ساخته شده در منطقه ویژه به داخل کشور به میزان ارزش افزوده.	O5	گسترش سرمایه گذاری در بنادر کشورهای همجوار	T3
وجود منطقه ویژه اقتصادی	S6			کنترل ترافیک دریایی و هدایت کشتی ها از طریق برج مراقبت و تجهیزات پیشرفته.	O3	تحریم	T4
ظرفیت پذیرش بیش از ۷۰۰ هزار TEU کانتینر در سال.	S2			آزادی مشارکت و سرمایه گذاری برای اتباع داخلی و خارجی.	O6		
ظرفیت تخلیه و بارگیری تا چهل میلیون تن انواع کالاهای وارداتی ، صادراتی و ترانزیتی .	S1			آزادی ورود و خروج کالاهای خارجی از کلیه مبادی و مقاصد در منطقه.	O4		

جدول شماره ۴- ماتریس SWOT بندر شهید رجایی

مشخصه	تهدیدها	مشخصه	فرصتها	مشخصه	نقاط ضعف	مشخصه	نقاط قوت
T1	کاهش کانتینرهای ترانشیپی (کشتی به کشتی)	O1	برخورداري از امتیازات منطقه ویژه اقتصادی.	W1	بهره‌مند نبودن از یک نرم افزار عملیات کانتینری	S6	موقعیت ممتاز جغرافیایی ، مطمئن ترین ، مناسب ترین و کوتاهترین پل ارتباطی با آسیای میانه.
T2	وجود بندر جبل علی	O2	اتصال به شبکه بین المللی راه آهن و جاده تاریخی ابریشم.	W2	نحوه قیمت گذاری خدمات	S1	ظرفیت تخلیه و بارگیری تا پنجاه میلیون تن انواع کالاهای وارداتی ، صادراتی و ترانزیتی .
T3	گسترش سرمایه گذاری در بنادر کشورهای همجوار	O3	امکان ورود تجهیزات و ماشین آلات جهت بهره برداری خارج از تشریفات گمرکی .	W3	نبود برنامه بازاریابی مناسب	S2	وجود ترمینال های اختصاصی ، کانتینری ، عمومی ، فرآورده های نفتی و مواد معدنی .
T4	تحریم	O4	کنترل ترافیک دریایی و هدایت کشتی ها از طریق برج مراقبت و تجهیزات پیشرفته.			S3	ظرفیت پذیرش بیش از ۳ میلیون TEU کانتینر در سال.
		O5	آزادی مشارکت و سرمایه گذاری برای اتباع داخلی و خارجی.			S5	شبکه ریلی
		O6	امکان صدور محصولات تولیدی (به جز ارزش افزوده) به خارج بدون سپردن تعهد ارزی.			S4	وجود منطقه ویژه اقتصادی

جدول شماره ۵- ماتریس SWOT بندربوشهر

نقاط قوت	مشخصه	نقاط ضعف	مشخصه	فرصتها	مشخصه	تهدیدها	مشخصه
موقعیت ممتاز جغرافیایی	S1	بهره‌مند نبودن از یک نرم افزار عملیات کانتینری	W1	برخورداری از امتیازات منطقه ویژه اقتصادی.	O1	کاهش کانتینرهای ترانشیپی (کشتی به کشتی)	T1
ظرفیت تخلیه و بارگیری تا پنجاه میلیون تن انواع کالاهای وارداتی ، صادراتی و ترانزیتی .	S2	نبود برنامه بازاریابی مناسب ونحوه قیمتگذاری خدمات	W2	نزدیکی بندر به مرکز شهر	O2	وجود بندر جیل علی	T2
وجود ترمینال های اختصاصی ، کانتینری ، عمومی ، فرآورده های نفتی و مواد معدنی .	S4	نبود شبکه ریلی	W3	امکان ورود تجهیزات و ماشین آلات جهت بهره برداری خارج از تشریفات گمرکی .	O3	گسترش سرمایه گذاری در بنادر کشورهای همجوار	T3
منطقه ویژه اقتصادی	S3			آزادی مشارکت و سرمایه گذاری برای اتباع داخلی و خارجی.	O4	تحریم	T4
				امکان صدور محصولات تولیدی (به جز ارزش افزوده) به خارج بدون سپردن تعهد ارزی.	O5		

جدول شماره ۶- ماتریس SWOT بندر چابهار

مشخصه	تهدیدها	مشخصه	فرصتها	مشخصه	نقاط ضعف	مشخصه	نقاط قوت
T1	کاهش کانتینرهای ترانشیپی (کشتی به کشتی)	O4	آزادی مشارکت و سرمایه گذاری برای اتباع داخلی و خارجی.	W1	بهرمند نبودن از یک نرم افزار عملیات کانتینری	S1	توانایی پذیرش کشتیهایی با آبخور ۱۲/۵ متر .
T2	وجود بندر جبل علی	O1	تخفیف ۳۰ درصدی در هزینه های تخلیه و بارگیری کانتینر (THC)	W3	نبود بازاریابی مناسب ونحوه قیمت گذاری خدمات	S2	ظرفیت تخلیه و بارگیری تا پنجاه میلیون تن انواع کالاهای وارداتی ، صادراتی و ترانزیتی .
T3	گسترش سرمایه گذاری در بنادر کشورهای همجوار	O3	همجواری با منطقه آزاد چابهار وتخفیف ۱۵٪ سود بازرگانی	W2	نبود شبکه ریلی	S4	وجود ترمینال های اختصاصی ، کانتینری ، عمومی ، فرآورده های نفتی و مواد معدنی .
T4	تحریم	O5	اختصاص ۵۲ هکتار زمین جهت هر نوع سرمایه گذاری متقاضیان	W4	وابستگی به تخفیف ۱۵٪ سود بازرگانی	S3	همجواری با منطقه آزاد تجاری صنعتی چابهار تخفیف در ۱۵ درصد سود بازرگانی
		O2	تنها بندر اقیانوسی کشور (دروازه ورودی خلیج فارس و کشور)				

پیوست ۲:

بندر خرمشهر:

جدول شماره ۷- ماتریس مقایسه زوجی برای اولویت محلی زیرعوامل نقاط قوت

(گزینه ها)

نقاط قوت	S1	S2	S3	S4	Local weight
S1	1	3	1	2	0.362
S2		1	1	2	0.207
S3			1	4	0.318
S4				1	0.113
CR=0.08					

جدول شماره ۸- ماتریس مقایسه زوجی برای اولویت محلی زیرعوامل

نقاط ضعف (گزینه ها)

نقاط ضعف	W1	W2	W3	Local weight
W1	1	1	3	0.443
W2		1	2	0.387
W3			1	0.169
CR=0.02				

جدول شماره ۹- ماتریس مقایسه زوجی برای اولویت محلی زیرعوامل

نقاط تهدید (گزینه ها)

تهدیدها	T1	T2	T3	Local weight
T1	1	1	2	0.387
T2		1	3	0.443
T3			1	0.169
CR=0.02				

بندر آبادان :

جدول شماره ۱۰- ماتریس مقایسه زوجی برای اولویت محلی زیرعوامل نقاط

قوت (گزینه ها)

نقاط قوت	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	Local weight
S1	1	2	2	4	3	3	2	4	0.250
S2		1	3	4	2	3	2	4	0.217
S3			1	2	2	4	2	4	0.144
S4				1	3	4	4	4	0.137
S5					1	4	3	4	0.105
S6						1	2	2	0.055
S7							1	2	0.059
S8								1	0.034
CR=0.1									

جدول شماره ۱۱- ماتریس مقایسه زوجی برای اولویت محلی زیرعوامل

نقاط ضعف (گزینه ها)

نقاط ضعف	W1	W2	W3	Local weight
W1	1	1	1	0.327
W2		1	2	0.413
W3			1	0.260
CR=0.05				

جدول شماره ۱۲- ماتریس مقایسه زوجی برای اولویت محلی زیرعوامل

نقاط تهدید (گزینه ها)

تهدیدها	T1	T2	T3	Local weight
T1	1	2	2	0.500
T2		1	1	0.250
T3			1	0.250
CR=0.0				

جدول شماره ۱۳- ماتریس مقایسه زوجی برای اولویت محلی زیرعوامل

نقاط فرصت (گزینه ها)

فرصت ها	O1	O2	O3	Local weight
O1	1	2	3	0.540
O2		1	2	0.297
O3			1	0.163
CR=0.01				

بندر امام خمینی (ره) :

جدول شماره ۱۴- ماتریس مقایسه زوجی برای اولویت محلی زیرعوامل

نقاط قوت (گزینه ها)

نقاط قوت	S1	S2	S3	S4	S5	S6	Local weight
S1	1	1	2	2	3	2	0.263
S2		1	1	1	2	3	0.204
S3			1	1	3	2	0.185
S4				1	2	2	0.169
S5					1	2	0.096
S6						1	0.082
CR=0.03							

جدول شماره ۱۵- ماتریس مقایسه زوجی برای اولویت محلی زیرعوامل

نقاط ضعف (گزینه ها)

نقاط ضعف	W1	W2	W3	Local weight
W1	1	1	2	0.413
W2		1	1	0.327
W3			1	0.260
CR=0.05				

جدول شماره ۱۶- ماتریس مقایسه زوجی برای اولویت محلی زیرعوامل

نقاط تهدید(گزینه ها)

تهدیدها	T1	T2	T3	T4	Local weight
T1	1	1	2	2	0.347
T2		1	1	1	0.246
T3			1	1	0.204
T4				1	0.204
CR=0.02					

جدول شماره ۱۷- ماتریس مقایسه زوجی برای اولویت محلی زیرعوامل

نقاط فرصت(گزینه ها)

فرصت ها	O1	O2	O3	O4	O5	O ₆	Local weight
O1	1	2	2	1	2	2	0.249
O2		1	1	1	3	3	0.192
O3			1	3	3	3	0.236
O4				1	1	2	0.141
O5					1	3	0.113
O6						1	0.069
CR=0.07							

بندر شهید رجائی :

جدول شماره ۱۸- ماتریس مقایسه زوجی برای اولویت محلی زیرعوامل

نقاط قوت(گزینه ها)

نقاط قوت	S1	S2	S3	S4	S5	S6	Local weight
S1	1	1	1	2	2	3	0.223
S2		1	1	2	3	1	0.212
S3			1	2	2	2	0.209
S4				1	3	2	0.153
S5					1	3	0.112
S6						1	0.092
CR=0.08							

جدول شماره ۱۹- ماتریس مقایسه زوجی برای اولویت محلی زیرعوامل

نقاط ضعف(گزینه ها)

نقاط ضعف	W1	W2	W3	Local weight
W1	1	1	2	0.413
W2		1	1	0.327
W3			1	0.260
CR=0.05				

جدول شماره ۲۰- ماتریس مقایسه زوجی برای اولویت محلی زیرعوامل

نقاط تهدید (گزینه ها)

تهدیدها	T1	T2	T3	T4	Local weight
T1	1	1	2	2	0.309
T2		1	4	4	0.435
T3			1	1	0.128
T4				1	0.128
CR=0.02					

جدول شماره ۲۱- ماتریس مقایسه زوجی برای اولویت محلی زیرعوامل

نقاط فرصت (گزینه ها)

فرصت ها	O1	O2	O3	O4	O5	O ₆	Local weight
O1	1	1	2	3	3	4	0.286
O2		1	2	2	2	4	0.250
O3			1	2	3	4	0.190
O4				1	3	4	0.144
O5					1	2	0.082
O6						1	0.049
CR=0.04							

بندر بوشهر:

جدول شماره ۲۲- ماتریس مقایسه زوجی برای اولویت محلی زیرعوامل

نقاط قوت (گزینه ها)

نقاط قوت	S1	S2	S3	S4	Local weight
S1	1	1	1	۳	۰.۳۱۱
S2		1	۲	۱	۰.۲۹۲
S3			1	2	۰.۳۳۹
S4				1	۰.۱۵۹
CR=0.09					

جدول شماره ۲۳- ماتریس مقایسه زوجی برای اولویت محلی زیرعوامل

نقاط ضعف (گزینه ها)

نقاط ضعف	W1	W2	W3	Local weight
W1	1	1	2	0.413
W2		1	1	0.327
W3			1	0.260
CR=0.05				

جدول شماره ۲۴- ماتریس مقایسه زوجی برای اولویت محلی زیرعوامل

نقاط تهدید (گزینه ها)

تهدیدها	T1	T2	T3	T4	Local weight
T1	1	1	2	2	0.326
T2		1	۲	۳	0.363
T3			1	1	0.163
T4				1	0.148
CR=0.01					

جدول شماره ۲۵- ماتریس مقایسه زوجی برای اولویت محلی زیرعوامل

نقاط فرصت (گزینه ها)

فرصت ها	O1	O2	O3	O4	O5	Local weight
O1	1	1	2	4	4	0.334
O2		1	1	4	4	0.293
O3			1	2	3	0.209
O4				1	2	0.097
O5					1	0.067
CR=0.02						

بندر چابهار:

جدول شماره ۲۶- ماتریس مقایسه زوجی برای اولویت محلی زیرعوامل

نقاط قوت (گزینه ها)

نقاط قوت	S1	S2	S3	S4	Local weight
S1	1	1	2	۳	0.362
S2		1	1	2	0.272
S3			1	3	0.255
S4				1	0.111
CR=0.03					

جدول شماره ۲۷- ماتریس مقایسه زوجی برای اولویت محلی زیرعوامل

نقاط ضعف (گزینه ها)

نقاط ضعف	W1	W2	W3	W4	Local weight
W1	1	1	2	2	0.320
W2		1	3	2	0.363
W3			1	2	0.179
W4				1	0.138
CR=0.04					

جدول شماره ۲۸- ماتریس مقایسه زوجی برای اولویت محلی زیرعوامل

نقاط تهدید (گزینه ها)

تهدیدها	T1	T2	T3	T4	Local weight
T1	1	1	3	3	0.367
T2		1	3	4	0.396
T3			1	1	0.122
T4				1	0.114
CR=0.0					

جدول شماره ۲۹- ماتریس مقایسه زوجی برای اولویت محلی زیرعوامل

نقاط فرصت (گزینه ها)

فرصت ها	O1	O2	O3	O4	O5	Local weight
O1	1	2	2	2	3	0.339
O2		1	1	3	3	0.244
O3			1	2	2	0.203
O4				1	2	0.127
O5					1	0.087
CR=0.03						

امکان سنجی اقتصادی – فنی احداث مرکز تعمیر کشتی در بنادر شمالی کشور

محبوبه علیزاده ؛ دانشجوی کارشناسی ارشد ، MBA ، دانشگاه گیلان

محمد رحیم رمضانیان؛ استادیار مدیریت تولید ، دانشگاه گیلان

اسماعیل رمضانپور؛ استادیار اقتصاد ، دانشگاه گیلان

رمضانعلی مباشر امینی؛ مربی مدیریت صنعتی ، دانشگاه گیلان

چکیده

صنعت تعمیر کشتی از اساسی ترین صنایع جهانی می باشد که در بخش های مختلفی از جمله حمل و نقل، حجم سرمایه گذاری ها، جذب نیروی انسانی و ایجاد فرصت های شغلی در ابعاد مختلف کاربرد خواهد داشت. این کار علاوه بر داشتن سود اقتصادی، از اتلاف هزینه های مضاعف، خروج ارز از کشور و از دست دادن فرصت های شغلی و سرمایه گذاری های کلان در کشور جلوگیری به عمل می آورد.

کشور ما نیز با داشتن مرزهای وسیع آبی در شمال و جنوب کشور دارای زمینه بسیار مساعدی جهت توسعه این صنعت می باشد. به خصوص مرزهای آبی مرتبط به آب های آزاد شمال کشور در منطقه دریای خزر و آمار بالای تردد شناورها در این منطقه، لزوم احداث مرکز تعمیر کشتی را امری ضروری و اجتناب ناپذیر ساخته است.

در این مقاله احداث مرکزی کارآمد جهت احداث مرکز تعمیر شناور در بنادر شمالی کشور امکان سنجی شده است. این امکان سنجی بر اساس الگوریتم تدوین شده در UNIDO انجام شده است و شامل ارزیابی بازار، ارزیابی فنی و ارزیابی مالی و اقتصادی است.

در ارزیابی بازار، به بررسی بازار شناورهای موجود در دریای خزر و پیش بینی وضعیت آینده بازار تعمیرات شناورها پرداخته شده است. در ارزیابی فنی، انواع مختلف تعمیرگاه های شناور بررسی شده است و مزایا و معایب عملکرد آنها مورد مطالعه قرار گرفته است و بهترین سیستم تعمیر شناور (سینکرولیفت) انتخاب شد و به بخش ارزیابی اقتصادی راه پیدا کرد.

در ارزیابی مالی و اقتصادی، سوددهی و نسبت های مالی برای بازار مورد نظر (بندر انزلی) ارزیابی شد و بندرانزلی به عنوان مکان مناسب، جهت احداث مرکز تعمیرات شناور، از توجیه اقتصادی لازم برخوردار است. در انتها ارزیابی سیاسی و اجتماعی طرح بیان شده است.

نتایج این تحقیق نه تنها آینده روشنی از این کسب و کار پیش روی دولتمردان قرار می دهد، بلکه آنان را در رسیدن به اهداف خودکفایی در امور تعمیر شناورها یاری می رساند.

واژگان کلیدی: امکان سنجی، تعمیر و نگهداری کشتی، ارزیابی اقتصادی، ارزیابی فنی.

۱. مقدمه

تعمیر کشتی در جهان مقوله‌ای است که حمل و نقل دریائی نمی‌تواند نسبت به آن بی‌تفاوت باشد چراکه مالکان کشتی برای حفظ و نگهداری کشتی نیاز به تعمیر آن دارند. این ضرورت سال‌هاست که در کشورهای مختلف احساس شده و تجربه آن‌ها در جذب کشتی‌ها برای تعمیر و ارزش‌آوری بیان‌گر اهمیت صنعت تعمیر کشتی است.

در حال حاضر کشورهایی توانسته‌اند رتبه‌های اولیه را در بخش صنعت تعمیر کشتی به خود اختصاص دهند که در سایر بخش‌های اقتصادی حرفی برای گفتن ندارند. متأسفانه جدای از این که شرکت‌های کشتیرانی ایرانی در منطقه اول و در جهان جزو کشورهای مطرح هستند، ولی در بخش ساخت و تعمیر کشتی با نمودهای مناسبی مواجه نیستند.

از نظر استراتژیک، منطقه خزر به یکی از مهم‌ترین قسمت‌های جهان در سال‌های اخیر تبدیل شده‌است و همین امر سببی است تا این منطقه توجه قدرت‌های منطقه‌ای و ابرقدرت‌های جهانی را به خود جلب نماید.

با توجه به تردد بیش از چهار هزار فروند کشتی‌های حامل کالا به بنادر شمالی، نقص و ایراد فنی شناورهای مذکور دور از انتظار نیست. حال با موجودیت بنادر شمالی اعم از بندر انزلی، بندر نوشهر و بندر امیرآباد و عدم وجود مرکز تعمیر و ساخت کشتی این مساله یکی از بزرگ‌ترین و پیچیده‌ترین مشکلات بنادر محسوب گردیده است و سبب کاهش راندمان کاری، اتلاف هزینه‌های مضاعف، خروج ارز از کشور و از دست دادن فرصت‌های

شغلی و سرمایه گذاری های کلان در کشور گردیده است.

افزایش حجم مبادلات اقتصادی بین کشور ها در بنادر و هم چنین سن بالای کشتی ها در دریای خزر و لزوم توجه همه جانبه به پیش آمدها در ارتباط با نقص فنی آن ها، ضرورت احداث مرکز تعمیرات کشتی را بیش از پیش نمایان ساخته است. این در حالی است که بسیاری از کشتی های ایرانی برای انجام تعمیرات و سرویس به خارج از کشور عزیزت کرده و از این طریق ارز زیادی را از کشور خارج می کنند. تداعی پرسش های متعدد که چرا مرکز تعمیرات شناورها در دریای خزر موجود نیست موضوعی می باشد که ذهن را مشغول می کند و هم چنین نبود تقاضای بخش خصوصی مبنی بر تمایل به سرمایه گذاری پرسش دیگری ایجاد می نماید . خروج ارز هنگفت از کشور بابت تعمیرات کشتی ها بیش از هرچیز توجه هر مدیر اقتصادی را به آن جلب می نماید که به دنبال راه کاری برای مهار و کنترل آن باشد و با ایجاد فرصت های جدید، این امر را اشاعه دهد.

۲. تعیین محل جغرافیایی طرح

انتخاب درست مکان طرح سرمایه گذاری، می تواند به طور مستقیم بر موفقیت و آثار اقتصادی آن تأثیر گذار باشد. برای تعیین مکان جغرافیایی طرح ، ابتدا مکان ها ی متفاوت را مشخص، سپس بر اساس شاخص های اقتصادی و غیر اقتصادی اولویت بندی و در انتها، مکان مناسب انتخاب می شود. امکانات زیر بنایی و تسهیلات عمومی مانند راه ها، راه آهن، فرودگاه، تامین آب، برق و سایر انرژی های مورد نیاز و چگونگی توزیع آن ها ، شرایط جغرافیایی و اقلیمی ،

آلودگی زیست محیطی، شرایط و تسهیلات موجود (امکانات آموزشی و...) و چگونگی تامین منابع انسانی (نیروی کار ماهر و متخصص) از جمله مهم ترین عوامل موثر در انتخاب مکان یابی طرح های سرمایه گذاری صنعتی می باشد. (سهامی، حبیب الله؛ ص ۶۵)

با توجه به مطالب ذکر شده در رابطه با تعیین مکان جغرافیایی طرح و هم چنین طی تفاهم نامه ای که اداره ی بنادر و دریانوردی بندر انزلی با شرکتی واقع در ترکیه جهت احداث این مرکز منعقد کرده اند ، بندر انزلی به عنوان مکان مناسب جهت انجام این طرح انتخاب شده است و دارای مزیت ها و ویژگی های بسیاری نسبت به سایر بنادر شمالی (از جمله بندر نوشهر و بندر امیر آباد) جهت احداث مرکز تعمیرات شناور می باشد.

در ذیل به برخی مزایا و ویژگی های اساسی بندر انزلی در مقایسه با سایر بنادر شمالی اشاره شده است، این مزایا، برگرفته از مصاحبه با مدیران ارشد اداره بنادر و دریانوردی استان گیلان بوده و به شرح زیر تبیین می شود :

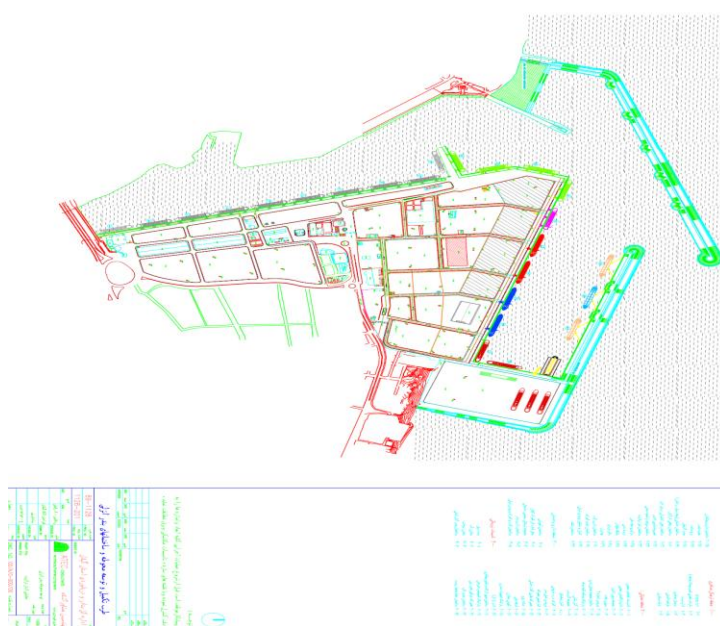
بندرانزلی برخوردار از شرایط آب و هوایی معتدل و مناسب بوده و نزدیک ترین بندر به پایتخت کشور (تهران) با مسافت حدود ۳۶۵ کیلومتر است هم چنین این بندر در مجاورت دریای خزر بزرگ ترین دریاچه جهان و با مساحت حدود ۴۳۶/۰۰۰ کیلومتر مربع واقع می باشد. مزید بر آن بندر انزلی و به عنوان فعال ترین بندر حاشیه جنوبی دریای خزر، حدود ۲۸۵ کیلومتر مربع مساحت و ۱۳۰/۰۰۰ هزار نفر جمعیت دارد که به دلیل نزدیکی با سایر بنادر خزر و دسترسی آسان به بنادر اروپایی، از موقعیت بسیار ممتازی برخوردار است.

از مزایای قانونی این بندر، معافیت از مالیات بر درآمد و دارایی است (با توجه به وجود منطقه آزاد در این بندر) و هم چنین معافیت مالیاتی برای مواد خام و ماشین آلات وارداتی برای تولید کالا در منطقه نیز از دیگر مزیت های این بندر نسبت به دیگر بنادر شمالی است.

علاوه بر این بندر انزلی با وجود دانشگاه ها و مراکز آموزش فنی و حرفه ای مرتبط با صنایع دریایی، تأمین کننده نیروی انسانی ماهر و متخصص در زمینه صنعت تعمیر شناور است.

در شکل ۱ نقشه جانمایی بندر انزلی آورده شده است:

شکل ۱: نقشه جانمایی بندر انزلی



۳. امکان سنجی احداث مرکز تعمیرات کشتی

قبل از احداث هر واحد تولیدی یا خدماتی باید مطالعه و بررسی بازار، پیش‌بینی میزان فروش، اقتصادی بودن و... تحت بررسی های امکان سنجی مد نظر قرار گیرند. برنامه زمان بندی اجرای این طرح حدود ۳ سال ساخت و ۲۰ سال دوران بهره برداری در نظر گرفته شده است.

۳-۱- ارزیابی فنی احداث مرکز تعمیر کشتی

پس از انجام بررسی های بازار، مرحله ی دوم امکان‌سنجی طرح؛ یعنی بررسی های فنی، با توجه به نتایج به دست آمده از واکاوی بازار شروع می‌شود. این بررسی ها در راستای تحصیل داده ها و تبیین سیاست های تدوین شده در مرحله مطالعه بازار شناور و به منظور حصول اطمینان از ممکن بودن طرح از نظر فنی انجام می‌پذیرد.

کارشناسان بررسی های فنی را از ابعاد مختلفی نظیر اشتغال زایی، ارزآوری، سطح دانش فنی موجود و انتقال تکنولوژی و تاثیرات اجرای طرح بر محیط زیست و غیره مورد مطالعه و بررسی قرار می‌دهند و آنچه در این تحقیق به آن پرداخته می‌شود، اهداف این نوع از مطالعه فنی را نشان می‌دهد. در مجموع این دسته از بررسی ها شامل ۲ هدف اصلی به قرار زیر هستند :

۱. قابلیت اجرای طرح از نظر فنی: تامین این هدف با توجه به بررسی مسایلی نظیر مکان مناسب برای اجرای طرح، سطوح تکنولوژی موجود، دسترسی به

مواد اولیه و دانش فنی مورد لزوم و مواردی از این قبیل صورت می‌گیرد.

۲. انتخاب و گزینش از بین بدیل‌های مختلف فنی : به طور معمول در تمامی زمینه‌های بررسی فنی نظیر تکنولوژی ساخت، سازمان تولید، ماشین‌آلات و تجهیزات، نیروی انسانی و مکان یابی و غیره، همواره موضوع گزینش و انتخاب از بین راه کارهای مختلف مطرح است و یکی از اهداف این بعد مطالعه، انتخاب صحیح و مناسب از میان شقوق مختلف فنی می‌باشد.

۳-۱-۱- معرفی محصول/خدمت

کشتی‌ها و شناورهای دریایی به عنوان خودروی دریایی محسوب می‌گردند. این وسایط روی آب حرکت کرده و عهده دار حمل و نقل بار یا مسافر بوده و یا برای انجام امور دیگر مانند صید آبزیان، لایروبی‌ها، انجام عملیات نفتی و ... مورد استفاده قرار می‌گیرند.

خدمت مدنظر در این طرح، تعمیرات اساسی شناور است. بر اساس مطالعات بازار و پیش بینی اولیه تجهیزات یارد، امکان تعمیر کلیه شناورهای ذکر شده در ذیل، در یارد موردنظر، وجود دارد.

- انواع بارج‌های بدون موتور و با موتور.
- انواع شناورهای تدارکاتی.
- انواع لندینگ کرافت‌ها.
- انواع شناورهای نظامی.
- انواع شناورهای حمل مایعات.
- انواع شناورهای فله بر.

- انواع شناورهای کانتینربر.
- انواع شناورهای حمل کالای عمومی.
- انواع شناورهای چند منظوره.
- انواع شناورهای صیادی.
- انواع شناورهای مسافربری.

بدیهی است که بیان شناورهای فوق، به مفهوم منحصر و محدود کردن یارد به تعمیر شناورهای فوق الذکر نبوده و طیف گسترده ای از شناورها را در بر می گیرد.

۳-۱-۲- بررسی ظرفیت تعمیر در بازه زمانی مشخص

عوامل تعیین کننده ظرفیت تعمیر یارد عبارتند از:

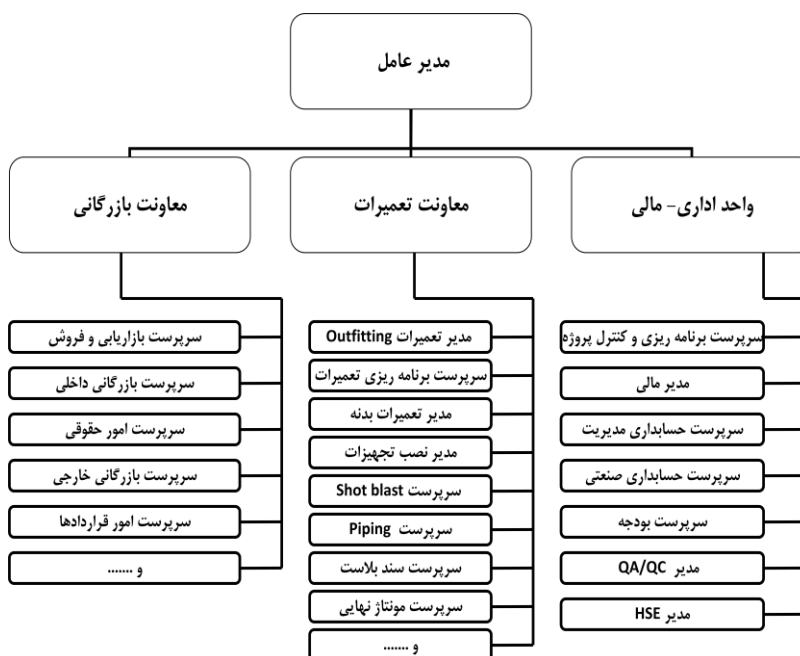
- خروجی بررسی های بازار.
- فضاهای تولیدی و پشتیبانی قابل ایجاد در زمین موجود.
- فضای موردنیاز سیستم به آب اندازی و از آب گیری شناور.
- ماشین آلات و تجهیزات موردنیاز تعمیرات.
- نیروی انسانی مورد نیاز جهت تحقق ظرفیت تعمیر.
- Utility مورد نیاز جهت تحقق ظرفیت تعمیر.

بر اساس برآوردهای صورت گرفته، مرکز تعمیرات شناور، سالیانه ظرفیت تعمیر حداقل ۲۴ فروند شناور را خواهد داشت.

۳-۱-۳- سازمان دهی طی دوران بهره برداری

الف- چارت سازمانی دوران بهره برداری

احداث یک مرکز تعمیرات شناور، نیازمند چارت سازمانی مشخص و خاصی نمی باشد. اما می توان ساده ترین نوع چارت سازمانی، که همان هرمی می باشد را برای آن در نظر گرفت.



ب- جدول تعداد نیروی انسانی دوران بهره برداری

جدول ۱: نیروی انسانی موردنیاز برای احداث مرکز تعمیرات شناور (گزارش گروه

صنایع دریایی سازمان صنایع دفاع و شرکت تایید واتر خاورمیانه)

تعداد کل	نوع و تعداد		وظایف
	خارجی	داخلی	
۱	-	۱	مدیر عامل
۱	-	۱	معاون
۷	-	۷	مدیران
۲۲	-	۲۲	کارشناسان فنی
۱۴	-	۱۴	کارشناسان اداری
۱۷	-	۱۷	سرپرستان
۵۹	-	۵۹	کارگران ماهر
۹۵	-	۹۵	کارگران نیمه ماهر
۸۵	-	۸۵	کارگران ساده
۳۰۰	جمع کل		

۳-۱-۴- سیستم های به آب اندازی و از آب گیری شناور

انواع مختلف تعمیرگاه های شناور که در این صنعت مورد نیاز است عبارتند از: سرسره، سینکرولیفت، داک شناور و Boat Hoist. از میان این سیستم ها، سینکرولیفت دارای قابلیت بالاتر و تمایزتری نسبت به دیگر موارد مطرح شده می باشد. مزایای سینکرولیفت عبارت است از:

- این سیستم دارای قابلیت تغذیه تعداد زیادی پارکینگ جهت تعمیر هم زمان چند شناور می باشد(با توجه به مکانیزم عملکرد آسانسوری که این سیستم دارد).
 - ایمنی قابل قبول و مطلوب در مقایسه با سایر سیستم ها از دیگر مزایای این سیستم است.
 - این سیستم، به عنوان یکی از معتبر ترین سیستم های Docking و Undocking استاندارد در جهان و ایجاد اعتبار قابل توجه برای یارد در نتیجه این مقبولیت جهانی است.
 - یکی دیگر از مزایای سینکرولیفت در مقایسه با دیگر سیستم ها، کاهش زمان به آب اندازی و از آب گیری شناور است.
- بر اساس آنچه که در این قسمت مورد بررسی قرار گرفت و بر اساس سه پارامتر اصلی امکان پذیر بودن و منطقی بودن اجرای سیستم (مقبولیت فنی)، کاهش هزینه های تجهیزات و اجرا (جهان اقتصادی) و عملیات مطمئن، سریع و آسان (ایمنی و سرعت عمل)، گزینه برتر مورد نظر، گزینه سینکرولیفت است.
- حال پس از نهایی شدن مشخصات فنی، در بخش بعدی، این طرح از دیدگاه اقتصادی بررسی می گردد.

۳-۱-۵- بررسی ظرفیت تعمیر در بازه زمانی مشخص

عوامل تعیین کننده ظرفیت تعمیر یارد عبارتند از:

- خروجی بررسی های بازار.
- فضاهای تولیدی و پشتیبانی قابل ایجاد در زمین موجود.

- فضای موردنیاز سیستم به آب اندازی و از آب گیری شناور.
- ماشین آلات و تجهیزات موردنیاز تعمیرات.
- نیروی انسانی مورد نیاز جهت تحقق ظرفیت تعمیر.
- Utility مورد نیاز جهت تحقق ظرفیت تعمیر.

بر اساس برآوردهای صورت گرفته، این مرکز سالیانه ظرفیت تعمیر حداقل ۲۴ فرزند شناور را خواهد داشت.

۳-۱-۶- فضا و یارد مورد نیاز

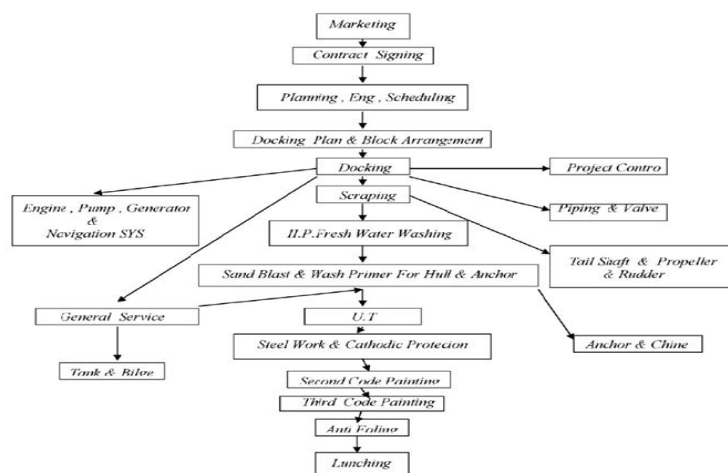
جهت احداث مرکز تعمیرات شناور، زمینی به مساحت ۱۰۰,۰۰۰ متر مربع در نظر گرفته شده است.

۳-۱-۷- مراحل تعمیر و نگهداری شناور

ورود انواع نامحدود شناور به یک یارد تعمیراتی نیاز به دانش متفاوت و وسیعی، هم از لحاظ برنامه ریزی و هم از لحاظ مدیریتی دارد. برای امور تعمیرات شناور، امکانات و تکنیک های مخصوص تعمیرات مانند داک کردن، دمونتاژ کردن، تعمیر انواع قطعات و ماشین آلات و ... لازم است، در حالی که در ساخت کشتی اغلب فرایندها به صورت مونتاژ کاری و نصب انجام می شود. همه این اقدام ها جهت نیل به هدفی است که در پیش روی داریم و آن مسلط شدن بر بازار منطقه ای تعمیرات شناور و گسترش آن در ابعاد جهانی است.

در شکل ۱، یک الگوریتم پذیرفته شده جهت انجام مراحل مختلف تعمیر شناورها نشان داده شده است.

شکل ۲: مراحل تعمیرات شناور



۲-۳- ارزیابی اقتصادی طرح

یکی از مهم ترین فاکتورهایی که در امکان سنجی یک طرح یا پروژه بایستی مدنظر قرار داده شود، اقتصادی بودن آن است. بنابراین طرح احداث مرکز تعمیرات شناور می بایست از لحاظ اقتصادی نیز مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد در بررسی های اقتصادی این طرح، به اثبات این مساله که احداث مرکز تعمیرات

شناور در بنادر شمالی، کاری اقتصادی و مقرون به صرفه است، پرداخته می شود.

برای اثبات این مساله، باید تمامی گام هایی که در یک امکان سنجی اقتصادی، برای ارزیابی اقتصادی برداشته می شود، طی شود.

برای این کار به برآورد هزینه ها و درآمدهای حاصل از این طرح پرداخته می شود. بسیاری از برآوردهای هزینه در الگوریتم امکان سنجی یونیدو که ابزار اصلی ارزیابی برای این تحقیق به شمار می رود، برای این طرح تعبیه شده است و تلاش شده که اعداد و هزینه های این طرح برای ورود به نرم افزار، با ماهیت این نرم افزار منطبق شود.

الف- برآورد درآمد طرح

اجزای تشکیل دهنده درآمد تعمیرات شناور طرح، شامل درآمد حاصل از پهلویی و خدمات کنار اسکله، سند بلاست و رنگ آمیزی، پارکینگ و خدمات مربوطه، Steel Work و تعویض زینک آند با تعداد ۲۴ فروند در سال می باشد، که در جدول ۲ محاسبه شده است. درآمدهای سالیانه به طور کلی، در انتهای هر سال مالی به تفکیک و طی دوران ۲۰ ساله می باشد.

[illegible]

تبره مرداري	تبره مرداري	تبره مرداري	تبره مرداري	تبره مرداري	تبره مرداري	تبره مرداري	تبره مرداري	تبره مرداري	تبره مرداري
1415	1414	1413	1412	1411	1410	1409	1408	تبره مرداري	
موجودي کالاي اول دوره	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	موجودي کالاي اول دوره	
مقدار ترقيده	144.00	144.00	144.00	144.00	144.00	144.00	144.00	مقدار ترقيده	
موجودي کالاي مصرف شده	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	موجودي کالاي مصرف شده	
مقدار فروش رفته	144.00	144.00	144.00	144.00	144.00	144.00	144.00	مقدار فروش رفته	
قيمت فروش نامش (موجودي)	25.535,367,043.26	22.204,666,994.16	19.308,406,081.87	16.789,919,332.06	14.599,928,984.40	12.695,590,421.22	11.039,643,844.54	قيمت فروش نامش (موجودي)	
1,362,355,403,129.60	1,362,355,403,129.60	1,362,355,403,129.60	1,362,355,403,129.60	1,362,355,403,129.60	1,362,355,403,129.60	1,362,355,403,129.60	1,362,355,403,129.60	1,362,355,403,129.60	
منهني مديريت فروش	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	منهني مديريت فروش	
مقدار فروش حاصل	1,362,355,403,129.60	1,362,355,403,129.60	1,362,355,403,129.60	1,362,355,403,129.60	1,362,355,403,129.60	1,362,355,403,129.60	1,362,355,403,129.60	مقدار فروش حاصل	
پايه	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	پايه	
تبره مرداري	1,362,355,403,129.60	1,362,355,403,129.60	1,362,355,403,129.60	1,362,355,403,129.60	1,362,355,403,129.60	1,362,355,403,129.60	1,362,355,403,129.60	تبره مرداري	
موجودي مالي (%)	1,362,355,403,129.60	1,362,355,403,129.60	1,362,355,403,129.60	1,362,355,403,129.60	1,362,355,403,129.60	1,362,355,403,129.60	1,362,355,403,129.60	موجودي مالي (%)	

[illegible]

ب- برآورد هزینه های طرح

هزینه های طرح شامل هزینه های ثابت و متغیر طرح است که در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳ لیست مشخصات مورد نیاز جهت تهیه مدل مالی

(هزینه ها به ریال محاسبه شده است)

هزینه کل	مشخصات مورد نیاز برای ارزیابی مالی
۶۹.۱۲۰.۰۰۰.۰۰۰	هزینه اجاره زمین
۴۶۱.۲۷۲.۹۲۶.۲۵۵	تاسیسات و ماشین آلات
۱۲۴.۹۶۰.۰۰۰.۰۰۰	هزینه های قبل از بهره برداری
۱۶۹.۲۷۲.۹۸۴.۴۲۱	هزینه های عملیاتی
۵۰۱.۵۶۶.۹۶۶.۲۵۵	کل هزینه ثابت سرمایه گذاری
۶۲۶.۵۱۶.۹۶۶.۲۵۵	هزینه کل سرمایه گذاری پروژه
۲۱۴.۷۱۱.۷۱۱.۰۴۶	هزینه تولید

نکته: هزینه های این طرح برگرفته از گزارش گروه صنایع دریایی سازمان صنایع دفاع و شرکت تایید واتر خاورمیانه و شرکت مهندسين مشاور دریا صنعت ماهر (EMICO) است.

۳-۲-۱- تجزیه و تحلیل مالی-اقتصادی

الف- خلاصه عملکرد پروژه

- مدت عمر مفید پروژه ۲۰ سال منظور گردیده است.
- واحد پول داخلی ریال در نظر گرفته شده است.
- واحد پول خارجی یورو در نظر گرفته شده است.

ب- ارزیابی اقتصادی

در این پژوهش از چند شاخص مهم اقتصادی استفاده شده است. اولین شاخص، خالص ارزش فعلی (NPV) است که این رقم هم برای نرخ تنزیل کل سرمایه گذاری (۲۰٪) و هم در نرخ تنزیل برای صاحبان سهام (۲۵٪) محاسبه شده است.

شاخص بعدی، نرخ بازده داخلی (IRR) است. در نرم افزار کامفار، نرخ بازده داخلی، تعریف شده است. شاخص های ارزیابی اقتصادی طرح در جدول ۴ به ترتیب آورده شده است.

جدول ۴ - شاخص های ارزیابی اقتصادی

شرح	مقادیر
خالص ارزش فعلی کل سرمایه در ۲۰٪	۳۵۱۷۲۲۸۷۹۹۶۴,۶۵
خالص ارزش فعلی کل حقوق صاحبان سهام در ۲۵٪	۱۸۵۹۲۹۲۰۳۱۰,۹۳
NPV در ۲٪	۳۷۱۸۵۸۴۰۶,۲۱
NPV در ۵٪	۹۲۹۶۴۶۰۱۵,۵۴
نرخ بازده داخلی سرمایه گذاری (IRR)	۲۵,۴۰٪
دوره بازگشت سرمایه عادی	۵,۲۲ سال
دوره بازگشت سرمایه متحرک	۱۵,۱۵ سال

ارزیابی مالی/اقتصادی این بازار، توسط نرم افزار کامفار مورد ارزیابی قرار گرفت و در این ارزیابی شاخص های NPV و IRR ارایه گردیده است. مقادیر این دو شاخص مثبت بودند و با توجه به مقادیر بالای این دو شاخص در ارزیابی نتایج، محقق به این نتیجه می رسد که طرح مورد بحث در بدترین حالت، با برآیند سود آوری ۲۵,۴۰٪، دارای توجیه مالی و اقتصادی است. به طور کلی احداث این مرکز، با توجه به خالص ارزش فعلی و نرخ بازده داخلی، از توجیه اقتصادی لازم برخوردار است.

اگرچه جدول ۴ خود به تنهایی مدعای پژوهش حاضر است اما در جدول ۵، ۶ و ۷ نیز نسبت های صورتحساب سود و زیان، نسبت های ترازنامه پیش بینی شده و نسبت های کارایی آورده شده است تا بر اثبات ادعای مذکور صحه

گذاشته شود.

جدول ۵- نسبت های صورت حساب سود و زیان

نسبت های صورت حساب سود و زیان			
نسبت سود + بهره به سرمایه گذاری	نسبت سود خالص به ثروت خالص	نسبت سود خالص به حقوق صاحبان سهام	سال
۶,۴۰	۶,۴۵	۶,۹۰	۱۳۹۶
۹,۷۰	۸,۹۸	۱۰,۵۵	۱۳۹۷
۱۳,۳۳	۱۱,۰۹	۱۴,۶۶	۱۳۹۸
۱۷,۳۷	۱۲,۷۶	۱۹,۳۲	۱۳۹۹
۲۱,۹۸	۱۴,۰۶	۲۴,۷۸	۱۴۰۰
۲۷,۰۳	۱۴,۹۲	۳۰,۹۱	۱۴۰۱
۳۲,۶۹	۱۵,۵۰	۳۷,۹۹	۱۴۰۲
۳۹,۰۶	۱۵,۸۶	۴۶,۲۰	۱۴۰۳
۴۶,۲۱	۱۶,۰۶	۵۵,۷۳	۱۴۰۴
۵۴,۲۴	۱۶,۱۵	۶۶,۸۲	۱۴۰۵
۶۳,۲۳	۱۶,۱۵	۷۹,۷۳	۱۴۰۶
۷۳,۱۴	۱۶,۰۸	۹۶,۶۱	۱۴۰۷
۸۴,۱۹	۱۵,۹۹	۱۱۱,۹۸	۱۴۰۸
۹۶,۴۷	۱۵,۸۹	۱۳۲,۳۵	۱۴۰۹
۱۱۰,۰۸	۱۵,۷۸	۱۵۵,۹۳	۱۴۱۰
۱۲۵,۰۷	۱۵,۶۶	۱۸۳,۵۸	۱۴۱۱
۱۴۱,۵۲	۱۵,۵۵	۲۱۵,۸۳	۱۴۱۲
۱۵۹,۴۷	۱۵,۴۴	۲۵۳,۴۵	۱۴۱۳
۱۷۸,۹۶	۱۵,۳۴	۲۹۷,۳۱	۱۴۱۴
۳۰۰,۰۱	۱۵,۲۳	۳۴۸,۴۰	۱۴۱۵

جدول فوق نیز نمایان گر همان نتایج ذکر شده قبلی است. طرح در همه

حالات توجیه اقتصادی دارد.

جدول ۶- نسبت های ترازنامه پیش بینی شده

نسبت های ترازنامه پیش بینی شده			
نسبت دارایی های جاری به بدهی های جاری	نسبت سود خالص به کل بدهی ها	نسبت حقوق صاحبان سهام به کل بدهی ها	سال
۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۳۹۳
۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۳۹۴
۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۳۹۵
۲۰۴,۲۲	۹۹,۹۳	۹۳,۴۸	۱۳۹۶
۳۸۶,۷۱	۹۹,۹۳	۸۵,۰۵	۱۳۹۷
۵۶۴,۷۰	۹۹,۹۳	۷۵,۶۵	۱۳۹۸
۷۳۹,۱۵	۹۹,۹۳	۶۵,۹۹	۱۳۹۹
۹۱۰,۸۳	۹۹,۹۳	۵۶,۷۲	۱۴۰۰
۱۰۸۰,۴۸	۹۹,۹۴	۴۸,۲۵	۱۴۰۱
۱۲۴۸,۷۶	۹۹,۹۴	۴۰,۷۷	۱۴۰۲
۱۴۱۶,۲۵	۹۹,۹۴	۳۴,۳۱	۱۴۰۳
۱۵۸۳,۵۰	۹۹,۹۵	۲۸,۸۰	۱۴۰۴
۱۷۵۱,۰۲	۹۹,۹۵	۲۴,۱۵	۱۴۰۵
۱۹۱۹,۲۷	۹۹,۹۵	۲۰,۲۵	۱۴۰۶
۲۰۸۸,۶۵	۹۹,۹۶	۱۶,۹۹	۱۴۰۷
۲۲۵۹,۵۸	۹۹,۹۶	۱۴,۲۸	۱۴۰۸
۲۴۳۲,۴۰	۹۹,۹۶	۱۲,۰۱	۱۴۰۹

۲۶۰۷,۴۷	۹۹,۹۶	۱۰,۱۱	۱۴۱۰
۲۷۸۵,۰۸	۹۹,۹۷	۸,۵۳	۱۴۱۱
۲۹۶۵,۵۵	۹۹,۹۷	۷,۲۰	۱۴۱۲
۳۱۴۹,۱۴	۹۹,۹۷	۶,۰۹	۱۴۱۳
۳۳۳۶,۱۴	۹۹,۹۷	۵,۱۶	۱۴۱۴
۳۵۲۶,۷۸	۹۹,۹۷	۴,۳۷	۱۴۱۵

این جدول نیز بیانگر بازده اقتصادی بسیار مطلوب این طرح می باشد.

جدول ۷- نسبت های کارایی

نسبتهای کارایی				
نسبت فروش جریانهای نقدی به کل فروش	گردش موجودی کالا به فروش	نسبت سرمایه گذار به هزینه پرسنلی	نسبت فروش به کل سرمایه	سال
۰,۱۳	۰,۰۶	۱۰,۸۶	۰,۳۸	۱۳۹۶
۰,۳۴	۰,۰۶	۹,۷۹	۰,۴۳	۱۳۹۷
۰,۳۶	۰,۰۵	۸,۸۴	۰,۴۹	۱۳۹۸
۰,۳۷	۰,۰۵	۷,۹۸	۰,۵۶	۱۳۹۹
۰,۳۹	۰,۰۵	۷,۲۲	۰,۶۳	۱۴۰۰
۰,۴۱	۰,۰۵	۶,۵۴	۰,۷۲	۱۴۰۱
۰,۴۲	۰,۰۵	۵,۹۴	۰,۸۱	۱۴۰۲
۰,۴۴	۰,۰۵	۵,۳۹	۰,۹۲	۱۴۰۳
۰,۴۵	۰,۰۵	۴,۹۱	۱,۰۴	۱۴۰۴
۰,۴۷	۰,۰۴	۴,۴۸	۱,۱۷	۱۴۰۵
۰,۴۸	۰,۰۴	۴,۰۹	۱,۳۱	۱۴۰۶
۰,۴۹	۰,۰۴	۳,۷۵	۱,۴۷	۱۴۰۷
۰,۵۱	۰,۰۴	۳,۴۴	۱,۶۴	۱۴۰۸
۰,۵۲	۰,۰۴	۳,۱۷	۱,۸۳	۱۴۰۹
۰,۵۳	۰,۰۴	۲,۹۲	۲,۰۴	۱۴۱۰
۰,۵۴	۰,۰۴	۲,۷۰	۲,۲۶	۱۴۱۱
۰,۵۶	۰,۰۴	۲,۵۱	۲,۵۰	۱۴۱۲
۰,۵۷	۰,۰۴	۲,۳۳	۲,۷۶	۱۴۱۳
۰,۵۸	۰,۰۴	۲,۱۸	۳,۰۴	۱۴۱۴
۰,۵۹	۰,۰۳	۲,۰۴	۳,۳۳	۱۴۱۵

۳-۲-۲- تحلیل حساسیت

در ادامه به تحلیل حساسیت پارامترهای سرمایه گذاری طرح و اثر هر یک بر شاخص سودآوری طرح و ارزش خالص فعلی بررسی می نماید. در تحلیل حساسیت، محقق به اثبات این مساله می پردازد که قابلیت سوددهی طرح، با تغییرات در قیمت فروش و هزینه های سرمایه گذاری ثابت و هزینه های جاری تغییر می کند.

در جدول ذیل (جدول ۵) میزان حساسیت هزینه های سرمایه گذاری ثابت، هزینه های عملیاتی و درآمدهای حاصل از تعمیرات شناور و تاثیر آن ها بر خروجی های اقتصادی-مالی، من جمله نرخ بازدهی داخلی (IRR) بررسی و تجزیه و تحلیل شده است.

جدول ۸ : تحلیل حساسیت IRR

همانگونه که ملاحظه می گردد هزینه های سرمایه گذاری ثابت و هزینه های

تغییرات (%)	درآمد فروش	افزایش در داراییهای ثابت	هزینه های عملیاتی
-20.00 %	18.97 %	28.16 %	28.50 %
-16.00 %	20.38 %	27.54 %	27.90 %
-12.00 %	21.72 %	26.96 %	27.28 %
-8.00 %	23.00 %	26.41 %	26.66 %
-4.00 %	24.23 %	25.89 %	26.04 %
0.00 %	25.40 %	25.40 %	25.40 %
4.00 %	26.54 %	24.94 %	24.76 %
8.00 %	27.63 %	24.50 %	24.11 %
12.00 %	28.70 %	24.08 %	23.45 %
16.00 %	29.73 %	23.69 %	22.78 %
20.00 %	30.74 %	23.31 %	22.10 %

عملیاتی طرح نسبت به درآمد فروش از حساسیت کم تری برخوردار می باشد و نشان دهنده حساسیت یکسان هزینه های سرمایه گذاری ثابت و هزینه های عملیاتی طرح در مجموع هزینه های طرح می باشد ولی درآمدها در جهت عکس سایر پارامترهای طرح می باشد. لذا کوچک ترین تاثیر در جهت مثبت یا منفی می تواند اثر زیادی بر خروجی های طرح داشته باشد. پس می توان این گونه ارزیابی نمود که ارزش وزنی درآمدهای کارخانه نسبت به دو پارامتر دیگر یعنی هزینه های سرمایه گذاری ثابت و هزینه های جاری بیش تر بوده و به این معناست که جهت گیری به منظور هدایت طرح در راستای نرخ سود مطلوب سرمایه گذاری، بایستی به ترتیب زیر اتفاق می افتد :

۱. افزایش درآمدهای حاصله.

۲. کاهش هزینه های جاری.

۳. کاهش هزینه های سرمایه گذاری ثابت طرح.

۳-۲-۳- متدولوژی محاسبه سودآوری طرح

در محاسبه سودآوری طرح، هزینه های ثابت و متغیر و درآمد های حاصل از تعمیرات شناور طی سال های بهره برداری و از نتیجه سود حاصله از عملکرد این مرکز و نرخ بازده داخلی سرمایه گذاری مورد محاسبه قرار گرفته است. در آنالیزهای مالی طرح، هزینه های مربوط به مواد اولیه به صورت ۹۰٪، متغیر، هزینه های حقوق و دستمزد نیروی انسانی به صورت ۳۰٪ متغیر و هزینه های انرژی به صورت ۴۰٪ متغیر در محاسبه های در نظر گرفته شده است. در محاسبه های مالی طرح دو نکته اصلی مورد توجه قرار گرفته است:

الف- سرمایه در گردش و تأمین نقدینگی لازم به منظور تعمیر شناور، به میزان ۱,۵ ماه محاسبه و منظور گردیده است.

ب- بر اساس بررسی های انجام شده در صنعت تعمیر شناور، عمر این صنعت توسط نخبگان این صنایع، بالای ۳۰ سال برآورد می گردد لذا تنها جهت انجام محاسبه ها و تحلیل های مالی طرح، دوران بهره برداری پروژه معادل ۲۰ سال محاسبه و منظور گردیده است.

۳-۳- ارزیابی زیست محیطی، آلاینده ها و پسماندهای مهم

۳-۳-۱- مدیریت ایمنی و بهداشت

هر سازمانی باید فعالیت هایی تحت عنوان "مدیریت ایمنی و بهداشت" داشته باشد، تا کارگران بدون ترس از حادثه و بیماری های شغلی به کار ادامه دهند. این فعالیت ها بیش تر شامل تدوین دستورالعمل شیوه صحیح انجام کار، شیوه های بازرسی، نحوه اندازه گیری از آلاینده های محیط کار، بهسازی محیط کار و ... می شود و در احداث مرکز تعمیر شناور نیز، رعایت فعالیت های مدیریت ایمنی و بهداشت حایز اهمیت بسیار است.

۳-۳-۲- آلاینده ها و پسماندها

تمامی شناورها از جمله تانکرهای نفتی، به طور دوره ای برای سرویس، تعمیر، رنگ آمیزی بدنه و... به حوضچه های تعمیر، منتقل می گردند. در حوضچه تعمیر برای اجتناب از خطر انفجار گازهای نفتی، لازم است که تمامی نفت موجود در محفظه بار تانکرها و سوخت تمامی کشتی ها، به طور کامل

خارج شوند. مواد نفتی- روغنی تخلیه شده به مخازن نگهداری موقت انتقال یافته و از آنجا نیز در نهایت، به مخازن اصلی نگهداری این مواد جهت فروش و مصرف مجدد، ارسال می گردند. در صورتی که شستشوی خن و موتورخانه کشتی با آب انجام شود، فاضلابی تولید می شود که حاوی آب آلوده به روغن است و از تخلیه آب آلوده به روغن به حوضچه تعمیر و سرویس کشتی ها باید به طور جدی خودداری شود. پیشنهاد می گردد این نوع فاضلاب به مخزن موقتی پمپ شده و از آن جا به سیستم تصفیه آب روغن که از روش API سپراتور و یا روش DAF استفاده می شود، هدایت شود. در این سیستم تصفیه، جداسازی آب و روغن تا مقدار مجاز سازمان محیط زیست یعنی PPM ۱۰=Oil انجام می شود. سپس روغن جدا شده به مخزن نگهداری مواد نفتی-روغنی منتقل و آب تصفیه شده نیز دفع می گردد. پیشنهاد می شود حوضچه تعمیر و سرویس شناورها، به نحوی طراحی و ساخته شود که امکان جداسازی آن از آب اطراف وجود داشته باشد تا بتوان در مواقع ضروری، جداسازی مواد نفتی-روغنی شناور در سطح آب را با تجهیزات مناسب انجام داده و کنترل کرد.

۳-۳-۳- شرایط زیست محیطی

در طراحی و ساخت یک مجموعه صنعتی، بررسی های جوی و ویژگی های اقلیمی منطقه محل اجرای طرح، دارای اهمیتی ویژه می باشد و بخشی از معیارهای مورد نیاز در طراحی را در اختیار می گذارد؛ به این منظور پیش از شروع طراحی مهندسی پایه، بررسی های کاملی بر شرایط جوی منطقه و آب

وهوای ناحیه انجام می گردد، برای احداث تعمیرگاه شناور نیز، می بایست شرایط زیست محیطی ذیل مدنظر قرار گیرد:

- ویژگی های سایت.

- مطالعات شرایط جوی منطقه.

- میزان آلودگی هوا.

- میزان آلودگی آب.

- میزان آلودگی صوتی.

۳-۳-۱-ویژگی های سایت

این بخش با توجه به نوع تعمیرگاه کشتی ، موقعیت جغرافیایی آن و فاصله آن از مناطق مسکونی بررسی می گردد.

۳-۳-۲-بررسی شرایط جوی منطقه

با توجه به این که محل پروژه در مرکز بندرانزلی قرار دارد، در تدوین و انجام بررسی های اقلیمی از آمارهای مربوط به این شهر استفاده شده است. برای این منظور از آمار سالیانه سازمان هواشناسی کشور (IRIMO)، که هر ساله جهت تمامی شهرهای مهم کشور جمع آوری می گردد، استفاده به عمل می آید. داده های ارایه شده در این گزارش برای مشخصات جوی، به قرار زیر می باشند:

- جداول فشار هوا و رطوبت نسبی.

- جداول دمای هوا و میزان بارندگی.

- جداول سالیانه وضعیت باد و گل بادهای مربوط.

- جداول جزر و مد.

در مورد هر یک از مؤلفه های اقلیمی، داده های زیر به صورت جداگانه ارائه می شود:

الف- جدول فشار هوا و رطوبت نسبی

در این جدول ها، اطلاعات سالیانه، فشار هوا، متوسط دمای هوا، رطوبت نسبی در ساعات مختلف، میزان ابر موجود در آسمان و صافی هوا برای ماه های مختلف برآورد شده است.

ب- نمایه های دمای هوا و میزان بارندگی

در این نمایه ها و داده های سالیانه دمای هوا، بارندگی و شرایط جوی از قبیل طوفان شن، مه، رعد و برق، شبنم و شعاع دید برای ماه های مختلف برآورد می شود. مهم ترین پارامترهای ارائه شده در جدول ها عبارتند از: حداکثر مقدار دمای هوا و هم چنین میزان بارندگی که به صورت دیاگرام آورده می شود. برای هر سال یک دیاگرام، درجه حرارت هوا و یک دیاگرام مربوط به بارندگی ترسیم می شود.

ج- جدول های سالیانه وضعیت باد و گل بادهای مربوط

داده های مربوط به مقدار و سمت باد از جمله مهم ترین داده های مورد نیاز قبل از انجام طراحی می باشد.

د- نمایه های جزر و مد

داده های مربوط به جزر و مد با توجه به این که تغییرات ارتفاع سطح آب از دریا، در طول سال مشخص می گردد و در تعیین ویژگی ها و ارتفاع حوضچه ها

نقش مهمی دارد مورد توجه خاص قرار می گیرد.

۳-۶-۲-۳- میزان آلودگی هوا

متناسب با سوخت انتخابی میزان آلودگی ایجاد شده نیز می باید مورد بررسی قرار گیرد هم چنین میزان آلودگی ایجاد شده می بایست در محدوده تعیین شده از سوی سازمان محیط زیست باشد.

۳-۶-۲-۴- میزان آلودگی آب

در این بخش منبع تامین آب مشخص شده و بسته به نوع تعمیرگاه دریایی، نوع آلاینده های آب معرفی می شوند. هم چنین پساب هایی که به محوطه تخلیه می شوند می باید با استانداردهای محیط زیست مطابق باشد.

۳-۶-۲-۵- میزان آلودگی صوتی

انتشار صوت یکی از دلایل اصلی کاهش ناشنوایی در صنایع امروزی است. به این منظور در سال های اخیر قوانینی در خصوص صوت مجاز در محیط های کاری تعیین گردیده است تا از میزان شکایت کارگران این محیط ها کاسته شود. در این طرح نیز پتانسیل آلودگی و خطرات صوتی آن ها توسط امکانات داخلی محیط و ارزیابی مشاوران و کارشناسان مجرب شناسایی می شوند برای تمامی آلوده کننده های زیست محیطی می بایست دستگاه های مانیتورینگ اندازه گیری آلودگی نصب گردد تا میزان آلاینده های فوق الذکر مشخص گردد

۴. نتیجه‌گیری

در نهایت با توجه به نتایج به دست آمده در مسیر احداث تعمیرگاه دریایی چنین نتیجه‌گیری شده است که احداث این مرکز در بندرانزلی امکان‌پذیر و مقرون به صرفه بوده است. ارزیابی مالی/اقتصادی این طرح، توسط نرم افزار کامفار مورد ارزیابی قرار گرفت و در این ارزیابی شاخص‌های خالص ارزش فعلی و نرخ بازده داخلی ارایه گردیده است. مقادیر این دو شاخص مثبت بودند و با توجه به مقادیر بالای این دو شاخص در ارزیابی نتایج، محقق به این نتیجه می‌رسد که طرح مورد بحث در بدترین حالت، با برآیند سود آوری ۲۵,۴۰٪، دارای توجیه مالی و اقتصادی است.

با توجه به این که این طرح، یک طرح ملی است و طبق فرمایشات رهبر معظم انقلاب اسلامی ایران که سال گذشته را سال "تولید ملی، حمایت از کار و سرمایه ایرانی" نام گذاری کرده اند، این تحقیق نیز در راستای پرداختن به این مهم، موجب به حرکت درآمدن چرخه تولید ملی، ایجاد اشتغال گسترده در این کشور و علاوه بر جلوگیری از خروج ارز از کشور، سبب ورود ارز به ایران اسلامی عزیزمان خواهد بود. در نهایت خودکفایی چشم‌گیر در صنعت تعمیر کشتی که خود زمینه ساز ساخت کشتی است را به همراه خواهد داشت.

منابع و مآخذ

- ۱- اسکو نژاد، محمد مهدی؛ اقتصاد مهندسی؛ انتشارات دانشگاه صنعتی امیر کبیر؛ چاپ بیست و چهارم؛ تابستان ۱۳۸۵.
- ۲- برنس، ورنر و پی. ام. هاورانک؛ ارزیابی طرح های اقتصادی، ترجمه سید احمد میر مطهری؛ تهران، نشر نیک نگار؛ پاییز ۱۳۸۸.
- ۳- حافظ نیا، محمد رضا؛ مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی؛ سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت)؛ چاپ هفدهم، تابستان ۱۳۸۹.
- ۴- راعی، رضا و علی سعیدی، مبانی مهندسی مالی و مدیریت ریسک، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت)، چاپ سوم، ۱۳۸۷.
- ۵- سهامی، حبیب الله؛ مکان یابی و آمایش؛ انتشارات دانشگاه صنعتی مالک اشتر؛ ۱۳۸۶.
- ۶- قصابان، حمید رضا و همکاران؛ صنایع دریایی ایران؛ انتشارات انجمن مهندسی دریایی ایران؛ تهران؛ ۱۳۸۹.
- ۷- مصلح شیرازی، علی نقی؛ کارآفرینی و امکان سنجی طرح های سرمایه گذاری صنعتی؛ انتشارات دانشگاه تهران؛ ۱۳۸۵.
- ۸- میر مطهری، سید احمد؛ ارزیابی طرحهای اقتصادی یا راهنمای تهیه و امکان سنجی پروژه های صنعتی؛ چاپ سوم؛ نشر نیک نگار؛ ۱۳۸۰.
- ۹- نصایبان، شهریار؛ ارزیابی اقتصادی طرحهای سرمایه گذاری؛ انتشارات نور علم؛ ۱۳۸۸.
- ۱۰- ذولفقاری کیان، یوسف؛ طرح یک روش مناسب برای سیستم تعمیرات کشتی؛ ششمین همایش بین المللی سواحل، بنادر و سازه های دریایی؛ ۱۳۸۳؛ ص ۸.

۱۱- شفقت، ابوطالب و همکاران؛ لزوم توجه به توسعه صنعت دریایی و ساخت و تعمیر

شناور در دریای خزر بر پایه فرصتها و تهدیدهای منطقه ای؛ نهمین همایش صنایع

دریایی؛ آبان ۱۳۸۶

۱۲- طاهر کوهستانی، محمود؛ راهکارهای لازم برای فعال شدن صنعت تعمیر کشتی در

ایران؛ اولین همایش ملی صنایع دریایی ایران؛ ۱۳۸۷؛ ص ۱۰.

۱۳- فرهومند، صابر، بررسی صنعت تعمیرات و نگهداری کشتی و تعیین میزان بازار آن

در ایران بامطالعه موردی مجتمع ایزوایکو، سیلیویکا، ص ۴.

- 1- George Bruce & Mike Evans; Management Information Systems for Ship Repair; 20 July 2006
- 2- Implementation Guide for the Shipbuilding and Ship Repair Industry; American Shipbuilding Association; July 2003.
- 3- K.Van Dokkum, "Ship Knowledge a Modern Encyclopedia", Chapter 14, 2003.

Maritime Administration; Glossary of Shipping Terms; U.S. Department of Transportation; May 2008.

1. Anders Sundberg; Management Aspects on Condition Based Maintenance for maritime industry; Paper Presented at the 9th International Conference on Marine Engineering System; May 2003.
2. Blank, L, Tarquin, A.; Engineering Economy; Mc Graw-Hill International Edition; 2005.
3. Burton, D. J. "Safety Information Profile: Ship Building & Repairing." National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) Contract Report 210-78-130 (NTIS PB-84-154-749)2007

4. Bowman, M.S.; Applied Economic Analysis for Technologists, Engineers, and Managers, 2d ed, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, Nj; 2003.
5. Danny Scorpecci; the Interaction between the Ship Repair and Shipbuilding Industries; July 2008.
6. Gary C. Schafran, Joseph G. Winfield; Center for Advanced Ship Repair and Maintenance; December 2006.
7. Li He, Xuewen Huang; Modeling of Ship Repair Process; Information Technology Journal, 2012.
8. McGraw "Shipbuilding." -Hill Encyclopedia of Science and Technology ,1977
9. George Bruce & Mike Evans; Management Information Systems for Ship Repair; incremental Journal; July 2006.
10. Newnan, D.G., T.G.Eschenbach, and J.P. Lavelle; Engineering Economic analysis, 9th ed., Oxford University Press.Newyork; 2004.
11. Ostwald, P.F.; Construction Cost Analysis and Estimating, Pearson Prentice- Hall, Upper Saddle River, NJ; 2001.
12. Patrick Burden; Feasibility Study of a Marine Center In Wrangell (city of Wrangell); Northern Economics Journal; February 2002.
13. Pittas, Pantelis Aristeidis; Global ship-repair industry; evaluation of current situation and future trends2009.
14. Stopford, Martin, World Shipbuilding,2010, Advance Press Conference SMM, 2010 Hamburg 26th May 2010
15. Shipping Review and Outlook, A Half Yearly Review Of Shipping Market, April 2010
16. Shipping Review and Outlook, A Half Yearly Review Of Shipping Market, April 2010.

تحول بنادر در دنیای رقابتی با بهره گیری از سرمایه های نامشهود (توجه به MVPها^۱ برای رقابتی سازی بنادر)

علی مرادی؛ دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی و کارشناس مسوول تحقیقات

سازمان بنادر و دریانوردی

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) متعقد 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

^۱ . Most Valuable Performers (مجریان یا کارکنان ارزشمند)

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 کارایی 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.

کلمات کلیدی: رقابتی سازی بنادر - MVPها - سرمایه های انسانی -

رقبای بنادر - اثربخشی

مقدمه

وقتی یک کسب و کار را بررسی کنیم متوجه می شویم که قانون ۸۰/۲۰ یعنی ۸۰ درصد کارها توسط ۲۰ درصد کارکنان صورت می گیرد. اکثریت ۲۰ درصد افراد با استعداد فعال و پرانرژی هستند. اما در رابطه با “MVPها” قانون ۸۰/۲۰ به صورت قانون ۹۵/۵ در می آید یعنی ۹۵ درصد کارهای سازمان توسط MVPها انجام می شود و تنها ۵ درصد امور توسط سایر کارکنان؛ صورت می گیرد. یعنی آینده کسب و کار به تلاش ۵ درصد از بهترین کارکنان سازمان بستگی دارد.

این که ایده شناسایی MVP از کجا نشأت گرفته معلوم نیست اما در سال ۱۹۱۰ ورزش بیسبال امتیاز MVP را ایجاد کرد و امروز، بیشتر لیگ های برتر ورزشی، امتیاز مشابهی را برای بازی کنان خود به کار می گیرند. بعد از آن امتیاز MVP به عنوان استراتژی بازار برای اولین بار در یک کارخانه اتومبیل سازی به کار گرفته شد از سال ۱۹۳۱ انجمن بیسبال آمریکا به امتیاز MVP رای دادند و آن را به عنوان قانون پذیرفتند از آن زمان این طرز فکر در کسب و کار نیز به کار گرفته شد.

اثربخشی ؛ نوآوری ؛ کارآیی ؛ خلاقیت ؛ افزایش سهم بازار ؛ رشد سازمانی ؛ جهانی شدن و... همه در گرو توجه به یک موضوع است و آن MVPها است. این افراد چه کسانی هستند ؟ از کجا می توان به وجود آن ها پی برد ؟ چگونه می توانیم آن ها را بشناسیم و مدیریت کنیم؟ نیازها و عامل های برانگیزنده و استفاده از ظرفیت موجود در این سرمایه های انسانی را شناخت؟ رقابتی سازی

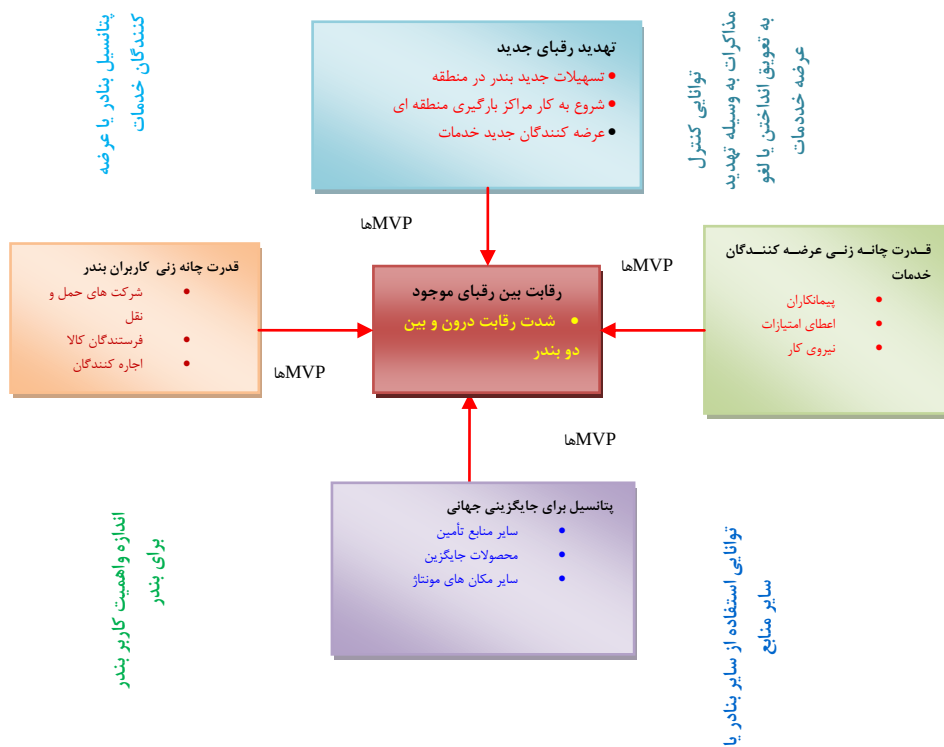
بنادر در عصر حاضر تنها با استفاده از نیروهای MVP امکان پذیر است که با اتکا به توانایی و تحول پذیری خود این مهم را فراهم می آورند. این نوشته به بررسی این موارد می پردازد و به آن ها پاسخ می دهد.

دور نمای رقابتی بنادر چه مواردی را دربرمی گیرند؟

در قرن بیست و یکم پنج نیرو در ایجاد دور نمای رقابتی پیش روی بندر و فراهم آوردندگان خدمات بندری از اثرات متقابل ؛ نقش بازی می کنند . این پنج نیرو عبارتند از:

- (۱) رقابت بین رقبای موجود.
 - (۲) تهدید رقبای جدید.
 - (۳) پتانسیل جایگزین جهانی (استفاده از خدمات بنادر دیگر).
 - (۴) قدرت چانه زنی کاربران بندر.
 - (۵) قدرت چانه زنی دست اندرکاران عرضه خدمات بندری.
- این نیروها بر تمامی بندر در اندازه های گوناگون اثر می گذارند و الزاماتی برای توسعه بندر ؛ بهبود خدمات ؛ تصمیمات قیمت گذاری و سایر اقدامات مدیریتی ایجاد می نماید. برندگان و بازندگان این عرصه برحسب اینکه مدیران بنادر چگونه جایگاه خود را در دورنمای رقابتی بخش جهانی بندر پیدا کنند ؛ ظهور می یابد.

شکل شماره (۱) مدل رقابتی بنادر را ارائه می دهد.



شکل شماره (۱) مدل رقابتی بندر

در هر بندر در واقع این نیروهای MVP ها هستند که حلقه رقابت را تشکیل می دهند. به عبارت دیگر MVP ها با دارا بودن توانمندی و داشتن شم رقابتی و شناخت محیطی و توانایی انجام کار توسط نیروهای مختلف ؛ به رقابت می پردازد.

(۱) رقابت بین رقبای موجود

شدت رقابت درون بندری و بین بندری نخستن نیرو از جمع پنج نیروی تشکیل دهنده دورنمای رقابتی است. در برخی بنادر در مورد محل بندر ، نوع خدمات ، مقررات مربوط به تعداد شرکت های قادر به فعالیت و دیگر عوامل هیچ گونه رقابتی وجود نخواهد داشت. در برخی دیگر ؛ رقابت بین رقبای شدید خواهد بود و اغلب با تعرفه گذاری منجر به محرومیت تأمین کنندگان از مزایای منتهی خواهد شد. عوامل متعدد دیگری وجود دارد که شدت رقابت در حوزه بندر را تعیین می کنند. مهم ترین عوامل رقابت بین رقبای موجود عبارتند از:

- دسترسی به بازار پس کرانه.
- توانایی ارائه خدمات به ترانسشیپ.
- ظرفیت و تقاضای بندر در منطقه.
- توانایی ایجاد رقابت درون بندر.
- ریسک سرمایه گذاری.
- توانایی جبران ضررها.
- توانایی کنترل عملیات.
- محدودیت های رقابت درون سازمان.

- تمایل دولت به اعطای یارانه عملیات.

۲) تهدید رقبای جدید

احتمال حضور تسهیلات یا عرضه کنندگان جدید خدمات بندر دومین نیرو از پنج نیروی شکل دهنده دورنمای رقابت در بندر را شامل می شود. در این راستا، ایجاد مراکز بارگیری جدید در منطقه ضرورت دارد که روش توزیع بار به و از پس کرانه یک کشور را تغییر می دهد. اهمیت این تهدید با در نظر گرفتن تعداد عوامل از بندری به بندر دیگر متفاوت می باشد. مهم ترین عوامل عبارتند از:

- منابع مالی تسهیلات جدید بندر.
- الگوهای جدید توزیع.
- شرایط موافقت نامه های عملیاتی.
- موانع طبیعی.
- اهمیت هزینه انتقال.
- مزایای هزینه و وفاداری مشتری.

۳) پتانسیل هایی برای جایگزین های جهانی

سومین نیروی تشکیل دهنده دورنمای رقابت پتانسیل هایی برای جایگزین های جهانی ؛ محسوب می شود. این نیرو با آزاد شدن رقابت در تجارت جهانی ، جهانی تر شدن تأمین منابع و افزایش روز افزون اهمیت تخصص گرایی به عنوان عاملی مهم در رنجیره های لجستیکی جهان ؛ اهمیت دارد . عوامل پتانسیل هایی برای جایگزین ها جهانی عبارتند:

- سایر منابع جهانی برای محصولاتی که از طریق بندر جابه جا می شوند.
- جایگزینی محصولات برای صادرات و واردات.
- تاثیر هزینه های انتقال برای جایگزینی.
- انعطاف پذیری تقاضا در صادرات و واردات.
- اهمیت هزینه های بندر در قیمت کل تحویل کالا.

۴) قدرت چانه زنی کاربران بندر

قدرت چانه زنی و کنترل بر مدیریت بندر توسط شرکت های حمل و نقل ، مالکان کشتی و مسوولان در سطوح مختلف از جمله شاخص های مهمی است که چشم انداز رقابتی بندر را شکل می دهند. عواملی که به قدرت چانه زنی کاربران بندر مرتبط می باشند ، عبارتند از:

- تمرکز قدرت کاربر بندر.
- تاثیر تغییر در روابط تجاری.
- حضور اجاره کنندگان با ارزش افزوده قابل توجه.
- اهمیت بندر در اقتصاد.
- توانایی ارائه خدمات بندر در جایی دیگر.
- سرمایه گذاری کاربران بندر در زمینه تسهیلات.

۵) قدرت چانه زنی عرضه کنندگان خدمات

- تجربه و توانمندی های عرضه کنندگان خدمات.
- مشارکت در سرمایه گذاری مالی برای تامین تسهیلات.
- نقاط گلوگاه در بندر.

- توانایی جبران زمان از دست رفته ناشی از توقف فعالیت ها.
- روابط متقابل بین عرضه کنندگان خدمات و کاربران بندر.
- حقوق و وظایف مندرج در موافقت نامه قراردادی.

شاخص های تهدید بنادر

الف (شاخص های قدرت چانه زنی عرضه کنندگان خدمات بندری

شاخص هایی که قدرت چانه زنی عرضه کنندگان خدمات بندری را دامن می زنند عبارتند از :

(۱) تجربه و قابلیت های منحصر به فردی که عرضه کنندگان خدمات به بندر انتقال می دهد.

(۲) گستره یا محدود مشارکت عرضه کننده خدمات در فعالیت های مالی.

(۳) وجود موانعی که کاهش یا توقف عملیات را در بندر آسان می سازد.

(۴) توانایی عرضه کنندگان خدمات در برابر مدیریت بندر برای جبران مدت از کار افتادگی.

(۵) روابط درونی بین عرضه کنندگان خدمات و کاربران بندر.

(۶) حقوق قانونی تخصیص یافته در امور رهن و سایر توافق های به عمل آمده در زمینه استفاده از امکانات.

ب (شاخص های تهدید رقبای بندر

(۱) افزایش نقدینگی در بنادر و پایانه ها که با افزایش هزینه ورود موانعی را ایجاد می کنند.

۲) تغییر در الگوی توزیع منطقه ای و توانایی شرکت های حمل و نقل در استفاده از مراکز بارگیری به جای خدمات مستقیم.

۳) مفاد موجود در توافق های مربوط به اجاره تسهیلات و سایر موافقت نامه های محافظت از عرضه کنندگان خدمات در برابر رقبای جدید که وارد بندر می شوند.

۴) موانع طبیعی پیش رو.

۵) اهمیت یا قابل توجه بودن هزینه های انتقال به استفاده از سایر بنادر یا سایر عرضه کنندگان خدمات درون بندر.

۶) مزایای عرضه کنندگان فعلی خدمات و وفاداری مشتری در زمینه هزینه.

ج) شاخص های قدرت چانه زنی کاربران بندر

۱) میزان سهم کاربران بندر (به در صد) از سهم عظیم ترافیک در بندر و کنترل آن.

۲) تنظیم مجدد فعالیت و همکاری های بین کاربران بندر که منجر به حضور دست اندرکاران توانمند می شود.

۳) حضور اجاره کنندگان با ارزش افزوده بالاتر که بندر مایل است آنان را حفظ کند.

۴) اهمیت بندر برای اقتصاد محلی.

۵) هزینه انتقال به سایر بنادر یا عرضه کنندگان خدمات.

د) شاخص های شدت رقابت در بندر

۱) موازنه عرضه و تقاضا برای خدمات بندر و تسهیلات یا امکانات در ناحیه.

۲) توانایی ارایه عملیات زنجیره ای در بندر برای ایجاد رقابت بین عرضه کنندگان خدمات.

۳) خطرات کنونی حفظ کسب و کار موجود.

۴) توانایی برای جذب ضرر و زیان ها.

۵) تعداد بنادر رقیب قادر به دسترسی اقتصادی به بازارهای درون خشکی مشابه.

۶) توانایی کنترل کارآیی خدمات بندر ؛ به ویژه روش های ترخیص کالا.

۷) قوانین و مقررات و خط مشی ها در مورد تعداد رقبا و یا ضوابط مربوط به بهره برداری بندر.

اهمیت MVPها در عرصه رقابت بنادر

وقتی یک کسب و کار را بررسی می کنیم متوجه می شویم که قانون ۸۰/۲۰ یعنی ۸۰ درصد کارها توسط ۲۰ درصد کارکنان صورت می گیرد.

اکثریت ۲۰ درصد افراد با استعداد فعال و پرنرژی هستند. اما همان طور که اشاره شد در رابطه با MVPها قانون ۸۰/۲۰ به صورت قانون ۹۵/۵ در می آید یعنی ۹۵ درصد کارهای سازمان توسط MVPها انجام می شود و تنها ۵ درصد امور توسط سایر کارکنان؛ صورت می گیرد. یعنی آینده کسب و کار به تلاش ۵ درصد از بهترین کارکنان سازمان بستگی دارد.

چنانچه به نیروهای رقابتی و شاخص های آن ها به دقت نگاه کنیم ؛ ملاحظه می شود که این عوامل به طور عمده توسط نیروی انسانی صورت می گیرد. در واقع این تعامل توسط MVPها ؛ عملی می شود و هر بندری که از MVPهای بیش تر و با انگیزه تری برخوردار باشد ؛ در رقابت نیز پیش

خواهد گرفت و از مزیت رقابتی برخوردار خواهد بود.

MVP ها که تعداد آن ها در سازمان ها اندک هستند ؛ مسوول بازدهی؛ هدایت کیفیت ؛ توسعه و روابط با مشتری ؛ ارسال کالاهای تولید شده به بازار و ارائه خدمات جدید ؛ به افزایش شهرت و اعتبار سازمان و کسب و کار ؛ کمک می کنند. MVP ها مستعدترین ؛ ارزشمندترین کارکنان سازمان هستند و می توان آن ها را این گونه تعریف کرد:

کارکنان برتری هستند که براساس ارزش ها و شایستگی های حرفه ای و شخصی کار می کنند.

تفاوت “ کارکنان با ارزش ” با ستارگان سازمانی چیست؟

در هر سازمانی تعدادی از افراد هستند که افراد پرتلاش و مستعد می باشند و در فعالیت هایشان بسیار موفق هستند ؛ این افراد ستارگان سازمانی نامیده می شوند . علی رغم موفقیت آن ها در فعالیت هایشان ؛ اینان در کار کردن با همکاران خود ؛ مدیران را با مشکلاتی رویا رو می کنند و برای سازمان نفاق افکن می باشند. اما کارکنان ارزشمند در ویژگی ها و توانایی هایشان همانند ستارگان سازمانی می باشند ولی با یک تفاوت عمده با آن ها دارند. هر دوی آن ها کارکنان برتر هستند اما MVP ها سبب رشد و بهبود افرادی که با آن ها کار می کنند ؛ می گردند و در نهایت باعث رشد و توسعه سازمان خود می شوند.

از نظر استعداد ؛ MVP ها با هم متفاوت هستند؛ بعضی از آن ها دارای استعداد رهبری قوی دارند و استراتژی کسب و کار را ایجاد و اجرا می کنند.

رسالت سازمان و اهداف سالیانه سازمان را تنظیم می کنند و از طرف دیگر انگیزش کارکنان دیگر برای کسب هدف های سازمانی را نیز برعهده دارند. بعضی دیگر از MVP ها دارای استعداد اکتشاف می باشند یعنی به خلق فرصت های جدید برای کسب و کار می پردازند؛ ایده های جدیدی را ارائه می دهند. بازدهی و منافع جدیدی را حاصل می کنند و قراردادهای جدیدی را می بندند. بعضی دیگر دارای استعداد تولید می باشند و بازدهی را افزایش می دهند و کالاها و خدمات جدید به بازار ارائه می دهند و سبب رقابتی شدن بندر و کسب و کار می گردد.

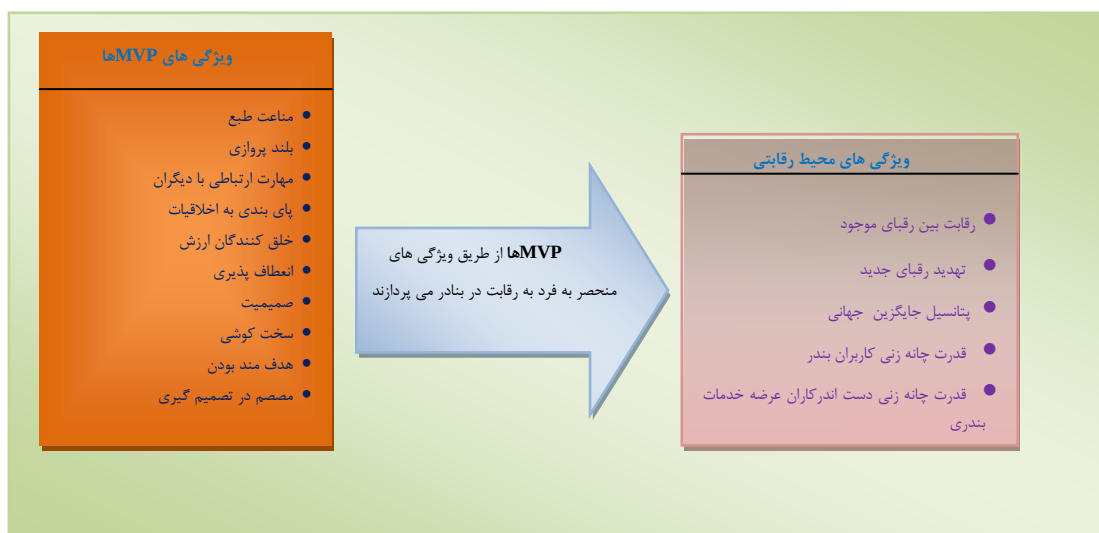
اجزای کلیدی عملکرد MVP ها عبارتند از:

- (۱) نتایج فوق العاده در کسب و کار ایجاد می کنند؛ MVP ها از طریق کسب بالاترین بازدهی؛ هدایت کیفیت؛ خلق روابط بیش تر با مشتری؛ توزیع کالا در خارج از سازمان؛ توسعه محصولات و خدمات جدید؛ کسب شهرت برای سازمان به ایجاد ارزش برای ذی نفعان سازمان می پردازند.
- (۲) MVP ها به طور پیوسته برای کسب بهبود و پیشرفت تلاش می کنند. سعی می کنند افراد؛ فرآیندها و محصولات را به طور پیوسته بهبود بخشند.
- (۳) MVP ها به دلیل این که از دانش و توانایی بالایی برخوردارند و می توانند تاثیر مثبت در اطرافیان خود بگذارند. افراد مستعد دیگر را به سمت خود جذب می کنند و بیش تر کارکنان علاقمند هستند تا با آن ها کار کنند.

(۴) MVP ها در هر کجای سازمان می توانند موفق باشند. زیرا دارای استعداد لازم برای برتر بودن در یک نقش بعد از نقش دیگری باشند و می توانند در شرایط جغرافیایی متفاوت؛ فرهنگ و سبک های رهبری مختلف و.... موفق شوند؛ آن ها بسیار قوی و منعطف می باشند.

شکل شماره (۲) نشان می دهد که چگونه MVP ها با ویژگی های منحصر به فرد خود با ویژگی های محیط رقابتی می توانند تعامل برقرار کنند و در رقابت بین بنادر نقش ایفا کنند.

نیروهای رقابتی و ویژگی های MVP ها در عرصه رقابت نقش مکمل بازی می کنند و بندر را برای رویارویی با رقیبان خود؛ آماده می سازند.



شکل شماره (۲) تعامل محیط رقابتی و MVP ها

"MVP ها" چگونه به خلق ارزش در بندر می پردازند؟

MVP ها مشاغل خود را برای کسب نتایج ؛ می سازند. یعنی از شرح شغل ها به عنوان راهنما استفاده کرده و بر نیازهای کسب و کار ؛ تکیه می کنند و بر مبنای آن ها نقش خودشان را طوری تنظیم می کنند که به ایجاد ؛ ارزش بپردازند. آن ها سلسله مراتب و اختیارات و دستورات تکیه نمی کنند. شغل را عهده می گیرند و آن را برای حمایت از نیازهای جاری و آینده بازار اصلاح می کنند. اغلب بازیگران تیم هستند ؛ به ایجاد فرهنگ تیمی می پردازند و به طور فعالی به توسعه ظرفیت و استعدادهای افرادی که در کنار آن ها فعالیت می کنند ، می پردازند و بسیار مشتاق به ساختن تیم های کاری قوی هستند. این خصوصیات بر آزادی عمل آن ها و انعطاف پذیری در محیط رقابتی را به دنبال دارد.

شناخت "MVP ها" از روی رفتارهای اصلی آن ها

کارکنان با ارزش به وسیله احساسات و علایق درونی برانگیخته می شوند. اشتیاق بسیار شدید به کار و خلق ارزش دارند. همواره بر موانعی که بر سر راه عملکرد شایسته وجود دارد ؛ فایق می آیند و زمانی که در کار موفق شدند دوباره آن را انجام می دهند . این بار با روش بهتر و کارآتر. عامل مهم در برانگیختن کارکنان با ارزش رسیدن به موفقیت و پیروزی است. آن ها چالش را برعهده می گیرند به انتظار که به پیروزی نایل آیند وهدف آن ها در دست زدن به هر فعالیتی کسب موفقیت است. دلیل اهمیت دادن به پیروزی کسب درآمد نیست بلکه رسیدن به میل خود درونی خود است.

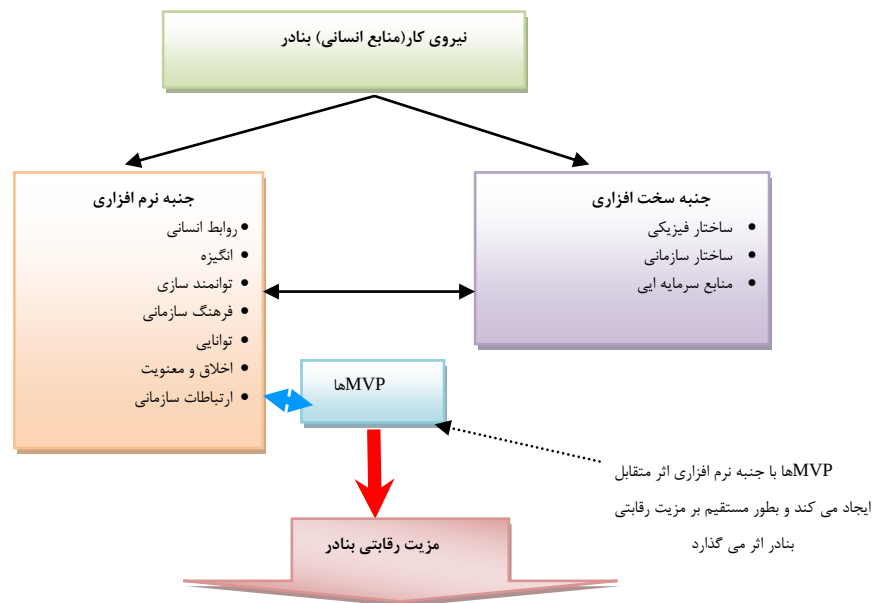
MVPها از گرفتن تصمیم و پذیرش مسوولیت نتایج؛ هراس ندارند. آن ها شجاعت اخلاقی در رویارویی با چالش های را دارند. چه این چالش ها به نتایج خوب برسند و چه نرسند با میل و علاقه آماده رویارویی با مسایل و پذیرفتن پاسخ گویی هستند و از افرادی که با آن ها فعالیت می کنند؛ حمایت می کنند. در بعضی از مواقع در مقابل بعضی از تصمیم ها شهامت گفتن نه را دارند. مسوولیت پذیری آن ها ضرورتا به معنی پذیرفتن بار و مسوولیت به تنهایی نیست؛ بلکه کارکنان با ارزش در پذیرفتن ریسک با همکارانشان شریک می شوند.

MVPها به دیدگاه و ارزش های کسب و کار متعهد هستند. آن ها تمایل دارند متفکران مستقلی باشند که در مواقع ضروری دیدگاه های شرکت را مورد بررسی قرار بدهند و حتی اعتراض کنند. تمایل به شرکت در تدوین و ترویج ارزش ها و چشم انداز شرکت دارند. و خود را به هدایت شرکت متعهد می دانند. به نظر "تام کوهن ۲۰۰۲" این کارکنان رهبران با وجدانی هستند که اعتماد و اطمینان را در دیگران الهام می بخشد و شهرت سازمانی را بالا می برند.

MVPها؛ شهرت و اعتبار بند را بالا می برند. به دلیل دست یابی به نتایج و موفقیت در کارها و فعالیت ها و به دلیل طرز برخورد و شخصیت و حسن نیت آن ها در روابط با افراد و صداقت آن ها؛ شناخت و تایید بیرونی را کسب می کنند و باعث افزایش اعتبار شرکت و شهرت آن می شوند و در نتیجه کارهای زیادی را به سمت بندر خود می کشند.

جنبه های سرمایه های انسانی

سرمایه های انسانی از دو جنبه نرم افزاری و سخت افزاری تشکیل شده است . شکل شماره (۳) جنبه های سخت و نرم و عوامل آن را نشان می دهد و همان طور جایگاه MVPها در عرضه جنبه های سرمایه های انسانی را ارائه می دهد.



شکل شماره (۳) نقش MVPها در رقابتی سازی بنادر

جنبه‌های سخت سرمایه انسانی

جنبه سخت سرمایه های انسانی بر وجوه کمی، محاسباتی و تجاری به شیوه‌ای عقلایی همانند سایر عوامل اقتصادی تاکید می‌کند و با فلسفه مبتنی بر کسب و کار، سازگار است و تاکید می‌کند؛ کارکنان را به گونه‌ای باید مدیریت کرد تا بتوان از آن‌ها ارزش افزوده حاصل نمود و برای شرکت، مزیت رقابتی خلق کرد. فلسفه مبتنی بر کسب و کار، کارکنان را سرمایه‌ای انسانی می‌داند که می‌توان با آموزش و توسعه آن‌ها به سود دست یافت.

جنبه‌های نرم سرمایه انسانی

این جنبه، از مفاهیمی چون: مکتب روابط انسانی، تاکید بر ارتباطات، انگیزش و رهبری نشأت و ریشه گرفته است. استری^۲ (۲۰۰۴) در باره جنبه های نرم این چنین نظری دارد: باید با کارکنان مثل دارایی‌های با ارزش رفتار کرد و تعهد، سازگاری و مهارت های آن‌ها را موجب و منبع مزیت رقابتی شرکت دانست. مهم ترین موضوع که سرمایه های انسانی را به عنوان عوامل اصلی رقابت ؛ تعیین می کند ؛ جنبه نرم افزاری است. به عبارت دیگر مزیت رقابتی در جنبه نرم افزاری نهفته است. جایگاه MVPها در جنبه نرم افزاری قرار گرفته است زیرا این نیروها با جوانب نرم افزاری ؛ فعالیت می کنند. این جنبه و نگرش به مدیریت منابع انسانی برای به دست آوردن تعهد (قلب و

^۲ . Estry

فکر) کارکنان از طریق مشارکت دادن آن‌ها، ارتباطات و دیگر روش‌های مناسب تاکید می‌کند و هم‌چنین بر نقش کلیدی فرهنگ سازمانی تاکید می‌شود. بهره‌مندی دو جانبه (پذیرش این که در یک زمان می‌توان هم منافع مدیران و هم منافع کارکنان را تامین کرد) کانون توجه و به عنوان نگرش تساوی‌گرا است. بنابر نظر گنارد و جاج، فرض بر این است که سازمان‌ها هماهنگ و یکپارچه‌اند و کارکنان آن در تحصیل اهداف سازمانی اتفاق نظر دارند و همه مثل اعضای یک گروه کار می‌کنند.

MVPها از طرف همکاران خود مورد احترام هستند. رابطه صمیمی کارکنان با ارزش با افراد و همکاران؛ سبب کسب احترام از طرف آن‌ها می‌شوند. دیگران آن‌ها را افرادی سازگاری ثابت قدم؛ قابل اعتماد و افرادی مشتاق به اجرای پروژه‌هایی که پذیرفته می‌دانند. "بیل رویتز ۲۰۰۴" با مطالعه رفتارها و مهارت‌های کارکنان با ارزش در ایالت ماساچوست آمریکا؛ ارزش‌ها و شایستگی‌هایی را برای آن‌ها به شرح تعیین نمود:

الف) مناعت طبع.

ب) بلند پروازی.

ج) مهارت ارتباطی با دیگران.

د) پای بندی به اخلاقیات.

ه) خلق کنندگان ارزش.

و) انعطاف پذیری.

ز) صمیمیت.

ح (سخت کوشی .

ط (هدف مند بودن.

ی (مصمم در تصمیم گیری.

MVP ها یک رفتار شهروندی از خود نشان می دهند؛ رفتار شهروندی آن دسته از رفتارهای کارکنان است که فراتر از وظیفه قرار می گیرد.

MVP ها چگونه باید مدیریت می شوند تا مزیت رقابتی در بنادر را

باعث شود؟

چگونگی مدیریت MVP ها ؛ بسیار مهم است. MVP ها باید به عنوان منابع ارزشمندی در نظر گرفته شوند که به مدیریت دقیق نیاز دارند. اما مدیریت آن ها به روشی متفاوت با مدیریت دیگر کارکنان صورت می پذیرد. MVP ها نیاز دارند ؛ بدانند که آیا فعالیت آن ها برای کسب و کار معنی دار است. برای مدیریت اثربخش کارکنان با ارزش ؛ شش مفهوم کلیدی ؛ به عنوان پیش نیاز لازم است:

(۱) توسعه فرهنگ مناسب

برای این که MVP ها مولد و دارای انگیزه بالا باشند ؛ باید اختیار لازم و مناسب به آن ها داده شود ؛ لازم است به ایجاد فرهنگ درست در سازمان؛ پرداخت تا در برابر ارزش هایی که توسط آن ها خلق می شوند؛ مناسب باشد. معنادار بودن و بازخور دادن به فعالیت ها از روش های مدیریت MVP ها هستند. زیرا این افراد تمایل دارند تا اطمینان یابند به دلیل ارزشی که برای

کسب و کار می آورند ؛ شناخته می شود و شهرت به دست می آورند و پاداش و جبران خدمات مناسب ؛ دریافت می کنند.

۲) اتخاذ یک شیوه مدیریتی که به MVPها اجازه بدهد تا رشد یابند و به تولید ارزش بپردازند:

مدیران باید بدانند که سه چیز برای مدیریت MVPها ضروری است.

- فراهم کردن راهنمایی های واضح در مورد استراتژی و نتایج ضروری برای MVPها

- تفویض اختیار به MVPها.

- برقراری ارتباط با MVPها.

۳) فراهم کردن مسیری برای توسعه و بازخورد

الف) مدیر باید بداند برای MVPها به عنوان مربی می تواند با ایجاد تشویق و دادن اطمینان و احساس مفید بودن در کارها به MVPها دهند و گروهی از افراد با استعداد را تربیت کند. از مهم ترین نقش مدیر در توسعه MVPها جست و جو برای فرصت های رشد و توسعه آن ها می باشد. یعنی نام MVPها را در لیست افرادی ذکر کنند که برای تکالیف و پروژه های سازمانی آماده فعالیت هستند و یا نام آن ها را به عنوان کاندیدای بالقوه برای فرصت شغلی دیگر در سازمان ثبت کند.

روش دیگر مدیریت MVPها ؛ رابطه استاد – شاگردی است که بهترین روش برای توسعه MVPها و نگهداری آن ها در سازمان می باشد. استادها افراد مورد احترامی هستند که به دلیل تجربیات ؛ موفقیت و منطقشان ؛ ارزشمند هستند.

آن ها با MVPها در یک روش رسمی کار می کنند تا به آن ها یاد دهند که چطور در کارهایشان موفق باشند. نقش هایی که استاد می تواند ایفا کند عبارتند از:

- (۱) به MVPها کمک می کنند تا از طریق یادگیری شیوه های خاص رهبری و کسب و کار ؛ رشد و توسعه یابند.
 - (۲) به آن ها کمک می کنند تا راه خود را با توجه به فرهنگ و سیاست های سازمان پیدا کرده و اعتبار کسب نمایند.
 - (۳) به عنوان مربی و مشاور عمل می کنند.
 - (۴) به عنوان ابزاری برای نشر ایده های جدید می باشند.
 - (۵) به عنوان خلق کننده فرصت برای MVPها باشند تا آن ها بتوانند مهارت جدید کسب کنند. اگر استفاده از بخش های دیگر سازمان بیایند و مسوولیت مستقیمی برای هدایت MVPها نداشته باشند می توانند بسیار اثربخش باشند.
- ب () رایاه بازخور مناسب و صادقانه .
- برای دادن بازخور مناسب باید به شیوه های زیر عمل شود:
- جمع آوری مثال های خاص از جاهایی که نیاز هست تا توسط MVPها بهبود یابد و کارهایی که باید به روش متفاوت انجام بپذیرد..
 - جمع آوری اطلاعات از همکاران دیگر برای تأیید مشاهدات و مثال ها و دادن ارزیابی بهتر.
 - تنظیم قرار ملاقات با MVPها برای بررسی باخورد.

• فراهم کردن اطلاعات صادقانه و روش های صحیح برای بهبود یا انجام متفاوت کارها و این که آن ها بدانند پیشنهادهای ارایه شده؛ صرفا برای بهبودی در کارها صورت پذیرفته است.

۴) فراهم کردن چالش مورد نیاز باری MVPها

لازم است تا مدیران چالش هایی را برای MVPها فراهم سازند. آن ها باید در مشاغل و محیط های چالشی برانگیز قرار گیرند. بدون داشتن چالش کارکنان با ارزش ؛ دردساز و خسته کننده می شوند. آن ها نیاز است به حل مسایل و مشکلات بزرگ و مهم کسب و کار ؛ بپردازند. لزوم ایجاد چالش برای آن ها فقط به خاطر شخصیت آن ها نیست ؛ بلکه برای سازمان نیز مزایایی دارد و یک موفقیت "برد- برد" به دست می آید.

۵) امکان انعطاف پذیری

بسیار ضروری است تا مدیران با MVPها ارتباط برقرار کنند زمانی را برای آن ها اختصاص دهند که این کار به شناخت بیش تر شخصیت منجر می شود و سبب می شود آنان هم نسبت به موفقیت خود شناخت حاصل کنند که این شناخت در ایجاد انگیزه در آن ها موثر است.

۶) تشویق MVPها به ماندن در سازمان

مدیران نسبت به ترک سازمان کارکنان با ارزش ؛ نگران هستند . مدیران باید از عوامل ناراحتی و ترک سازمان این گونه افراد ؛ آگاهی یابند و از آن ها ممانعت نمایند. موارد زیر می توانند از ترک کردن سازمان توسط MVPها جلوگیری کنند:

الف) اطمینان حاصل شود که MVPها ؛ تنها یک کارمند فعال نباشند و به جوانب دیگر پرداخته شود.

ب) اهمیت کارکنان با ارزش ؛ هم به اعضای سازمان و هم برای مدیران ؛ یادآوری شود.

ج) برقراری ارتباط زیاد با MVPها و شناخت عوامل چالش انگیز بیرونی و درونی در آنان.

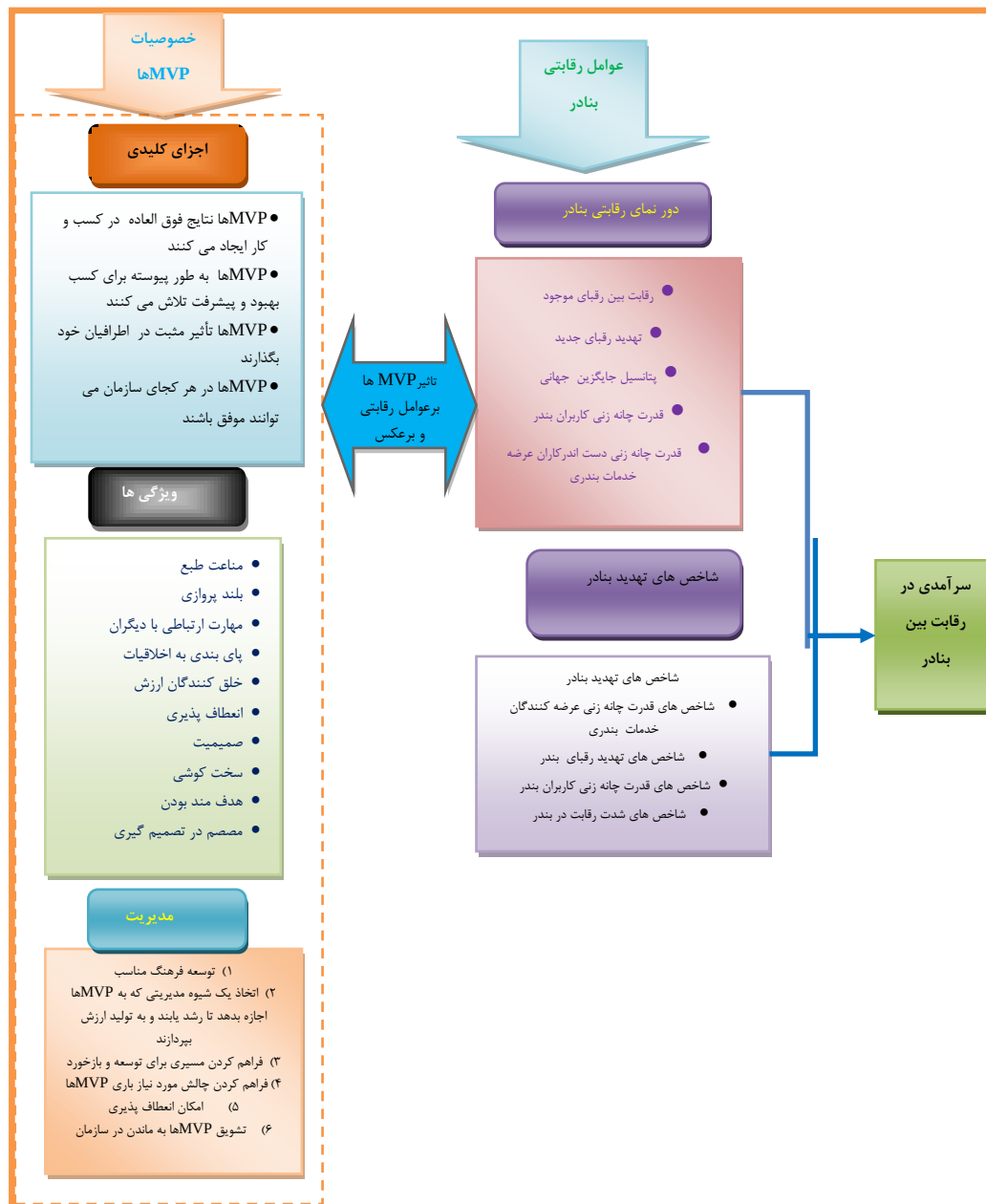
د) شناخت چگونگی ایجاد ارزش توسط MVPها و تقدیر و حمایت از آن ها و برآوردن نیازهایشان.

ه) شناسایی و شهرت پیدا کردن MVPها در بیان تمام اعضای سازمان و ارایه پاداش متناسب به آن ها .

و) موفقیت در تلاش برای پای بند کردن آن ها به کسب و کار ؛ دانسته شود و نه در نگهداشتن آن ها در یک بخش.

MVP ها را چگونه برای رقابتی بنادر سازی بنادر آماده کنیم؟

برای بهره جویی از MVPها در رقابتی سازی بنادر ، عوامل رقابتی در بندر و خصوصیات و ویژگی های این افراد را در نظر می گیریم. شکل شماره (۴) مدل ترکیبی این عوامل را نشان می دهد:



شکل شماره (۴) مدل رقابتی بنادر با بهره گیری از MPVها

آیا MVPها متولد می شوند یا تربیت و توسعه می یابند؟

در این مورد دیدگاه ها متفاوت می باشند؛ به خصوص بین مدیران و خود MVPها؛ هیچ گونه جواب تعریف شده ای برای پاسخ به این پرسش وجود ندارد.

هر فردی نظر خود را دارد؛ اما نه متخصصان و نه عموم مردم هنوز به طور قاطعانه نتوانسته اند ثابت کنند که منشأ پیدایش استعداد در ذات MVPها است یا در محیط.

به واضح مشخص نشده است که استعداد ذاتی تا چه اندازه نیاز به توسعه و تقویت توسط مربی و مدیر دارد. اما فردی با استعداد بالا بدون داشتن آموزش نمی تواند MVPها باشد.

نتیجه گیری

جهانی شدن بر فعالیت های بندر اثر می گذارد و ایجاب می کند تا افرادی با توانمندی خاص که منابع انسانی را به حرکت درآورند ، ضروری است . دنیای پیوسته در تحول به کارکنان توانمند نیاز دارد. از این رو MVPها این مهم را برای سازمان های امروزی به ویژه بنادر ، فراهم می آورند . شناسایی MVPها در سازمان ها و دادن انگیزه لازم به آن ها برای رهاسازی پتانسیل های موجود ، موفقیت کسب و کارها را به دنبال خواهد داشت و مزیت رقابتی در بنادر را به

دنبل می آورد که شهرت و اعتبار بنادر را بالا می برند و بر همه کارکنان سازمانی اثر مثبت می گذارند و آنان را با خود همراه می کنند. با توجه به داده های این مقاله آیا شما در سازمان خود کارکنان با ارزش ؛ سراغ دارید؟ چگونه آن ها رفتار می کنند ؟ از این به بعد رفتار آن ها را تحت نظر داشته باشید.

با توجه به پتانسیل موجود در ایران و وجود نیروهای کارآمد ؛ شناسایی و مورد توجه دادن MVPها و مدیریت آن ها در بنادر ایران ؛ می تواند رقابت بین بنادر ایران و بنادر منطقه را تضمین کند.

منابع

- (۱) راه کارهای اصلاحی در بنادر مرکز تحقیقات سازمان بنادر و دریانوردی ۱۳۸۷
- (۲) آرمسترانگ، مایکل، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه: سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، دفتر نشر فرهنگی ۱۳۸۱ تهران
- (۳) پیتر بامبرگر و ایلن مشولم، استراتژی منابع انسانی جمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، دفتر نشر فرهنگی چاپ دوم ۱۳۸۴ تهران
- (۴) سلطانی، ایرج، مبانی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی انتشارات ارکان دانش ۱۳۸۶، اصفهان
- (۵) آلن بانت و استفن جی هینز برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی ترجمه محمد اعرابی و سعید موسوی، دفتر نشر فرهنگی چاپ اول ۱۳۸۶ تهران
- (۶) تقدیسی، محمدحسین، علیزاده، سیدشمس‌الدین. مدیریت استراتژیک: نگرشی استراتژیک در سازمان‌ها ی امروزی. تهران: نشر ریحان، ۱۳۸۷.
- (۷) دیوید، فرد.آر، مدیریت استراتژیک، ترجمه پارسائیان، علی؛ اعرابی، سید محمد، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ ششم، ۱۳۸۳
- (۸) فرد آر دیوید مدیریت استراتژیک ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی دفتر نشر فرهنگی چاپ نوزدهم ۱۳۹۰؛ تهران
- 8) Curtis, B, Hefley, W.E, and Miller, S. The People Capability Maturity Model: Guidelines for Improving the Workforce, Delhi, India: Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd, 2007.
- 9) <http://www.pmo.ir>

10)

http://www.missionstatements.com/human_resources_mission_statements.html

11) <http://www.citehr.com/2086-what-could-hr-department-vision.html>

12) <http://uthr.admin.utk.edu/aboutHR/Vision.html>

13) HYPERLINK "http://www.adlittle.uk.com" www.adlittle.uk.com
,"The Strategic Management Programme Handbook", May 2005

14) http://www.mvpresearch.com/maximizing_mvps.html

15) margaret butteriss and bill roiter corporate mvps managing your company's most valuable performers , John Wiley & Sons Canada, Ltd (2004)

مطالعه موردی پیاده سازی پنجره واحد (Single Window) در

بنادر تجاری با دیدگاه مهندسی مجدد فرآیندها (BPR)

مسعود شیراوژن؛ کارشناس مسوول واحد دریایی و بندری

اداره کل بنادر و دریانوردی استان هرمزگان بندر شهید رجایی

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 (UN/CEFACT Electronic Business) 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.

کلمات کلیدی: فن آوری اطلاعات، پنجره واحد، DagangNet، TradeNet، (Ghana) GCNet، Digital Trade and Transportation Network) DTTN، Community Network، جهانی شدن

۱- مقدمه

مبحث جهانی شدن موضوعی است که برای بسیاری از کشورهای در حال توسعه که دارای اقتصاد تک محصولی و شکننده هستند به عنوان تهدیدی جدی قلمداد شده و برای کشورهای توسعه یافته که دارای اقتصادی پویا و از زیر ساخت های مناسب تکنولوژیکی برخوردارند نیز به عنوان فرصتی مغتنم. چرا که رویکرد جهانی شدن بر اساس آزاد سازی و رفع هر گونه موانع در تبادلات بین کشورها از جنبه های مختلف اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی بنا شده است و این در حالی است که در صحنه رقابت جهانی آن ها بی از این آزاد سازی بهره خواهند برد که توانایی لازم را جهت رقابت داشته باشند. بی شک با پیوستن به سازمان تجارت جهانی تمامی انحصارات از بین رفته و هر مشتری با هر تأمین کننده ای که بهترین خدمات را عرضه نماید می تواند به تعامل بپردازد.

استانداردهایی توسط سازمان های تخصصی وابسته به سازمان ملل پیشنهاد شده است که هر چند در حال حاضر به عنوان توصیه می باشد ولی رفته رفته این توصیه ها جنبه الزام خواهد یافت. استانداردهایی که در زمینه ایجاد تسهیل در تبادلات بین المللی توسط UN/CEFACT توصیه شده است از این نمونه می باشند. با این تفاسیر می طلبد که بنادر تجاری کشور هر چه زودتر خود را با تحولات تکنولوژیکی جهان هماهنگ نموده و سعی و تلاش وافری جهت تامین هر چه بیش تر رضایت مشتریان از طریق ارائه خدمات به هنگام نمایند. این میسر نمی شود مگر با شناسایی نیازها و خواسته های مشتریان با بهره گیری از سیاست ها و برنامه های کوتاه مدت و بلند مدت مدونی که بر آن اساس بتوان بنادر را به سطحی از کیفیت رساند که برای مشتریان جذاب و مورد پسند واقع شوند.

رویکرد حمل و نقل بین المللی به حمل کالاها با استفاده از کانتینر و روند رو به رشد این نوع از کالاها در سال های اخیر نوید دهنده ی بازاری پر رونق در این بخش می باشد. برای برخورداری از سهم مناسبی از این بازار، همگام شدن با تحولات جهانی و بهره گیری از تکنولوژی های نوین در ارائه به هنگام خدمات از الزامات جدی بنادر تجاری کشور به عنوان یکی از حلقه های زنجیره تأمین بین المللی است. به نظر می رسد که توفیق در این فرآیند تعاملی در مقابل پدیده جهانی شدن، مستلزم مقدمات زیر باشد:

- واقع بینی آگاهانه در قبال ابعاد مختلف اقتصادی و فرهنگی جهانی

شدن

- شناخت وضع موجود و ارزیابی ظرفیت های فرهنگی ، اقتصادی و فکری جامعه
- درک کاستی ها و ناکار آمدی ها و فروتنی عالمانه برای حرکت به سوی رشد و تعالی
- اتخاذ موضع اندیشیده و سنجیده در جهت رشد و توسعه اقتصادی و توجه خاص به عوامل اساسی موفقیت^۳ (CSF) [۱]

رقابت، تمامی شاخه های حمل و نقل را در بر گرفته و از توسعه گسترش فعالیت های مربوط به حمل و نقل دریایی اعم از کشتیرانی و کشتی سازی، استفاده از بنادر و مناطق آزاد تجاری ایجاد شده در آن تا افزایش چشمگیر مسافرت های هوایی و ریلی و جاده ای را شامل می شود. وجود مزیت نسبی در حمل و نقل دریایی نسبت به سایر روش های حمل و نقل به خصوص در جا به جایی بار بازار گسترده و رقابت آمیزی را در این عرصه از فعالیت در ابعاد بین المللی ایجاد کرده است. این رقابت چه در زمینه های ارائه خدمات حمل دریایی اعم از کشتیرانی، کشتی سازی، کشتی داری و چه در توسعه، گسترش و نوآوری بنادر بازرگانی بین المللی در ارائه خدمات هر چه بیشتر و گسترده تر پدید آمده است. به صورتی که علاوه بر منافع قابل توجهی که در امور مربوط به ارائه خدمات در این بخش وجود دارد، بنادر معتبر و مطرح موجود در نقاط مختلف نیز به صورت یکی از مطمئن ترین منابع ارزی کشورهای خود محسوب می شوند.

¹ Critical Success Factors

حمل و نقل دریایی با توجه به ویژگی های خاص خود و از همه مهم تر امکان رفت و آمد در آب های آزاد بین المللی و در کوتاه ترین فاصله ممکن با وجوه تمایزی مانند توانایی حمل و نقل و به خصوص نقل و انتقال بار در حجم های زیاد و مسیرهای گاه بسیار طولانی، زمان مناسب، قیمت ارزان، سلامت فیزیکی بار حمل شده و مانند آن از جایگاه خاصی در شقوق مختلف حمل و نقل برخوردار است. و به همین دلیل حضور تکنولوژی جدید و نوآوری های مدرن تکنیکی و ابزاری در این شاخه از حمل و نقل نیز در ابعاد بسیار وسیعی مورد استفاده قرار گرفته است. این وسعت و گستردگی از ساخت و ساز کشتی شروع و در به کارگیری فن آوری های جدید در استفاده از وسایل و تجهیزات مورد نیاز کشتی شامل نیروی محرکه، سیستم های کنترل و ناوبری دریایی، تجهیزات و وسایل مکانیکی و روش های مخابراتی و ارتباطی و مانند آن ادامه یافته و در تجهیز و راه اندازی و بهره برداری از بنادر بزرگ بین المللی در تمامی زمینه های ممکن حتی تفکیک و طبقه بندی بار، صدور انواع صورتحساب ها و مانند آن جلوه گر می شود. در این ارتباط الزامی است که بنادر تجاری کشور با برنامه ریزی دقیق و مدون به سرعت خود را همگام با سایر بنادر مهمی که سهم به سزایی از جابه جایی کالا در تجارت جهانی را به خود اختصاص داده اند نموده و در این ارتباط با شناخت عملکرد این بنادر و کسب تجربه آن ها راه را برای حضور فعال تر خود در عرصه اقتصاد جهانی هموار نمایند [۲].

۲- تحول بنادر در دنیای رقابتی

امروزه با ورود به قرن بیست و یکم و بر اساس یک سنت پیشین که به دنبال انقلاب صنعتی طرح ریزی گردیده است، میل در توجه به مسایل خاص همراه « با نگاه به آینده» و در نظر داشتن اثر پرقدرتی که این آینده مغناطیس گونه بر زندگی بشریت دارد، بین تحلیل گران اقتصادی -سیاسی، فرهنگی و اجتماعی رایج شده است. پژوهش گران معاصر، تأکید دارند که تحت هیچ شرایطی، بدون در نظر داشتن متغیر آینده، مبادرت به طرح پرسش های بنیادین (و یا فرضیه ها) نکنند. چنین موضوعی باعث شده تا سازمان ها و بنگاه های اقتصادی به بازنگری آراء و اندیشه های خویش پرداخته و رویه ها و روش های موجود را بر پایه ی «آینده» مورد نقد و بررسی قرار دهند [۳].

دراین بین بنادر تجاری به عنوان یکی از حلقه های مهم زنجیره تأمین بین المللی همواره مورد توجه تحلیل گران و مسوولین اقتصادی کشورهای مختلف جهت اصلاح فرآیندهای ارائه خدمات بوده اند. از جمله دلایل این مهم می توان به موارد زیر اشاره نمود:

❖ با توجه به مبحث جهانی بودن فعالیت های اصلی اقتصادی و از آن جمله موضوع حمل و نقل دریایی و بندری که اولین گلوگاه مرحله واردات یا صادرات از حیث فیزیکی و مکانیکی را شکل می دهد، ضرورت انعطاف پذیری لازم سازمانی و تبیین نظام مدیریت، حایز

اهمیت است. در این زمینه فشارهای رقابتی، فن آوری های نوین اطلاعات و ارتباطات و تمرکز زدایی از جمله الزام هایی است که موضوع انعطاف پذیری سازمانی و تبیین نظام مدیریت را در چارچوب اصلاحات بندری در دستور کار قرار می دهد. بر این اساس مجموعه راه کارهای اصلاحات در بنادر، قادر است تا دولت ها را در سطح اقتصاد کلان، برای بهبود رقابت تجارت خارجی همراه با کاهش هزینه های حمل و نقل، به ویژه هزینه خدمات بندری و بهبود کارایی بندر در تعامل دریا- خشکی و در سطح اقتصاد خرد، برای حذف بار مالی بودجه های ملی و افزایش درآمدها از طریق بهینه سازی شیوه های بهره برداری از منابع یاری نماید. رویه های جدید سرمایه گذاری و تغییر در کارکرد آن ها، منابع کار و اطلاعات گسترده، همچنین تکنولوژی و نوآوری های جدید در چرخش فعالیت های بندر، دولت ها را برای پیشبرد توسعه اقتصادی ملی در پیوند به اقتصاد جهانی نیازمند رهیافت به راه کارهای جدید می- نماید.

❖ سوی دیگری که این جریان بر آن تاثیر می گذارد متوجه متصدیان حمل و نقل و پایانه های بندری است که از طریق ارائه خدمات بندری با هزینه کم تر مهیا نمودن زمینه استفاده مطلوب از سرمایه های حمل و نقل فراهم می آید. این امتیاز به دست اندر کاران این بخش اجازه می دهد تا با در اختیار گرفتن جایگاه های رقابتی بهتر در بازارهای حمل و نقل، فرصت های تجاری بیش تری را در اختیار بخش های رو به

رشد قرار دهد. حمل کنندگان کالا، صادر کنندگان و وارد کنندگان نیز فرصت می یابند تا از طریق کاهش هزینه های بندری و در نتیجه کاهش نرخ های حمل بار با کشتی، زمینه کاهش هزینه کالاهای وارداتی و محصولات میانی و افزایش رقابت برای صادرات را فراهم آورند [۳].

آنچه که در این جا می بایستی بدان اشاره نمود این است که صنعت حمل و نقل دریایی کشور هم اکنون بیش از هر زمان دیگری نیاز به بهره گیری از فن آوری اطلاعات و ایجاد تحولات بنیادین در فرآیند ارائه خدمات به ذینفعان و مشتریان خود می باشد. موضوعی بس مهم که سایر بنادر مطرح جهان بدان اهتمام و توجه ویژه ای داشته و کماکان در صدد بهره گیری هر چه بیش تر از آن جهت افزایش سهم بازار خود می باشند.

۲-۱- دلایل و عوامل تحول در بنادر

بنادر طی دو قرن اخیر شاهد تغییرات چشمگیری بوده اند. در طی قرن نوزدهم و نیمه نخست قرن بیستم، بنادر به ابزاری برای قدرت دولت ها یا استعمارگران تبدیل شده و دسترسی و خروجی بنادر به عنوان وسیله ای برای کنترل بازارها مد نظر قرار گرفت. رقابت بین بنادر به حداقل کاهش یافت و هزینه های بندری در مقایسه با هزینه های سنگین حمل و نقل اقیانوسی و حمل و نقل درون خشکی به طور نسبی بی اهمیت گردید. در نتیجه هیچ انگیزه ای برای بهبود کارایی بندر وجود نداشت. اما این شرایط به کلی تغییر کرده

است. امروزه بنادر در مقیاس جهانی به رقابت پرداخته و با توجه به دستاوردهای عظیم در طول چند دهه اخیر در زمینه بهره وری حمل و نقل دریایی، از آن ها به عنوان مؤلفه ای قابل کنترل برای بهبود کارایی سیاست های ساماندهی حمل و نقل اقیانوسی یاد می شود. این امر زمینه بهبود کارایی بنادر، هزینه کم تر حمل بار و انسجام خدمات بندری را با سایر عناصر شبکه توزیع جهانی فراهم آورده است. به علاوه، به دلیل ایجاد انگیزه برای سرمایه گذاری مالی حاصل از پیشرفت های به عمل آمده در حوزه بنادر، زمینه خلاصی از مقررات خشک نهادهای دولتی و تشویق بخش خصوصی برای حضور در فعالیت های گسترده بندری ایجاد شده است.

امروزه دلایل مختلفی برای ایجاد تحول و انجام اصلاحات اساسی در بنادر مطرح می شود که این دلایل را در چهار بخش زیر می توان ارایه نمود:

■ دلایل عمومی

- افزایش بازدهی بندر.
- کاهش هزینه ها و تعرفه ها.
- بهبود کیفیت خدمات.
- افزایش قدرت رقابت.
- تغییر رفتار در برخورد با مشتریان بندر.

▪ دلایل اداری و مدیریتی

- سیاست زدایی از سازمان بنادر.
- کاهش تشریفات اداری.
- معرفی مدیریت مبتنی بر عملکرد.
- اجتناب از انحصار طلبی دولت.

▪ دلایل مالی

- کاهش هزینه های دولت.
- جذب سرمایه گذاری خارجی.
- کاهش ریسک های سرمایه گذاری تجاری برای بخش دولتی.
- افزایش مشارکت بخش خصوصی در اقتصاد ملی یا منطقه ای.

▪ دلایل استخدامی

- کاهش اندازه دولت.
- سازماندهی و آموزش مجدد نیروی کار بندر.
- حذف محدودیت های مربوط به فعالیت های کاری.
- افزایش اشتغال در بخش خصوصی.

۲-۲- مدرن سازی بنادر

استراتژی های آزاد سازی، تجاری سازی و خصوصی سازی همگی در تلاش برای بهبود کارایی سازمان و عملیات بنادر با معرفی محیطی تجاری پیگیری

می‌شود. اگر چه این استراتژی‌ها ممکن است تاثیر گذار باشند، ولی برخی دولت‌ها به اعمال این اصلاحات اداری تمایلی نشان نمی‌دهند چراکه بیم آن می‌رود که این اصلاحات منجر به اختلال در روند ارائه خدمات یا کاهش اقتدار، اختیارات و قدرت دولت شود. در نتیجه، گاهی دولت‌ها روش‌های محتاط‌تری را (مانند مدرن سازی بنادر) برای بهبود عملکرد در پیش می‌گیرند. در این استراتژی چنین فرض می‌شود که عملکرد را می‌توان به سهولت در محیط سلطه جویانه دارای تشریفات اداری و بروکراسی بهبود بخشید. امتیاز این استراتژی این است که برخی تغییرات در سازمان را می‌توان بدون نیاز به تغییرات قانونی یا تغییر در خط مشی اعمال نمود. نمونه‌هایی از توسعه که نیاز به تغییرات قانونی یا تغییر در خط مشی ندارند عبارتند از:

- پذیرش روش‌های برنامه ریزی شرکتی
- کاربرد برنامه ریزی توسعه منابع انسانی (HRD)^۴
- استفاده از کاربردهای رایانه‌ای و سیستم اطلاعات مدیریت (MIS)^۵
- توسعه تبادل الکترونیکی داده‌ها (EDI)^۶ و فن‌آوری اطلاعات [۳].

۲-۳ - آشنایی با چرخه فعالیت‌ها در بنادر کشور

فعالیت‌های متنوعی در بنادر انجام می‌پذیرد که عمده آن‌ها عبارتند از:

- تخلیه.

^۴ Human Resources Development

^۵ Management Information System

^۶ Electronic Data Interchange

- بارگیری.

- انبار داری.

- پهلوی دهی و جدا سازی شناورها.

هر یک از این فعالیت ها دارای مراحل و فرآیندهایی است که شامل انجام اموراسنادی و تبادل اطلاعات بین بخش های مختلف بندر و گمرگ می باشند. با توجه به نوع کالاهای، حمل و نقل دریایی را می توان به سه بخش عمده تقسیم بندی نمود:

- حمل کالاهایی با حجم بسیار^۷

- مایعات^۸ (مانند نفت و روغن خام).

- کالاهای خشک^۹ (مانند غلات).

- حمل گاز

- حمل کالاهای کانتینری

- حمل کالاهای عمومی یا متفرقه (General Cargo)

در این ارتباط ذکر این نکته ضروری است که رویکرد حمل و نقل جهانی به حمل و نقل کانتینری بوده به طوری که این نوع از حمل و نقل امروزه از جایگاه خاصی برخوردار است.

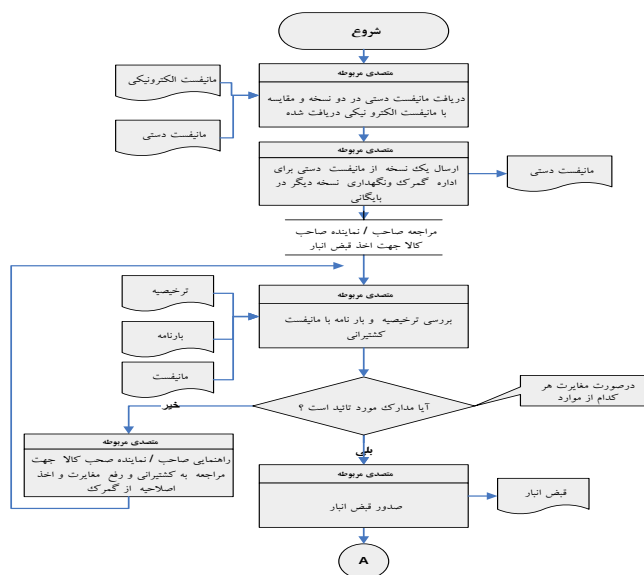
در این جا جای دارد که به تشریح برخی از این فعالیت ها اشاره نمود. همان

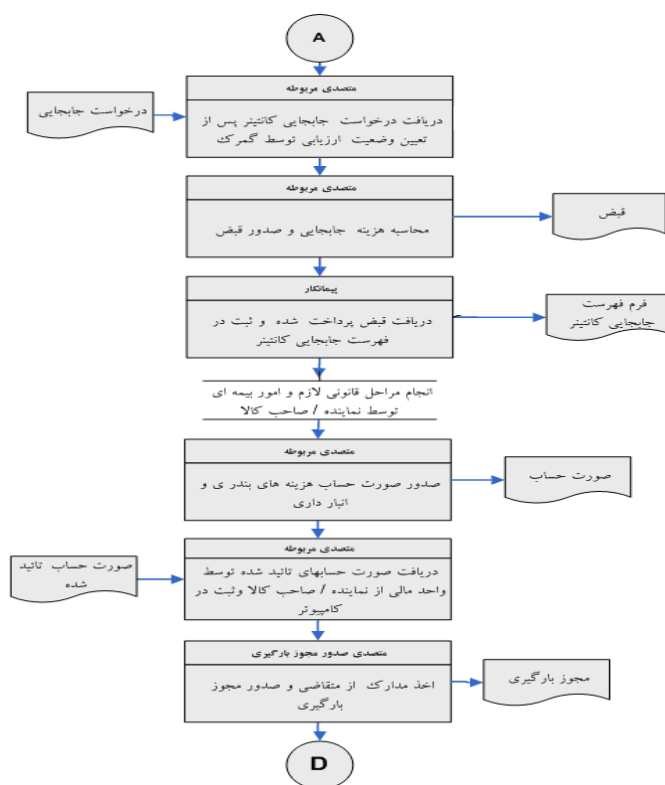
^۷ Bulk

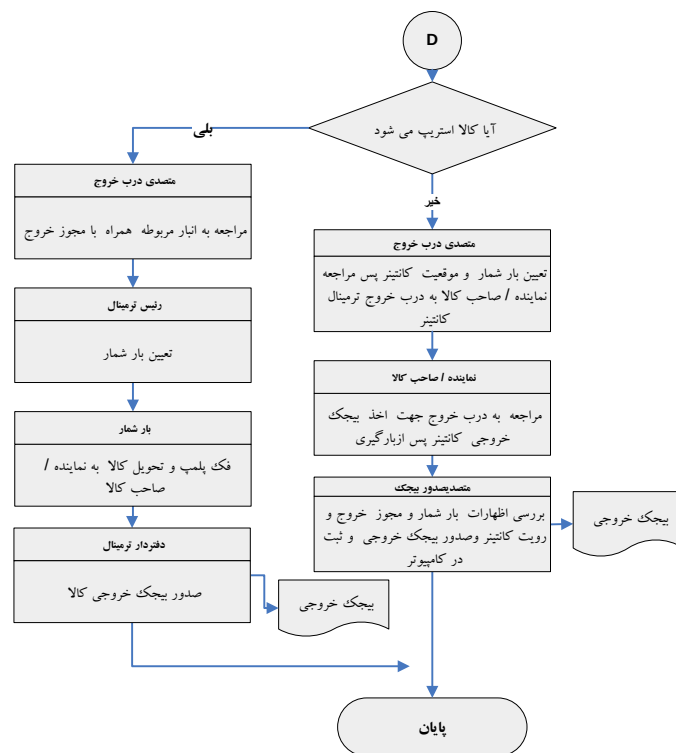
^۸ Liquid Bulk

^۹ Dry Bulk

گونه که پیش تر نیز اشاره گردید، حمل و نقل کانتینری از جمله روش های حمل و نقل دریایی است که به دلیل سهولت و ایمنی بیشتر روزبه روز بر توجه بدان افزوده می شود. آن چه که امروزه به عنوان فرآیند اسنادی جهت ترخیص کالاهای کانتینری در بنادر بزرگ تجاری کشور می گذرد به صورت فرآیندی است که در شکل شماره ۱ ارایه شده است.







شکل (۱) فرآیند اسنادی ترخیص کالاهای کانتینری

۳- مهندسی مجدد فرآیندها (BPR)^{۱۰}

۳-۱- تعریف

مهندسی مجدد از جمله واژگان و عباراتی است که در ادبیات مدیریتی، برداشت ها و تعبیر گوناگونی از آن شده است. مایکل همبر و جیمز چمپی به

¹⁰ Business Process Reengineering

عنوان سرشناس ترین پیش گامان و مدافعین نگرش مهندسی مجدد در آغاز فصل دوم کتاب خود با عنوان طرح ریزی دوباره ی شرکت، چنین عنوان می کنند که: اگر از ما بخواهند یک تعریف فوری از طرح ریزی دوباره کسب و کار ارایه کنیم، می گوییم طرح ریزی دوباره یعنی "از ابتدا شروع کردن". طرح ریزی دوباره به این معنی نیست که آنچه را که از پیش وجود دارد را ترمیم کنیم یا تغییراتی اضافی دهیم و ساختارهای اصلی را دست نخورده باقی بگذاریم. طرح ریزی دوباره یعنی کنار نهادن روش های قدیمی و افکندن نگاهی تازه به کار مورد نیاز برای به وجود آوردن محصول یا خدمت شرکت و ارزش دادن به مشتری. طرح ریزی دوباره یعنی پرسیدن این پرسش که اگر من امروز می خواستم با توجه به آنچه می - دانم، و با توجه به تکنولوژی فعلی، این شرکت را از نو بسازم، شبیه چه چیز به نظر می رسید؟ طرح ریزی کردن دوباره یک شرکت یعنی کنار گذاشتن سیستم های قدیمی و شروع دوباره. این امر مستلزم بازگشت به ابتدای کار و ابداع یک روش بهتر برای انجام کار است.

شرکت بین المللی Prosci، مهندسی مجدد را چنین تعریف می کند: "مهندسی مجدد فرآیند عبارتست از طراحی دوباره کسب و کار، سیستم های مرتبط با آن ها و ساختارهای سازمانی به منظور دستیابی به بهبود چشمگیر در عملکرد سازمان. عملکرد مالی ضعیف، رقابت خارجی، کاهش سهم بازار و یا ایجاد فرصت های جدید در بازار ممکن است از دلایل تصمیم سازمان در به کارگیری این رویکرد باشند. BPR الزاماً به معنای کوچک سازی، تجدید ساختار، سازماندهی مجدد، خودکار شدن، تکنولوژی جدید و غیره نیست. در

مهندسی مجدد فرآیند، کنترل و تغییر پنج عنصر هر سازمان به شرح زیر در دستور کار قرار دارد:

- استراتژی
- فرآیندها
- تکنولوژی
- سازمان
- فرهنگ

ابنگ^{۱۱} و گرئر^{۱۲} در سال ۱۹۹۴ بیان داشتند که مهندسی مجدد یعنی "تغییر و از میان برداشتن هر چیزی که بر سر راه بهبود عملکرد جاری سازمان مانع ایجاد کند، حتی اگر ناگزیر باشیم کار طراحی سازمان و فرآیند را از صفر شروع کنیم". آن ها در کتاب خود با عنوان قواعد انقلاب، از نا رسایی اندیشه ها و راه حل های دیروز برای دستیابی به اهداف امروز سخن می گویند و خواستار دور ریختن این اندیشه ها و راه حل ها می - شوند.

به نظر داونپورت و شورت، طراحی دوباره فرآیند عبارتست از : تجزیه و تحلیل دوباره جریان کار در فرآیند های درون و برون سازمانی. داونپورت بیش تر ترجیح می دهد اصطلاح نوسازی فرآیندها ی کسب و کار را به کار گیرد. مهندسی مجدد تنها بخشی از ضروریات تغییر ریشه ای در فرآیندها است. و صراحتاً به طراحی فرآیند جدید اشاره می کند. اصطلاح نوسازی فرآیند در

¹¹ Obeng

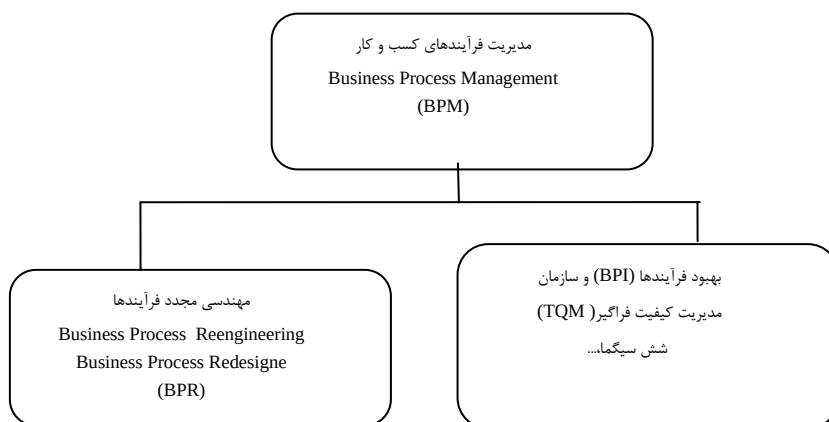
¹² Grainer

برگیرنده استراتژی های کاری جدید، طراحی فرآیندهای قابل اجرا و اعمال تغییر در تمامی ابعاد پیچیده فنی، انسانی و سازمانی نیز هست و آن ها را متبادر به ذهن می سازد.

آندرو و استالیک ضمن تأکید بر جنبه های یکپارچه سازی سازمانی، BPR را چنین تعریف می کنند: تغییر ریشه ای در روش انجام کار توسط کارکنان، شامل تغییر در سیاست های سازمان و روش کنترل، تکنولوژی و سیستم ها، روابط سازمانی و فعالیت های حرفه ای و برنامه های پاداش. آن ها هم چنین بر انهدام راه های کهنه ی اندیشه و عمل و نقش کلیدی تکنولوژی اطلاعات تأکید می ورزند [۴].

۳-۲- مقایسه مهندسی مجدد با سایر رویکردهای بهبود سازمانی

مهندسی مجدد فرآیندها به مکتبی متفاوت با بهبود مداوم و تدریجی فرآیند تعلق دارد. در اغراق آمیز ترین حالت، مهندسی مجدد بر آن است که فرآیند موجود به درد نخور است و باید آن را کنار گذاشت. باید کار را از نو و با یک لوح سفید آغاز کرد. تصور چنین لوح سفیدی، به طراحان فرآیندهای کسب و کار امکان می دهد پیوند خود را با فرآیندهای موجود بگسلند و طراحی فرآیندی نو را آغاز کنند. گویی هم اکنون در آینده ای فرضی زندگی می کنیم و باید از خود بپرسیم: این فرآیند چگونه باید باشد؟ انتظار مشتریان ما از این فرآیند چگونه خواهد بود؟ کارکنان این فرآیند را چگونه می خواهند ببینند؟ شرکت های طراز اول چگونه آن را اجرا می کنند؟ ما باید با تکنولوژی جدید چگونه رفتار کنیم؟



نمودار (۱) نگرش های فرآیندی شکوفایی

گرچه جنبش مدیریت کیفیت فراگیر که عنوانی واحد برای اقدامات گسترده و متفاوت شکوفایی سازمانی و بهبود عملکرد است به روشی از فرآیند گرایی نام نمی برد و بر فرآیندها تأکید نمی کند اما در عمل، TQM و BPR هر دو بهبود فرآیندهای کسب و کار را رسالت خود می دانند با این تفاوت که مهندسی مجدد، رویکردی است که به صراحت بر بهبود ریشه ای فرآیندها تأکید می کند، اما رویکردهای طیف TQM، بیش تر از روش بهبود تدریجی و گام به گام فرآیندها بهره می گیرند [۴].

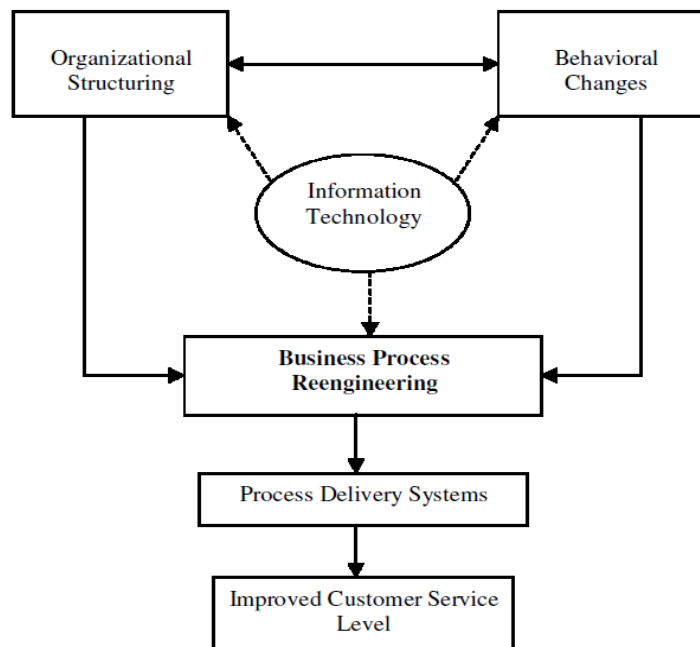
جدول (۱) مقایسه دو رویکرد TQM و BPR [۴]

مهندسی مجدد فرآیند BPR	بهبود/ بهبود مداوم فرآیند TQM	نوع رویکرد شرح تغییر
ریشه ای و جهشی	تدریجی/ گام به گام	سطح و چگونگی تغییر
لوح نا نوشته/ رسیدن به نمونه مطلوب و بهترین شیوه ها	فرآیند/ وضعیت موجود	نقطه شروع بهبود
یک بار ولی تکرار پذیر	پیوسته و مداوم	دوره های زمانی تغییر
بلند	کوتاه	زمان مورد نیاز
بالا به پایین	پایین به بالا	نوع مشارکت کارکنان
گسترده/ تعامل فرآیندها	محدود، فرآیند/ وظیفه مشخص	دامنه فعالیت
زیاد	کم یا متوسط	میزان ریسک
تکنولوژی اطلاعات، تکنیک های مدیریتی روز	فنون آماری، تکنیک های مدیریتی روز	ابزارها و تکنیک های مورد نیاز
فرهنگی/ ساختاری	عمدتاً فرهنگی	نوع تغییر

۳-۳- مهندسی مجدد فرآیندها و تکنولوژی اطلاعات

اگر به طور موقت واژه اطلاعات را از عبارت تکنولوژی اطلاعات برداریم، آن گاه می توان گفت که تکنولوژی بخش جدایی ناپذیر هر فرآیندی را تشکیل می دهد. تکنولوژی به عنوان دانش فنی، روش، ابزار و تسهیل کننده انجام کار؛ نه تنها بخشی از زیر ساخت های هر فرآیند را تشکیل می دهد، بلکه تاثیر ی متقابل با کل فرآیند و ویژگی های آن دارد. هر گونه تغییر در ساختار فرآیند می تواند به تغییراتی کم یا زیاد در تکنولوژی منجر شود و یا آن را ضروری سازد. چه ما از

عبارت مهندسی مجدد استفاده بکنیم وچه نکنیم؛ هر تغییر بنیادی در دانش و تکنولوژی، تغییراتی بنیادی درفرآیندهای انجام کار درعرصه های مرتبط را در پی دارد. امروزه که تکنولوژی اطلاعات، تکنولوژی روز جامعه بشری است و خود انقلابی در نوع ابزارهای مورد استفاده بشر تا کنون به شمار می رود، کسی که در پی دستیابی به بهبودهایی شگرف است نمی تواند به این تکنولوژی روز بی توجه باشد [۵]. بنابراین باید اذعان داشت که امروزه انجام و پیاده سازی مهندسی مجدد فرآیندها برای دستیابی به تحولات شگرف بدون بهره گیری از فن آوری اطلاعات عملاً ناممکن است.



شکل (۲) یک مدل مفهومی برای BPR [2]

در این ارتباط به موجب آنچه که آقای میکائیل هممر در سال ۱۹۹۰ در مقاله ای در مجله HBR^{۱۳} منتشر نمود، نه تنها فن آوری اطلاعات فرآیندهای اصلی در سازمان ها را پشتیبانی می کند بلکه بایستی برای به کار گیری فن آوری اطلاعات از فرآیندهای جدید بهره جست. از این رو توانایی IT^{۱۴} ما را قادر به کشف راه کارهای جدید می کند که تا قبل از این قابل تصور نبود. پیام آقای هممر در مقاله مورد اشاره این بود که فرآیندهای قدیمی را پاک کنید، قواعد کهنه را دور بیندازید، با لوح تمیز و جدید آغاز کنید و سپس از فن آوری اطلاعات برای تغییر فرآیندهای عملیاتی استفاده نمایید [۵] .

¹³ Harvard Business Review

¹⁴ Information Technology

جدول (۲) توانمندی های IT در مهندسی مجدد [۶]

توانایی IT	تاثیرات سازمانی توانایی
مبادلات	IT می تواند فرآیندهای کسب و کار بدون ساختار را به مبادلات استاندارد تغییر دهد
جغرافیایی	IT می تواند اطلاعات را به سرعت و به سهولت در فواصل طولانی منتقل کند و فرآیندهای کسب و کار را از مناطق و محلات مستقل نماید
اتوماسیون	IT می تواند نیروی انسانی را در برخی فرآیندها کاهش دهد
اطلاعاتی	IT می تواند حجم وسیعی از اطلاعات جزئی را در فرآیندهای کسب و کار منتشر کند
تحلیلی	IT می تواند شیوه های تحلیلی پیچیده را برای به نتیجه رسیدن یک فرآیند ارائه دهد
توالی	IT می تواند تغییراتی را در توالی وظایف فرآیند بوجود آورد به طوری که اجازه می دهد چندین وظیفه همزمان انجام شوند
مدیریت دانش	IT باعث می شود جمع آوری و انتشار دانش و تخصص فرآیند بهبود یابد
پیگیری	IT باعث می شود پست ها، ورودی ها و خروجی ها پیگیری شود
کاهش واسطه ها	IT می تواند دو جزء فرآیند را بدون نیاز به واسطه های ارتباطی دیگر با یکدیگر مرتبط کند

امروزه بهره وری به عنوان یکی از مهم ترین عوامل اقتصادی که نقش کلیدی در ارزیابی رشد اقتصادی ایفاء می کند مطرح می باشد. از این عامل برای ارزیابی کامیابی اقتصادی و به عنوان پیش نیاز توسعه ملی و همچنین به عنوان یک شاخص رقابتی نیز استفاده می شود. در این ارتباط فناوری اطلاعات یکی از مهم ترین ابزارهای افزایش رشد اقتصادی محسوب می شود. به شکلی که باعث می گردد تا بنگاه های اقتصادی به بهترین شیوه ممکن از منابع خود در جهت

افزایش هر چه بیشتر کارایی و افزایش رضایت مندی مشتریان بهره برداری نمایند. با توجه به نقش فناوری اطلاعات در مهندسی مجدد به عنوان یک توانمند ساز^{۱۵}، انجام مهندسی مجدد فرآیندها برای افزایش اثرات نقش فناوری اطلاعات در عملکرد بنگاه های اقتصادی ضروری است [1].

۴- مطالعات موردی

سیستم های پیشرفته فن آوری اطلاعات به طور فزاینده با توجه به نیاز و تقاضای روزافزون کاربران به دراختیار داشتن اطلاعات به روز برای پشتیبانی از سیستم های لجستیکی در بنادر در حال گسترش می باشند. این مقوله فرصت های مناسبی را برای طراحی، نصب و راهبری سیستم های فن آوری اطلاعات در بنادر دراقصی نقاط جهان ایجاد می کند. در این ارتباط سازمان بنادر می تواند جهت سهولت بیشتر و تسریع درانجام، خدمات فن آوری اطلاعات را به طور کامل به بخش خصوصی واگذار نماید.

امروزه بنادر مطرح جهان با توجه به نیاز و ضرورت انجام فعالیت ها با حجم بالا همراه با سرعت و اطمینان ، پروژه ه های متنوع فن آوری اطلاعات و ارتباطات بسیاری را انجام و یا در دست اجرا دارند. در این بخش هدف این است که با ارایه و بیان تفصیلی یکی از مهم ترین این پروژه ها که در جهت اطلاع فرآیندها در بنادر مطرح انجام پذیرفته، جامعه دریایی و بندری کشور را

¹⁵ Enabler

هر چه بیش تر با ضرورت انجام مهندسی مجدد فرآیندها هم چنین به کارگیری فن آوری اطلاعات در این زمینه آشنا نمود.

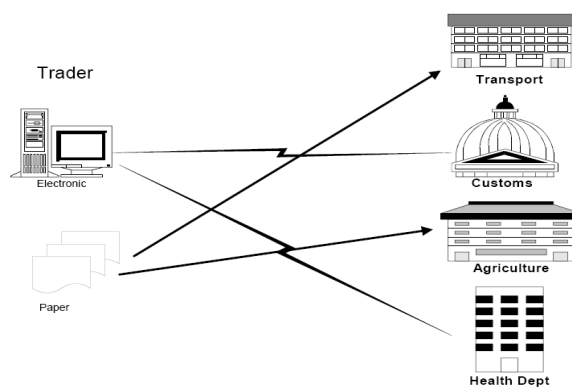
همان گونه که در فرآیند اسنادی ترخیص کالاهای کانتینری مشاهده گردید ، یک چرخه نسبتاً طولانی برای تبادل اطلاعات مورد نیاز بین ذینفعان مختلف می بایستی طی گردد تا به یک کالا اجازه ترخیص داده شود. باتوجه به افزایش روز افزون حجم تجارت جهانی، عملاً انجام امور بدین گونه و به شیوه سنتی امکان پذیر نبوده و موجبات نا رضایتی مشتریان بنادر را مهیا می کند. بنابراین بنادر جهت پاسخ گویی به نیاز مشتریان و ذینفعان در صدد انجام اصلاحات بنیادی با بهره گیری از فن آوری های نوین و از جمله فن آوری اطلاعات بر آمده اند. از جمله این راه کارها می توان به یکپارچگی و ورود یک باره اطلاعات اشاره نمود. آنچه که UN/CEFACT به عنوان یکی از سازمان های زیر مجموعه سازمان ملل نیز در توصیه شماره ۳۳ خود نیز بدان اشاره نموده و به تمامی کشورها توصیه می نماید که نسبت به پیاده سازی پنجره واحد^{۱۶} اقدام نمایند.

۴-۱- پنجره واحد

پنجره واحد درگاهی است که به شرکای تجاری و افراد ذینفع درامر حمل و نقل این امکان را می دهد تا اطلاعات و اسناد استاندارد شده در امر واردات،

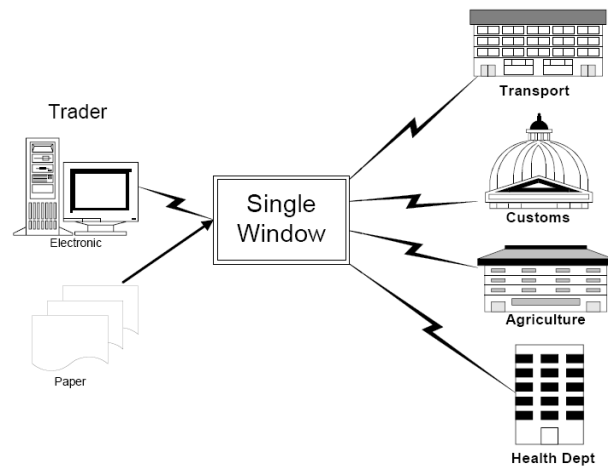
¹⁶ Single Window

صادرات و ترانزیت را در قالب فرم های الکترونیکی^{۱۷} فقط با یک بار ورود در اختیار تمامی ذینفعان و متولیان امر از قبیل بنادر، گمرکات، بانک ها و... قرار گیرد. به عنوان یک معیار ارزیابی از سهولت در فعالیت های تجاری باید گفت که پنجره واحد دارای یک پتانسیل بسیار مناسب در تسهیل امور تجاری در سطح ملی، منطقه ای و بین المللی است [3].



شکل (۳) فرآیند تبادل اطلاعات پیش از پیاده سازی پنجره واحد [4]

¹⁷ E-form



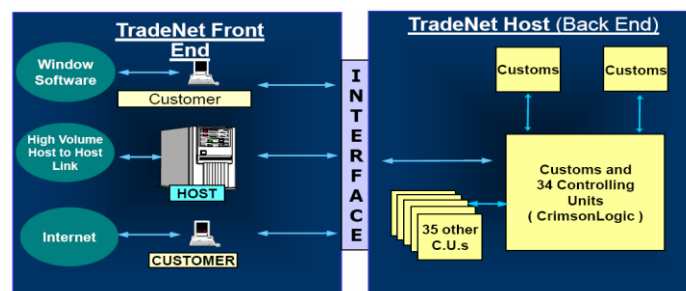
شکل (۴) فرآیند تبادل اطلاعات پس از پیاده سازی پنجره واحد [4]

امروزه بنادر مطرح و فعال جهان برای ایجاد سهولت در امور اسنادی خود و جهت افزایش رضایت مندی و ایجاد چهره ای مناسب برای جذب سرمایه گذاری اقدام به بهره گیری از پنجره واحد نموده اند. کشورهایی همچون سنگاپور، غنا، مالزی و هنگ کنگ اقدامات اساسی در این ارتباط انجام داده اند که در این جا به شرح اقدامات صورت پذیرفته پرداخته می شود.

TradeNet -۱-۱-۴

سنگاپور از جمله کشورهایی است که طی سال های اخیر رشد چشمگیری را در عرصه فن آوری اطلاعات و ارتباطات داشته است. به طوری که بنابر گزارش های اقتصادی سال ۲۰۰۸-۲۰۰۹ رتبه چهارم آمادگی الکترونیکی را در بین کشورهای جهان به خود اختصاص داد است [5]. در این کشور بندری امروزه بیش ترین پهنای باند اینترنت در اختیار کاربران قرار دارد [6]. به یمن فن آوری

های نوین این بندر توانسته است که رشد خیره کننده ای در عرصه فعالیت های دریایی و بندری داشته و برای چند سال متمادی خود را در رتبه بندی بنادر کانتینری دنیا در صدر سایر بنادر جهان قرار دهد [7]. از جمله پروژه های مهم این بندر می توان به پروژه TradeNet اشاره نمود که جهت تسهیل تبادل اطلاعات و اسناد تجاری از سال ۱۹۸۹ میلادی توسط شرکت CrimsonLogic ایجاد شد. لازم به ذکر است که این شرکت تا کنون برای کشورهای بسیاری از جمله: موریتانی (۱۹۹۴)، غنا (۲۰۰۰)، عربستان سعودی (۲۰۰۴)، ماداگاسکار (۲۰۰۸) و ساحل عاج (۲۰۰۸) اقدام به ایجاد پنجره واحد ملی نموده است [8].



شکل (۵) ساختار پنجره واحد در بندر سنگاپور [8]

TradeNet در حال حاضر بیش از ۸۰۰۰ کاربر داشته که روزانه در حدود ۳۰۰۰۰ اظهارنامه و در سال بیش از ۹ میلیون اظهارنامه به ارزش تقریبی ۷۰۰ میلیارد دلار رامدیریت می نماید [8]. این پروژه در جهت مهندسی مجدد

فرآیندها و اصلاح امور مزایای بسیاری را برای ذینفعان در بر داشته است که اهم آن ها عبارتند از : کاهش هزینه ها، افزایش سرعت انجام امور و کاهش بروکراسی. به موجب جدول شماره ۳، مقایسه ای بین قبل و بعد از پیاده سازی این سیستم ارایه شده است.

جدول (۳) مقایسه فرآیند امور قبل از و بعد از پیاده سازی

پنجره واحد Tradenet در بندر سنگاپور [8]

وضعیت	قبل از پیاده سازی	بعد از پیاده سازی
تحويل اسناد و مدارک	تحويل به متصدی مربوطه فقط در ساعات اداری	از طریق سیستم در هر مکانی و به صورت ۲۴ ساعته و ۷ روز هفته
تردد جهت کنترل اعتبار اسناد	حداقل ۲ تردد	بدون نیاز به تردد
تعداد نسخ مورد نیاز	بیش از ۳۵ سند	فقط یک نسخه
زمان مورد نیاز انجام فرآیندها	از ۴ ساعت تا ۲ روز	کمتر از ۱۰ دقیقه
نسخ مورد نیاز برای گمرک	به صورت جداگانه	همان نسخه الکترونیکی در اختیار گمرک نیز می باشد
هزینه	۱۰ - ۲۰ دلار	در حدود ۳ دلار
شیوه پرداخت عوارض بندری و تعرفه های گمرکی	با مراجعه حضوری به بانک و از طریق چک	پرداخت الکترونیکی

۴-۱-۲ GCNet^{۱۸}

کشور غنا نیز از جمله کشورهایی است که نسبت به ایجاد یک پنجره واحد

¹⁸ Ghana Community Network

ملی اقدام نموده است. این پروژه در سال ۲۰۰۰ میلادی شروع به کار نمود. مدیریت انجام این پروژه بزرگ ملی با مشارکت بخش دولتی و خصوصی^{۱۹} به وزارت بازرگانی و صنایع غنا سپرده شد. این پروژه با هدف تسهیل و توسعه امور مربوط به اسناد تجاری و گمرکی، ثبت نتایج حاصل از اعتبار این فرآیند و امور مربوط تعرفه ها و مالیات ایجاد گردیده است [8].

جدول (۴) مقایسه فرآیند امور قبل از و بعد از پیاده سازی پنجره واحد GCNet

در کشور غنا [8]

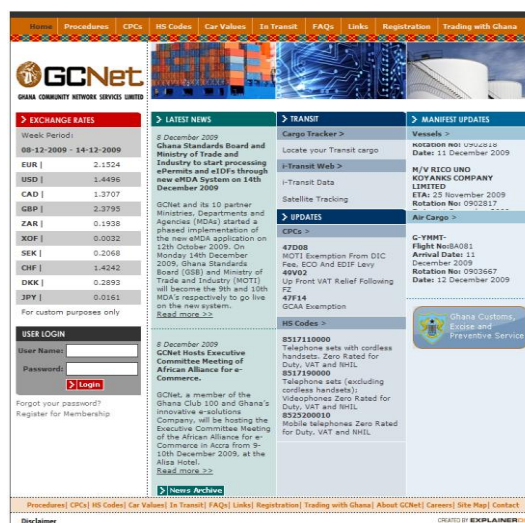
وضعیت	قبل از پیاده سازی	پس از پیاده سازی
تعداد مراحل انجام امور به صورت دستی	۱۲ مرحله	۳ مرحله
تعداد اسناد و مدارک	۱۲ نسخه	۱ نسخه
زمان انجام امور گمرکی و ترخیص کالا از فرودگاه	۳ روز	۴ ساعت
زمان انجام امور گمرکی و ترخیص کالا از بندر	۷ روز	۲-۳ روز

GCNet ذینفعان متعددی را به هم پیوند داده است که از آن جمله می توان به، گمرکات، اداره بنادر، شرکت های کارگزاری، ترخیص کاران، بانک ها، شرکت های بیمه، ترمینال دارها^{۲۰}، وزارت بازرگانی، وزارت اقتصاد و امورداری، بانک مرکزی، انجمن کشتیرانی، مؤسسات استاندارد، سازمان محیط زیست،

¹⁹ Private-Public Partnership (PPP)

²⁰ Port Operator

کمیسیون معادن و فلزات و... اشاره نمود. امروزه این سیستم بیش از یک میلیون تراکنش را در سال مدیریت کرده و ارتباط بیش از ۸۰۰ شخص حقوقی و حقیقی را در سراسر کشور برقرار می نماید. در حال حاضر تلاش دولت غنا در جهت شناسایی و اعلام این سیستم توسط بانک جهانی^{۲۱} و سازمان جهانی گمرکات^{۲۲} به عنوان یک تجربه برتر^{۲۳} است [9].



شکل (۶) پنجره واحد GCNet [10]

²¹ World Bank

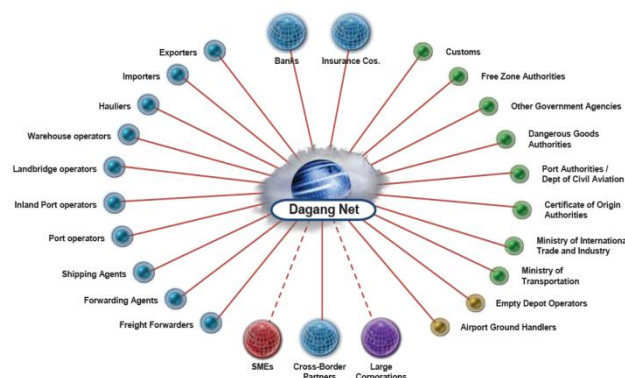
²² World Customs Organisation

²³ Best Practice

DagangNet - ۳-۱-۴

کشور مالزی نیز همگام با بسیاری از کشورهایی که در مسیر انجام تحولات اساسی برای افزایش رونق اقتصادی گام برمی دارند اقدام به انجام تحولات بنیادی در فرآیندهای تجاری خود نموده است. از جمله این تحولات در جهت بهبود فرآیندها، پیاده سازی پنجره واحد تجاری است با نام DagangNet.

پروژه DagangNet در سال ۱۹۸۹ شروع شد. این پروژه اولین پروژه تجارت الکترونیک در این کشور می باشد که با هدف تسهیل در ارائه خدمات بدون کاغذ جهت رونق بخشیدن به امر صادرات، واردات و فعالیت های تجاری پیاده سازی شد. امروزه این سیستم بیش از ۱۲۰۰۰۰ تراکنش را به صورت الکترونیکی مدیریت کرده و ارتباط بیش از ۳۰۰۰ شرکت و سازمان از قبیل: اداره بنادر، گمرکات، بانک ها، ترمینال ها، شرکت های کارگزاری و... را برقرار می نماید [11].



شکل (۷) ارتباط ذینفعان از طریق سیستم DagangNet

این سیستم دارای بخش های مختلفی از قبیل: اظهار الکترونیکی^{۲۴}، مانیفست الکترونیکی (EMS)^{۲۵}، مجوز الکترونیکی^{۲۶} و پرداخت الکترونیکی تعرفه های گمرکی^{۲۷} می باشد که این خود باعث افزایش رضایت مندی مشتریان و ذینفعان جامعه دریایی و بندری این کشور شده است [12].



شکل (۸) پرتال DgangNet مالزی [12]

با توجه به این که بین ۵ تا ۱۰ درصد از بهای تمام شده کالاها را در کشور مالزی خدمات اسنادی تشکیل می دهد پیاده سازی این سیستم علاوه بر افزایش سرعت انجام امور و جلوگیری از دوباره کاری، افزایش صحت اطلاعات و افزایش کارایی و اثر بخشی فعالیت ها، در سال ۲۰۰۸ در حدود ۳۲/۷ میلیارد دلار صرفه

²⁴ E-declare

²⁵ E-manifest

²⁶ E-permit

²⁷ DutyNet

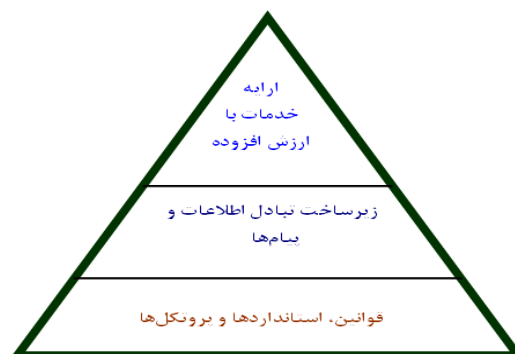
جویی اقتصادی نیز برای دولت مالزی به همراه داشته است [13].

۴-۱-۴ DTTN^{۲۸}

با تغییر رشد اقتصاد از صنعت به خدمات و هم چنین گسترش فعالیت های تجاری و سرمایه گذاری در سرزمین اصلی چین، فرصت ها و تهدیدات جدی فراسوی هنگ کنگ قرار گرفت. از یک سو شرکت های خارجی هم می توانستند به طور مستقیم به سرزمین اصلی (چین) دسترسی داشته باشند و هم با یک هزینه بیش تر از طریق بندر هنگ کنگ. از سوی دیگر هنگ کنگ می توانست با بهره گیری فن آوری های نوینی همچون فن آوری اطلاعات و تجارت الکترونیک با کمترین هزینه، مرکزی باشد برای سرمایه گذاران خارجی جهت دسترسی به بازارهای گسترده چین. در واقع بندر هنگ کنگ بر سر یک دوراهی از دست دادن چنین فرصت طلایی به نفع چین و افزایش بهره وری فعالیت های خود قرار داشت. بنابراین هنگ کنگ سعی نمود تا با ایجاد یک شبکه حمل و نقل و تجارت دیجیتال (DTTN) از یک چنین فرصتی بیش ترین بهره را برده و امکان برقراری ارتباط تجار، عمده فروشان، خرده فروشان، توزیع کنندگان، شرکت های حمل و نقل و سرمایه گذاران را با سرزمین اصلی برقرار نماید. با ایجاد یک چنین سیستمی، فعالان تجاری و اقتصادی در بندر هنگ کنگ با سایر مراکز و شعبات خود در کشورهای سنگاپور، مالزی، ویتنام، ژاپن، کره و تایوان مرتبط می شدند. این پروژه که دارای بستری است اطلاع رسانی و از یک

²⁸ Digital Trade and Transportation Network

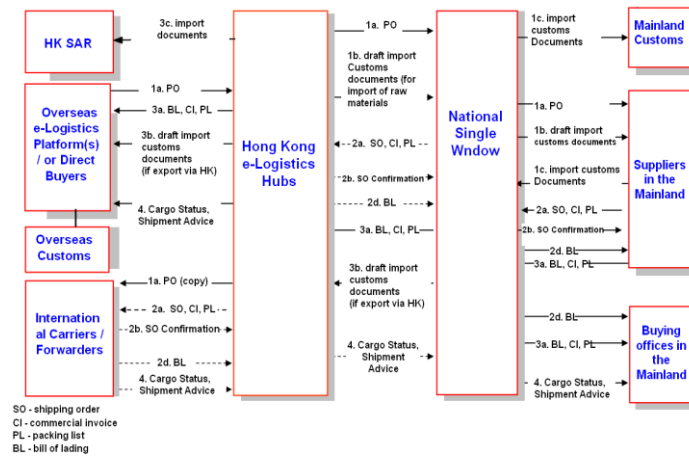
معماری باز^{۲۹} با بهره گیری از پرتکل های استاندارد [14]، در سال ۲۰۰۰ با مشارکت ۴۰ سازمان و مؤسسه دولتی و خصوصی آغاز به کار نمود. این پروژه دارای مدلی سه لایه است که عبارتند از: قوانین، استانداردها و پروتکل ها، بستر و زیر ساخت های تبادل اطلاعات و خدمات ارزش افزوده [15].



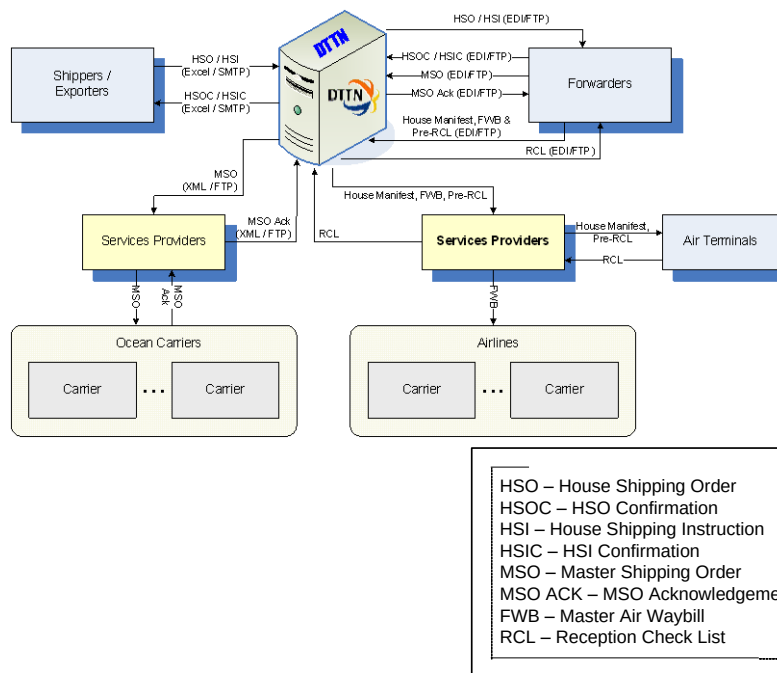
شکل (۹) مدل سه لایه ای DTTN [15]

پاره ای از خدمات ارزش افزوده ای که این سیستم ارایه می نماید عبارتند از: اظهار نامه الکترونیکی، مجوزهای الکترونیکی، مانیفست الکترونیکی، خدمات اسنادی الکترونیکی و ثبت سفارش الکترونیکی. این سیستم هم چنین از امضای الکترونیکی پشتیبانی کرده و از امنیت بسیار بالایی نیز برخوردار است. از جمله تلاش های دیگر هنگ هنگ، اتصال این سیستم به سیستم پنجره واحد سایر کشورهای جهان است [16].

²⁹ Open Architecture



شکل (۱۰) مدل ارتباط بین المللی DTTN [16]



شکل (۱۱) گردش اطلاعات اسنادی حمل و نقل دریایی در سیستم DTTN [17]

به تدریج سیستم DTTN با توجه به پیشرفت فن آوری از آخرین استانداردها و پرتکل ها برخوردار گشته است به طوری که با توجه به وب محور بودن این سیستم، بهره گیری از پرتکل های اینترنت و تبادل اطلاعات از جمله XML و FTP رکن اساسی آن را تشکیل می دهند. پاره ای از استانداردها و پرتکل ها به کار گرفته شده در طراحی این سیستم به شرح جدول شماره ۵ است.

جدول (۵) استانداردها و پرتکل های سیستم DTTN [16]

پرتکل های ارتباطی	پرتکل های تبادل اطلاعات	فرمت اسناد
- SMTP - SMTP/S -HTTP - HTTP/S - FTP - FTP/S	- ebMS V2.0 with SMTP or HTTP or HTTP/S - AS/1 with SMTP - AS/2 with HTTP or HTTP/S - SOA	-XML -UN/EDIFACT - IATA Cargo-IMP -ANSI X12 - Microsoft Excel - Comma-Separated Values - Short Messaging System

۴- نتیجه گیری و پیشنهادها

گسترش و افزایش حجم تجارت جهانی طی چند دهه اخیر، بنادر تجاری بسیاری از کشورها را با فرصت ها و تهدیدات جدی مواجه ساخته است. به شکلی که این بنادر برای پاسخگویی به نیازها چاره ای جز تجدید نظر در

شیوه ها و روش های ارائه خدمات خود نداشته اند. با ظهور فن آوری اطلاعات، همگام با سایر صنایع، بنادر نیز درصدد بهره گیری از این ابزار قدرتمند جهت رفع مشکلات و فشارهای ناشی از افزایش حجم تبادلات تجاری برآمدند به طوری که بدون بهره گیری از آن انجام اصلاحات و به عبارتی انجام مهندسی مجدد فرآیندها که لزوم همگام شدن با تحولات جدید در عرصه اقتصاد جهانی است امکان پذیر نبود. با توجه به این که حجم اطلاعات مورد تبادل در فعالیت های تجاری بسیار گسترده بوده و روح اصلی صنعت حمل و نقل را نیز تشکیل می دهند، بنادر مطرح جهان در صدد بر آمدند تا برای پاسخ گویی، افزایش سرعت در ارائه خدمات همراه با اطمینان و امنیت بالا نسبت به پیاده سازی توصیه های سازمان های بین المللی از جمله UN/CEFACT و از جمله استفاده از e-form ها و توصیه شماره ۳۳ آن یعنی پنجره واحد تجاری اقدام نمایند. همان گونه که مشاهده گردید کشورهایی همچون سنگاپور ، مالزی، هنگ کنگ و... با یک برنامه ریزی دقیق و با درک صحیح نیاز مشتریان خود اقدامات اساسی را در جهت رفع موانع به انجام رسانده و بنادر آن ها توانسته اند که خود را به عنوان بنادر اصلی و فرا منطقه ای مطرح نمایند به طوری که با بهره گیری از این سیستم، منافع بسیاری را کسب نمودند. پاره ای از این منافع به شرح جدول شماره ۶ است.

جدول (۶) مزایای پنجره واحد برای دولت ها و بازرگانان [18]

مزایا برای بازرگانان	مزایا برای دولت ها
- کاهش هزینه ها از طریق کاهش تأخیرات - سرعت بخشیدن به ترخیص و خروج کالا از بندر - قابل پیش بینی بودن قوانین و روال ها - افزایش کارایی و اثربخشی منابع گوناگون	- اصلاح و شفاف سازی منابع درآمدی - برآورده نمودن انتظارات - استفاده از تکنیک های پیچیده مدیریت ریسک برای کنترل و دست یابی به اهداف - افزایش کارایی و اثر بخشی منابع

این نوع از اقدامات حیاتی در عرصه فعالیت های دریایی و بندری فقط به سازمان بنادر و دریانوردی محدود نشده و تلاش جمعی و گسترده تمامی اعضای جامعه دریایی و بندری از قبیل: گمرکات، خطوط و شرکت های کشتیرانی، ترمینال داران و... را می طلبد. از طرفی تجربه بنادر مورد مطالعه دال بر این ادعاست که هزینه های سنگین این نوع از پروژه ها از عهده دولت خارج بوده و نیاز به همکاری و سرمایه گذاری بخش خصوصی نیز وجود دارد.

جهت دست یابی به نتایج مطلوب حاصل از انجام اصلاحات و پیاده سازی فرآیند مهندسی مجدد فرآیندها با بهره گیری از راه کارهای فن آوری اطلاعات پیشنهاد هایی جهت موفقیت بنادر کشور جهت افزایش توان رقابتی آن ها به شرح زیر ارائه می گردد:

- ❖ وجود یک متولی تجارت و کسب و کار الکترونیکی در کشور جهت سیاست گذاری و یکپارچگی در تمامی عرصه ها.
- ❖ تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیکی در بنادر و کلیت جامعه دریایی و بندری.
- ❖ رویکرد کسب و کار الکترونیکی می طلبد که بسیاری از فرآیندهای موجود در بنادر دچار دگرگونی و تغییرات عمده شوند. به عبارتی مهندسی مجدد فرآیندها (BPR) از پیش نیازهای اساسی این رویکرد است. بنابراین پیش از پیاده سازی و به کار گیری فن آوری اطلاعات نیاز به انجام مهندسی مجدد امور الزامی است چرا که بدون انجام این مهم هدف محقق نشده و این موضوع مصداق این گفته درارتباط با استفاده از رایانه است که: Garbage in , Garbage out .
- ❖ قوانین و مقررات از جمله عوامل موفقیت و پشتیبانی کننده هر کسب و کاری است. موضوعی بس مهم که نیاز به همکاری بسیاری ارگان ها و سازمان های متولی در کشور دارد.
- ❖ بهره گیری از تجربیات سایر بنادر پیشرو جهت جلوگیری از دوباره کاری و استفاده بهینه تر از منابع.

منابع فارسی

- [۱] نهاوندیان ، محمد ، **ما و جهانی شدن** ، ویرایش دوم ، تهران ، انتشارات مرکز ملی مطالعات جهانی شدن ، آذر ماه سال ۱۳۸۵.
- [۲] گروه نویسندگان ، **نقش بنادر ایران در منطقه و جهان در ده سال آینده**، تهران :انتشارات سازمان بنادر و کشتیرانی، سال ۱۳۸۴.
- [۳] قیصری ، ثریا، **راه کارهای اصلاحات در بنادر**، چاپ اول، تهران، انتشارات اسرار دانش، زمستان ۱۳۸۷.
- [۴] رحمان زاده هروی، محمد، **مدیریت فرآیند کسب و کار بهبود یا مهندسی مجدد**، چاپ اول، تهران، انتشارات تک رنگ، تابستان ۱۳۸۶.
- [۵] زرگر، محمود، **اصول و مفاهیم فناوری اطلاعات**، ویراسته ی ابوالقاسم زرگر، چاپ سوم، تهران، انتشارات بهینه ، آذر ۱۳۸۴.
- [۶] روح الله، نوری، **مهندسی مجدد فرآیند: نقش فناوری اطلاعات در اجرا و استقرار آن** ، محل انتشار:

http://ict.moe.org.ir/_ICT/documents/modiriyat-ict/42.pdf

منابع انگلیسی

- [1] Sobhani,Ahmad, *Impact of Information Technology on Productivity*, Master Thesis, Lulea University of Technology, 2008.
- [2] www.umassd.edu/charlton/birc/modelling_bpr.pdf
- www.afact.org/doctemp/00004/afact_453920091111180941.pdf
- [3]

- [4] www.unctad.ch/en/docs/websdtetlb20046_en.pdf
- [5] www.weforum.org/pdf/gitr/2009/Highlights.pdf
- [6] www.austrade.gov.au/ICT-to-Singapore4183/default.aspx
- [7] www.container-mag.com
- [8] www.adb.org/Documents/Events/2009/CAREC-Single-Electronic-Development/SW-TradeNet.pdf
- [9] www.singlewindow.sgs.com/ghana_community_network_gcnet_singlewindow
- [10] www.ghanatradenet.com
- [11] www.timeengineering.com
- [12] www.dagangnet.com
- [13] www.unescap.org/tid/projects/tfforum_s2_mah.pdf
- [14] www.tif.trpc.com.hk/papers/2004/oct/briefing_041019.pdf
- [15] www.cec.id.hku.hk/forum/file/Stokes%20Tradelink.ppt
- [16] <http://en.ec.com.cn/topic/apecgslmfirsten/ppt/JustinYue%20.ppt>
- [17] www.hkpc.org/logistics-events/download/forum/DTTN.ppt
- [18] www.insw.go.id/inswsite/img/Res_Case%20Studies%20on%20SW%20UNCEFACT.pdf

یادگیری سازمانی، فرآیندی نو در طراحی راهبرد^{۳۰}

(شکل گیری راهبردهای خودجوش^{۳۱})

سمیه مرادی ؛ عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد روانسر

sm_2007_63@yahoo.com

پروانه مرادی ؛ کارشناس مطالعات و تحقیقات اداره کل بنادر و دریانوردی

خوزستان

pa.moradi4014@yahoo.com

چکیده

مقاله حاضر به تشریح محدودیت های مدل های عقلایی طراحی راهبرد، به توصیف روش های فرایندی طراحی راهبرد به عنوان جایگزینی برای آن ها ، شناسایی سازمان یادگیرنده، و پیشنهاد یادگیری سازمانی به عنوان جایگزینی برای مدل های فرایندی شکل گیری راهبرد می پردازد. در این زمینه، پیشنهاد می شود که یادگیری سازمانی به عنوان مبنایی در جهت ایجاد تغییرات راهبردی به کار گرفته شود. و نیز، این مقاله به دنبال بیان و بررسی شکل گیری راهبرد از طریق یادگیری سازمانی است. روش شناسی مقاله حاضر بر اساس مرور پیشینه در حوزه نظری تنظیم شده

³⁰.Strategy Desining

³¹. Emergent Strategy

است. نتایج نشان می‌دهد که وجود و به کارگیری سازوکارهای سازمان یادگیرنده به فائق آمدن بر محدودیتهای الگوهای عقلایی کمک می‌کند. و نیز نشان می‌دهد که ترجمان پنج اصل سازمان یادگیرنده در طراحی راهبرد هم معنا می‌دهد. از این رو، محیط کاوی، چشم انداز مشترک، مدل های ذهنی، یادگیری تیمی و تسلط فردی در طراحی راهبرد باز تعریف شده است. و نیز هنگامی که به طراحی راهبرد در عرصه پست مدرن می‌اندیشیم یادگیری سازمانی را می‌توانیم جایگزین مناسبی برای طراحی راهبرد بدانیم. از آنجاکه این مقاله در حوزه علوم اجتماعی نگاشته می‌شود، با محدودیت عملیاتی کردن متغیرها مواجه است

واژه‌های کلیدی: تفکر عقلایی، مدیریت دانش^{۳۲}، یادگیری سازمانی، طراحی راهبرد، راهبردهای خودجوش.

مقدمه

نظریه های چندلر به تغییر در سازمان و رابطه بین راهبرد و ساختار می‌پردازد. بررسی های چندلر نشان می‌دهد، که ساختار یک سازمان از راهبردی که به خود می‌پذیرد پیروی می‌کند. مشخص شدن وجه تمایز بین راهبرد و ساختار، بسیار مهم است. تعیین هدف ها و آماج های اساسی دیررس، در پیش گرفتن راه های عملیات ویژه، و تخصیص منابع برای نیل به آن هدف ها و

^{۳۲} Knowledge Management .

آماج ها، راهبرد یا استراتژی به شمار می آید. چندلر معتقد بود که ساختار لاجرم از راهبرد تبعیت و راهبرد در واکنش نسبت به تغییرات محیطی تحول پیدا می کند. بررسی های چندلر نشان داد در نگرش به فرآیند حرکت سازمان از یک ساختار سنتی بسوی ساختاری جدید در واکنش به تغییرات راهبردی، قایل شدن به تفکیک میان واکنش تطابقی و نوآوری خلاق حایز اهمیت است. واکنش تطابقی یا انفعالی نوعی تغییر ساختاری است که در محدوده عرف و عادات جاری تحقق می پذیرد مثل واحدهای ویژه کار و سازمان مرکزی که به طور معمول به وسیله سازمان ها به وجود آمد. نوآوری خلاق محدوده عرف و روال های جاری را در می نوردد (رحمان سرشت، ۱۳۸۶)

به طور سنتی، سازمان ها را به عنوان سلسله مراتبها و بوروکراسی هایی که برای رسیدن به نظم و اعمال کنترل طراحی شده اند، می شناسند، از این رو ساختارها برای ثبات طراحی شده اند و نه تغییر، آشکار است که چنین مفهوم سازی از سازمان، برای محیط های پویای امروزی و نیروهای جهانی تغییر رایج در قرن ۲۱ مناسب نیست (Kontoghiorghes, C., Awbrey, S. 2005). (M. & Feurig, P. L. 2005) نباید به سازمان ها، به عنوان سلسله مراتب های ثابت نگریست، بلکه باید آن ها را سازمان های یادگیرنده متغیر و انطباقی دانست که قابلیت بهره گیری از مجموعه مختلفی از دانش ها، تجربیات و مهارت های افراد، از طریق فرهنگی که پرسشگری دو جانبه را ترغیب کند و یک هدف یا چشم انداز مشترک ایجاد کند، را دارا هستند

ضرورت پژوهش:

صاحب نظران براین باورند که توانایی یادگیری سریع تر نسبت به رقبا، تنها مزیت رقابتی پایدار است. امروزه نیاز سازمان ها به یادگیری و تغییر، فزونی یافته است. اگر یک سازمان آهسته تر از محیط پیرامون خویش میل به یادگیری داشته باشد، محکوم به فناست. از این رو، تمامی سازمان ها ی موجود بایستی یادگیرنده باشند (McGann, 2005). سازمان یادگیرنده و راهبرد، بدون یکدیگر نمی توانند وجود داشته باشند. سازمان یادگیرنده و راهبرد، دو روی یک سکه اند (Stone, Diana, 2005). سازمان یادگیرنده، نوشدارویی است که طیف وسیعی از سازمان ها ، منجمله دولتی، عمومی، دانشگاه ها، نهادهای غیر انتفاعی و غیره، برای ادامه حیات به آن نیاز دارند (Virkkunen, J. and Kuutti, K. 2000). دید بسیاری از مدیران، تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده، کلید دستیابی به مزیت رقابتی در محیط کاری پرتلاطم و پیچیده عصر حاضر است. پیتز سنگه در ارتباط با سازمان یادگیرنده می گوید: سازمان های موفق، مزیت رقابتی را از طریق کاهش کنترل و افزایش یادگیری که این خود از طریق خلق و به اشتراک گذاشتن مستمر دانش جدید به دست می آید، ایجاد می کنند (Rothschild, Balaban and Duggal, 2004). یادگیری سازمانی به صورت موثر تا حدی پیچیده است. و دلایل دشواری ایجاد سازمان یادگیرنده را باید در ذهن افرادی جستجو کرد که سازمان را هدایت می کنند. اکثر ما از مدل هایی استفاده می کنیم که مانع از یادگیری سازمانی به صورت موثر می شوند (stacy, 2003) یکی از راه های اساسی تبدیل شدن به

سازمان یادگیرنده، به کارگیری مدیریت دانش در سازمان است، مدیریت دانش، با آسان سازی فرایند ایجاد و تسهیم دانش، توأم با فراهم آوردن محیط های کاری مثبت و سیستم پاداش های اثر بخش، یادگیری سازمانی را سرعت می بخشد و به سازمان کمک می کند که خود را با تغییرهای شتابزده امروزی منطبق سازد و همگام با تغییرها، با موفقیت به حیات خود ادامه دهد (Hofer-Alfeis, 2003) و نیز برای طراحی راهبرد در عصر پسانوین گرایی سازمان ها نیازمند کارکنانی هستند که به اغناء رسیده و توانمند باشند که این خود ضرورت پای بندی به الزام های سازمان یادگیرنده را نشان می دهد.

پرسش پژوهش:

با توجه به تفاسیر فوق این مقاله به دنبال بیان و بررسی شکل گیری راهبرد از طریق یادگیری سازمانی است. لذا پرسش پژوهش عبارتست از:
آیا مدل پیش گفته سازمان یادگیرنده پیتز سنگه با مدل تدریجی گرایی منطقی بر این اساس همسو است؟

فرآیند طراحی راهبرد:

طراحی راهبرد را می توان به صورت فرآیندی در نظر گرفت. مطالعات صورت گرفته انواع مختلف طراحی راهبرد را نشان می دهد.
طراحی راهبرد به شیوه تدوینی^{۳۳}:

در این روش چارچوبی دقیق برای تصمیم گیری ترسیم و مسیر اقدامات

^{۳۳} - Planning

حتی المقدور به وضوح و صراحت بیان می شود. طبق این روش مدیران سطح بالا از روالی نظام مند برای ارزشیابی امور استفاده می کنند. آن ها گزینه های خود را به صورتی ساختمند و پس از محاسبات عدد و رقمی و تجزیه و تحلیل های منطقی انتخاب می کنند. ایشان برآوردهای منطقی از امکانات و محدودیت های محیط و بازار و امکانات و توانایی های خود به عمل می آورند و راه هایی را بر می گزینند که با مأموریت ها و امکانات سازمانشان هماهنگی داشته باشد (رحمان سرشت، ۱۳۸۴).

طراحی راهبرد به شیوه تطابقی:

در این روش مراد از تطبیق دادن سازمان با شرایطی است که در هر زمان بر آن تحمیل می شود. در این حالت بر عکس شیوه آزمون و خطا، مدیر از روی ناچاری کاری نمی کند بلکه همراه با تغییرات محیط قدم به قدم جلو می رود. سازمان ها ی متکی به این نوع راهبرد به طور معمول با سرمایه زیادی آغاز به کار نمی کنند و توجه شان دایم به نیازهای محیط و مشتری است. در این شیوه مدیر در برابر هر وضعیتی که بروز کند واکنش مناسب و متناسب نشان می دهد. ریسک جو ممکن است به اقدامات جهشی و بی سابقه دست زند و حال آن که مدیر تطابقی آهسته، آهسته و فقط در مواقع ضرورت اقدام می کند. بالاخره مدیر ریسک طلب ممکن است بی پروا در برابر رقبا قد علم کند و این درحالی است که مدیر با روش تطابقی، در برابر اقدامات رقبا به دفاع محتاطانه می پردازد (رحمان سرشت، ۱۳۸۴).

تدریجی گرایی منطقی^{۳۴}:

در اواسط دهه ۷۰، جیمز برایان کوئین^{۳۵} پارادوکسی را کشف نمود که لیندبلوم با آن برخورد کرده بود: «سازمان های بزرگ با مدیریتی موفق، راهبرد های خود را به نحوی تغییر می دهند که شباهت کمی به دستورالعمل های از پیش برنامه ریزی شده ای دارد که در ادبیات مدیریت به چشم می خورد» (رحمان سرشت، ۱۳۸۳). کوئین برای پی بردن به چگونگی دست یابی سازمان ها به استراتژی ها در مطالعات خود به این نتیجه رسید که تدریجی گرایی (توام با منطق اساسی که عناصر را با هم ترکیب می کند) مشخص می کند که آن ها چگونه استراتژی های خود را تدوین کرده اند، اما برنامه ریزی آن را شرح نمی دهد. کوئین این فرآیند را «تدریجی گرایی منطقی» نامید: «استراتژی واقعی هنگامی تکامل می یابد که تصمیم های داخلی و وقایع خارجی با هم به جریان می افتند تا اعضای اصلی تیم مدیریت ارشد سازمان به یک توافق تازه و مشترک برای انجام عملیات دست یابند (Mintzberg, 1994). در سازمان هایی که خوب اداره می شوند، مدیران به طور پویایی جریان فعالیت ها و حوادث را با روند صعودی به سمت استراتژی آگاهانه و سنجیده هدایت می کنند.» اما در تئوری کوئین ابهام جالبی وجود داشت. تدریجی گرایی را می توان به دو روش تفسیر کرد. از یک طرف می توان آن را به عنوان فرایندی برای توسعه خود دورنمای استراتژیک نگریست و از طرف دیگر می توان

³⁴. Logical Incrementalism

³⁵. Jeames Brian Quinn

آن را فرایندی برای حیات بخشیدن به تصویری پنداشت که پیش تر در ذهن استراتژیست وجود داشته است. در حالت اول، استراتژیست اصلی با روند صعودی یادگیری مواجه است، در حالت دوم استراتژیست مانوری تاکتیکی و به طور تقریب سیاسی را از طریق یک سازمان پیچیده به شیوه صعودی انجام می دهد این موضوع باعث حفظ جدایی بین تدوین و اجرای هم زمان با جدایی بین استراتژیست ها و دیگران می شود (Harrington, R.J., Lemak, D.J., Reed, R. and Kendall, K.W. 2004).

به هرجهت عامل اصلی در این مکتب نیز هم چون مکتب طراحی، معمار استراتژی باقی می ماند. به جز اینکه در اینجا سازمان کم تر فرمانبرداری می کند و از خود نظر می دهد. کوئین نتیجه گرفت که: مدیران موفق که با تدریجی گرای منطقی عمل می کنند بذر ادراک، هویت و تعهد را در درون همین فرایندهایی که استراتژی های آن ها را شکل می دهند می افشانند. هنر اصلی مدیریت استراتژیک کارآمد این است که فرایندهای اضافی و هم زمان مربوط به شکل گیری و اجرای استراتژی را به طور دایم با هم تلفیق و یکپارچه می کند (Mintzberg, 1994).

سازمان یادگیرنده:

برخی استدلال می کنند که سازمان یادگیرنده، یک نگرش است. یادگیری سازمانی یک چرخه یادگیری مستمر است و هیچ سازمانی نمی تواند به نقطه ای از یادگیری برسد که خود را یک سازمان یادگیرنده بداند. از سوی دیگر هیچ

سازمانی نمی تواند در وضعیت ثابتی از یادگیری باشد و خود را به عنوان یک سازمان فعال در یادگیری معرفی کند (Ortenblad, A. 2002). یک تحلیل مقایسه ای به منظور شناسایی و درک تفاوت ها و شباهت های سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش صورت گرفته است. خلاصه ای از این تحلیل در (جدول یک) آمده است. ستون سمت چپ مفاهیم کلیدی، ستون وسط شامل نظرات مربوط به سازمان یادگیرنده و ستون سمت راست مربوط به نظرات مرتبط با مدیریت دانش است.

تجزیه و تحلیل نشان می دهد که بیش تر مفاهیم در هر دو حوزه جای دارند. تعجب ندارد با توجه به این حقیقت که سازمان یادگیرنده نیازمند مدیریت دانش است و مدیریت دانش نیز به نوبه خود لازمه سازمان یادگیرنده است (Choi, 2000). همان گونه که در جدول ۱. نشان داده شده چهار فاکتور وجود دارد که تنها در یک دامنه از این دو جای دارند. فاکتورهایی که تنها در ارتباط با سازمان یادگیرنده هستند: ۱. فاکتور های خارجی؛ ۲. تفکر سیستمی. فاکتورهایی که در ارتباط با مدیریت دانش هستند:

۱. حافظه سازمانی؛ ۲. بعد فنی.

این پدیده مشخص می کند که سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش دارای سطوح مجزا و متفاوت در تمرکز و هدف هستند. منظور از یک سازمان یادگیرنده، سازمانی است که بخشی از یک مجموعه جهانی است و به عنوان یک خرده سیستم جهانی بایستی با سایر خرده سیستم ها در تعامل باشد و بر این اساس عوامل خارجی مانند رقبا و مشتریان را مدیریت کند. این موضوع برای

بقای سازمان ضروری است. فرایند مدیریت دانشی که در سازمان انجام می شود، به عنوان یک خرده سیستم در سازمان به حساب می آید (lena,2006).

جدول شماره ۱: مفاهیم کلیدی سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش

مدیریت دانش: "یک فرایند است که در یک سازمان یادگیرنده مد نظر قرار می گیرد".	سازمان یادگیرنده: "یک نهاد نیازمند مدیریت دانش است".	مفاهیم کلیدی
فرهنگ استفاده کارآمد از دانش را محدود می کند. چون مدیریت دانش به وسیله افراد اجرا می شود.	یک سازمان یادگیرنده دارای یک فرهنگ یادگیری است، مانند: دانش فردی، یادگیری گروهی، الگوهای ذهنی.	فرهنگ
مدیریت نقش مرکزی دارد اما در چارچوب یک فرهنگ عمل می کند.	رهبری، فرهنگ را پرورش می دهد.	رهبری / مدیریت
مدیریت دانش بایستی چشم اندازی آگاهانه داشته باشد.	چشم انداز مشترک ضروری است.	دیدگاه
مدیریت دانش بایستی یکپارچه باشد.	یک سازمان یادگیرنده به تمامی جنبه های دانش توجه می کند.	فرایندهای کاری
دانش محصول یادگیری سازمانی است.	یک سازمان یادگیرنده دارای کارکردی مثبت در زمینه دانش سازمانی است. یادگیری سازمانی عبارت است از یک روند شناختی جمعی است.	یادگیری سازمانی
---	باید تقاضاهای خارجی را برآورده کند.	عوامل خارجی
محدودیتهای کارآمدی دانش، مواردی مانند فرهنگ و فناوری اطلاعات هستند.	باید نیازهای داخلی را برآورده سازد.	عوامل داخلی
---	جهان بینی یک سازمان یادگیرنده	تفکر سیستمی
مثل: مخزن داده ها	---	حافظه سازمانی
یک پیش نیاز است.	---	فنی

یادگیری سازمانی عبارت است از: مجموعه فرایندهای شناختی افراد سازمان. افراد می توانند به عنوان خرده سیستم در سازمان، مورد توجه قرار گیرند. مفهوم سازمان یادگیرنده به سازمان، به عنوان یک موجودیت مستقل توجه می کند و بر ویژگی هایی متمرکز است که یادگیری اعضا را تشویق کنند (Ortenblad, 2004). از سوی دیگر یادگیری سازمانی برچگونگی توسعه یادگیری در یک سازمان تمرکز دارد؛ آن نوع از یادگیری که استراتژی ها را تغییر می دهد اما

ارزش ها را تغییر نیافته رها کند، یادگیری تک حلقه‌ای است و آن نوع از یادگیری که نتیجه آن تغییر در ارزش هاست، یادگیری دو حلقه‌ای است. (جشنی، ۱۳۸۷) یادگیری ساده یا تک حلقه ای زمانی رخ می دهد که ما با یادگیری از نتایج اعمال گذشته خود اقدام بعدی را اصلاح کنیم. این یادگیری یک فرایند بازخوردی از عمل به نتیجه و از آن به عمل بعدی است؛ بدون آن که الگوی ذهنی که محرک عمل است، مورد پرسش قرار گیرد (stacy, 2003).

رویکردها:

پژوهش گران سازمانی با دیدگاه های خاص، موضوع سازمان یادگیرنده را مفهوم سازی کرده اند و مجموعه ای از مشخصه ها را برای چنین سازمان هایی به عنوان ظرفیت، آموختن، انطباق، و تحول شناسایی کرده اند. برخی از رویکردها عبارتند از:

الف: دیدگاه روانشناسی اجتماعی:

که توسط آرجیس (۱۹۶۷) و آرجیس و شون (۱۹۷۸) ارایه شده است.

ب: دیدگاه تفکر سیستمی:

سنگه (۱۹۹۰) بر اساس تفکر سیستمی پنج اصل محوری ارایه کرد. پیش تر توضیح داده شده است.

ج: دیدگاه راهبردی:

بر اساس دیدگاه راهبردی لازم است که سازمان یادگیرنده نیروهای دگرگون سازی استراتژیک درونی و ضروری برای ایجاد قابلیت یادگیری را

شناسایی کند. پدler، بوجوینی و بویدل (۱۹۹۱) سازمان یادگیرنده را با این رویکرد به این صورت تعریف کرده اند: سازمانی که یادگیری را برای تمام اعضایش تسهیل کند و به صورت مستمر در جهت دست یابی به اهداف راهبردی خودش را متحول کند.

طرفداران نظریه سازمان یادگیرنده معتقدند که دانش جمعی تمامی افراد یک سازمان، اغلب از مجموعه دانش و توان کاری خود سازمان بالاتر است؛ ساختارهای رسمی رایج، اغلب موجب تضعیف خلاقیت و دانش سازمانی می شوند. در برخی از شرایط، هدف مدیریت می بایست تشویق فرایندهایی برای کشف دانش افراد، و ترغیب اشتراک گذاری دانش و اطلاعات باشد به گونه ای که هر فرد، نسبت به تغییراتی که در اطراف وی رخ می دهد حساس شود و در فرایند شناسایی فرصت ها و تغییرات مورد نیاز مشارکت کند (Barnett, R. 2003) به این ترتیب سازمان قادر می شود به جای تکیه به اطلاعات بخشی و فیلتر شده اکتسابی از واحدهای مختلف، به درکی کلی از محیط خود برسد. در چنین سازمانی، خبری از بازی های قدرت و رویه های اعمال نفوذ نیست. بنابراین، می توان چشم انداز مشترکی از آینده خلق کرد و با حمایت اعضای سازمان، آن را تقویت و گسترش داد (Wang, C.L. and Ahmed, P.K. 2003). گفته می شود که چنین سازمانی، خلاق و به طور دایم متغیر خواهد بود، و قادر خواهد بود با ابهام ها و عدم اطمینان های فرا روی خود، مقابله کند. به چنین ابهام هایی، نه به دید یک تهدید، که به عنوان یک فرصت نگریسته خواهد شد (Haggie and Kingston, 2003). بنابراین، دلالت حاصله از سازمان یادگیرنده این

است که تغییر، مستمر خواهد بود. چالش اصلی، نه حرکت به سمت یک وضعیت جدید ثبات، بلکه رسیدن به سازمانی است که به طور مستمر، وضعیت ثبات را به چالش بکشد (Swain, 2003). سنگه برای آن که سازمان ها بتوانند بر ناتوانایی های خود که مانع از یادگیری آن ها می شود- فایق آیند توصیه هایی عرضه می دارد که بقول او رعایت آن ها می تواند مجموعه های انسانی متشکل را به سازمان های آموزنده (یادگیر یا یادگیرنده) تبدیل کنند (رحمان سرشت، ۱۳۸۶).

جدول شماره ۲: مقایسه تطبیقی دیدگاه های سازمان یادگیرنده

صاحب نظران برجسته	ایده ها، مفاهیم اساسی	دیدگاه ها	نقدها
آرجریس آرجریس و شون	یادگیری تک حلقه ای، یادگیری دو حلقه ای، مدیریت یادگیری، نظریه کاربردی، نظریه توجیهی	روانشناسی اجتماعی	نظریه پردازی قوی و ناب، شفافیت مرزبندی، کاربردی بودن، جامعیت گرایی، انسجام گرایی
پیتر سنگه	یادگیری تیمی، چشم انداز مشترک، الگوهای ذهنی، تسلط فردی و تفکر سیستمی	تفکر سیستمی	رهنمود های نظری ارزشمند، عدم شفافیت ومشکل بودن جهت شناسایی و سنجش عملی، مدگرایی مدیریتی
گاروین گوهه (۲۰۰۰)	شفافیت و پشتیبانی از ماموریت و چشم انداز، رهبری مشترک و مشارکت، فرهنگ و روح آزمایش گرایی، توانایی انتقال دانش در سراسر سازمان، کار تیمی و همکاری مبتنی بر اعتماد	دیدگاه راهبردی (استراتژیک)	تاکید بر سطح کلان سازمان، نادیده گرفتن ابعاد بدیهی یادگیری، مدگرایی مدیریتی، جامعیت نگری، فقدان ایجاد گرایی در چارچوب ها به بیانی دیگر وجود همپوشانی ها
وانکیزو مارسیکس (۲۰۰۳)	یادگیری مستمر، کاوش و گفتگوی هم افزاء، یادگیری تیمی، توانمند سازی، سیستم اطلاعاتی، تعامل سیستمی، رهبری استراتژیک		
پدler، بورجویینی و بویدل	رویکرد یادگیری به استراتژی، سیاست گذاری مشارکتی، توزیع اطلاعات جهت آگاه سازی، کنترل و حسابرسی مبتنی بر اطلاعات، مبادلات درونی، نظام پاداش انعطاف پذیر، غنی سازی فضای یادگیری، خودپرورشی تمام افراد		

۱- تسلط فردی:

افراد باید بیشترین حد تسلط را نه فقط بر دیگران بلکه بر خود نیز اعمال کنند. آنان به درک عمیق خود، هدف‌ها و کمال مطلوب خویش نیاز دارند. این درک و یادگیری فردی و شخصی مبنای یادگیری سازمانی است. در واقع قابلیت یادگیری هیچ سازمانی نمی‌تواند بیش از قابلیت آموزش عناصر تشکیل دهنده آن باشد (رحمان سرشت، ۱۳۸۶). منظور از تسلط فردی، نوع خاصی از سلطه و غلبه نیست، بلکه منظور سطح بالایی از حرفه‌ای بودن و درک کاری است. افرادی که دارای این ویژگی باشند، به نتایج مورد نظر خود می‌رسند و این نیازمند تعهد به یادگیری مادام‌العمر است (stacy, 2007).

۲- چارچوب‌های فکری مکتوم (الگوهای ذهنی):

این‌ها، پیش‌فرض‌های عمیق و ریشه‌دار و تعمیم‌هایی هستند که در ذهن افراد، حالت تصویر می‌یابند. اغلب افراد از این مدل‌های ذهنی آگاهی ندارند. این‌ها، سازمان‌های ذهنی مخفی و ناخودآگاه هستند که موجب محدود شدن ادراکات می‌گردند. افراد باید بیاموزند این نقشه‌ها را به سطح بیاورند و در مورد آن‌ها بازاندیشی انجام دهند (stacy, 2007). پندارهای قالبی و گاه متحجر در مورد رفتار مصرف‌کننده، دستورالعمل‌های از پیش تعیین‌شده مربوط به ساخت محصولات جدید، قایل نبودن به امکان بروز دگرگونی‌های غیر معمول چند نمونه از چارچوب‌های ذهنی تثبیت‌شده‌اند که ضرورت تلاش برای بازکردن افق نگرش و دیدن گزینه‌های دیگر و متعدد به مرور خستگی‌ناپذیر آن

ذهنیت ها نیاز دارد (رحمان سرشت، ۱۳۸۶).

۳- یادگیری گروهی

پرهیز از رقابت های آشکار و پنهان و باز نگه داشتن باب همکاری های چندجانبه گروهی امکان این که هوش جمعی بیش از توانایی ذهنی تک تک افراد برای اندیشیدن تدابیری بکر به کار رود ایجاد خواهد کرد. در غیر این صورت هوش جمعی ممکن است حتی به پای هوش یک نفر از اعضا نیز نرسد (رحمان سرشت، ۱۳۸۶). سنگه معتقد است تیم ها قدرت یادگیری دارند و در این حالت، بر هم افزایی ایجاد شده، قدرت یادگیری فرد هم افزایش می یابد. در این حالت، علاوه بر میزان، سرعت یادگیری هم ارتقا می یابد. مبنای این یادگیری تیمی، مفهوم dialogue است که سنگه آن را به از کارهای بوهم به عاریت گرفته است. به گفته بوهم، دیالوگ یعنی جریان آزاد معانی از طریق افراد که به آن ها قدرت کسب بصیرت هایی را می دهد که به طور فردی، قابل دستیابی نیست. در این حالت، ذهنیت و آگاهی جدید خلق می گردد.

از نظر بوهم و سنگه، دیالوگ، حالت خاصی از گفتگوی جمعی است که کاملاً متفاوت از discussion است. و طبق تعریف، discussion در قیاس با دیالوگ حالتی رقابتی تر دارد. البته بوهم معتقد است دیالوگ و به کارگیری آن در سازمان ها ی سلسله مراتبی امکان ناپذیر است. اصل یادگیری تیمی نیازمند درک و شناخت عواملی است که مانع دیالوگ می شوند (stacy, 2007).

۱- ایجاد یگانگی در بینشها (نگرش مشترک):

این یگانگی در بینش ها، افراد را به سمت یادگیری بر می انگیزاند. نیازمند مهارت ایجاد تصویری برانگیزاننده نسبت به آینده است. این چشم انداز نباید دیکته شود، بلکه باید توسط افراد و با همکاری هم ایجاد گردد (stacy, 2007) برخورداری از وحدت نظر و بینش مشترک کلید کامیابی سازمان های موفق بوده اند. تنها تدوین بیانیه نگرش سازمان در مورد آینده خود کافی نیست. دیدگاه و نگرش سازمان یادگیرنده باید در عمل اظهار شود (رحمان سرشت، ۱۳۸۶).

۲- تفکر سیستمی:

سنگه معتقد بود که سازمان یادگیرنده به افراد خود می آموزد که به مسایل سازمان، نگاه سیستمی داشته باشند. افراد نباید به امور صرفا از منظر نقش خود نگاه کنند. بلکه باید به شناختی کامل از ساخت بازخوردهای مثبت و منفی سیستمی که در آن فعالیت می کنند، برسند. این به آن ها ، بینشی در مورد وقایع غیر منتظره کارهایی که انجام می دهند، می دهد. هدف این نگاه شناخت نقاط اهرمی^{۳۶} است. یعنی نقاطی در شبکه های حلقه های مثبت و منفی بازخور که تغییر در آن ها ، تاثیرات سودمند بسیاری دارد (stacy, 2007). قاعده ای که قواعد را بهم پیوند می دهد و از آن ها چارچوبی برای ایجاد سازمان آموزنده می سازد همین قاعده است. تفکر به روش نظام مند که با روش معمول ما – که تمرکز حواس بر اتفاقات فعلی است – مغایرت دارد ضروری است (رحمان

¹ - leverage point

سرشت، ۱۳۸۶).

اصل پنجم- تفکر سیستمی - شالوده و اساس مدل ادراکی است که سنگ بنای سایر اصول است. این اصل مشخص می‌کند که چگونه سازمان یادگیرنده درباره جهان می‌اندیشد و نگاه سازمان به جهان چگونه است. بنابراین این مدل ادراکی به عنوان چشمی که به جهان از یک منظر سیستمی نگاه می‌کند، ترسیم شده است (Marquardt, M. 2002).

اصول پنج گانه سنگه به عنوان مجموعه عناصر سازمان یادگیرنده، ابزار و روش‌هایی را ارائه می‌دهد که عملی بوده، که در فرایند یادگیری سازمانی مفید هستند (Yeo, R. 2005). اهمیت چشم‌انداز مشترک افراد در این مقاله به خوبی بیان شده است. یک سازمان بدون چشم‌انداز مشترک قادر به ادامه حیات نیست. یادگیری سازمانی به یادگیری فردی بستگی دارد. وقتی یک فرد یاد گیرد (آموخته شود) یادگیری در کل سازمان رخ خواهد داد. این منطبق با تفکر سیستمی سنگه است (Grant, 2003).

راهبرد مقدم است یا یادگیری سازمانی

بحثی که در این جا به وجود می‌آید این است که راهبرد باید در خدمت یادگیری سازمانی باشد یا یادگیری سازمانی باید در قالب راهبرد قرار گیرد. به سخن بهتر راهبرد باید از مجرای یادگیری شکل بگیرد یا یادگیری بایستی به تحقق راهبرد کمک کند. در این قسمت به بحث درباره این تقدم و تأخر پرداخته می‌شود تا چگونگی موقعیت یادگیری سازمانی در قبال راهبرد تبیین شود.

راهبرد بر یادگیری مقدم است

در حالت اول فرض بر این است که راهبرد بر یادگیری مقدم است. در چنین شرایطی یادگیری باید به تحقق راهبرد کمک کند. یعنی ابتدا راهبرد طراحی می شود و سپس وارد چرخه اجرا می شود. حال نقش یادگیری پدیدار می شود. وظیفه یادگیری در این حالت کمک به سازمان در اجرایی کردن راهبرد مورد نظر است. یعنی راهبرد معیار و استاندارد مورد انتظار سازمان است و یادگیری حالت ابزاری را پیدا می کند که باید در تأمین این استاندارد اثرگذار باشد. آن چه در این جا اتفاق می افتد همان یادگیری تک حلقه ای است. راهبرد مسلم فرض شده است. یعنی استانداردها، معیارها و سنجه های از پیش تعیین گشته اند و امکان تغییر آن ها وجود ندارد و تمامی سازمان باید ذهن خود را معطوف آن ها نماید. راهبرد در این حالت به صورت « یک بار برای همیشه » مد نظر قرار گرفته است و امکان تغییر آن در هیچ شرایطی مانند تغییر رقبا، سیاست های دولت، علایق مشتریان و کنش ها و واکنش های رقبا وجود ندارد. می توان استنتاج نمود که این همان چیزی است که استیسی (Stacey, 2007) از آن به نگرش سیستمی یاد می کند. در این جا طرح ریزان از اجرا کنندگان جدا هستند، طرح از اجرا مجزا است، گام های مدیریت راهبردی به طور کامل تفکیک شده و مشخص است و همه سازمان در پی تحقق یک تنظیم گر از پیش تعیین شده می باشد. این همان نگرش انتخاب راهبردی است که جان چایلد به عنوان نظریه پرداز اصلی آن است و اکثر کتب مدیریت راهبردی آن را مفروض دانسته اند.

یادگیری بر راهبرد مقدم است

در حالت دوم یادگیری بر راهبرد مرجح است و مبنای شکل گیری آن است. در این شرایط یادگیری موجب تغییر جهت می شود و در نتیجه راهبرد سازمان مورد تغییر قرار می گیرد. در این جا دیگر استاندارد از پیش تعیین شده ای وجود ندارد که اعمال سازمان بر مبنای آن سنجیده شود. پس راهبرد باید در قالب یادگیری قرار بگیرد.

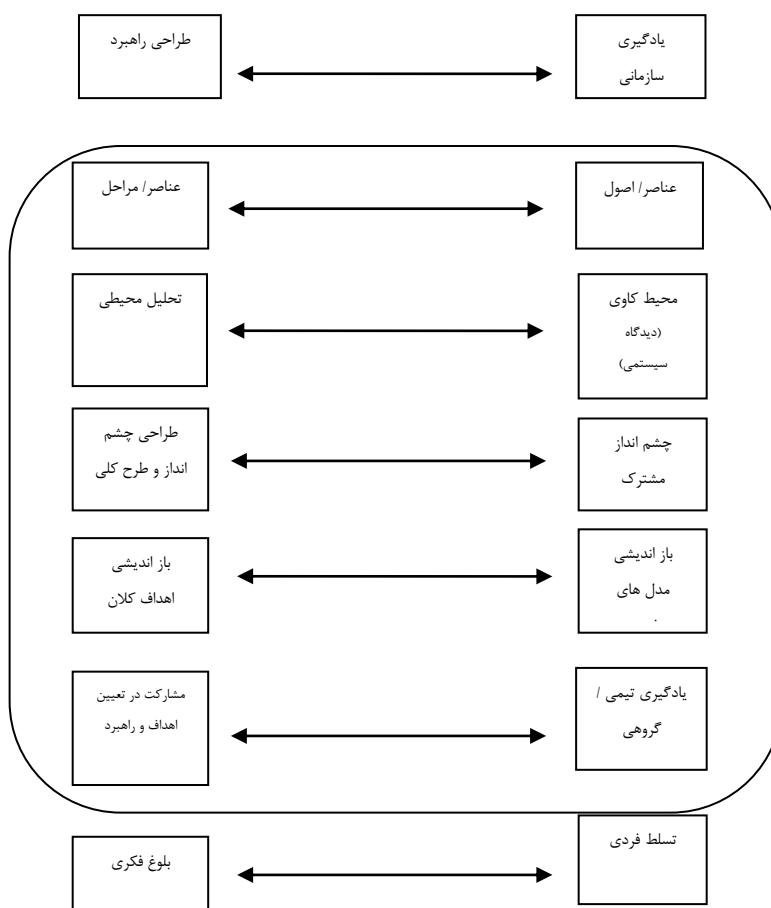
آن چه در این حالت اتفاق می افتد یادگیری جفت حلقه ای (Argyris & Schon, 1981) است. به عبارت دیگر سازمان در چنین شرایطی به طور مداوم استانداردهای خود را زیر سوال می برد. از طرف دیگر یادگیری تک حلقه ای هم به کنار گذاشته نمی شود و در صورت اعتبار پیش فرض ها همچنان به راه فعلی ادامه داده می شود. این همان فرآیند کنترل راهبردی است. می توان نتیجه گرفت که کنترل راهبردی مترادف یادگیری سازمانی است. مطلب فوق بیان گر موضوعی است که لورانژ و همکارانش (Lorange, Scott Morton, & Ghoshal, 1986) در کتاب کنترل راهبردی به آن اشاره نموده است. این نوع نگرش به یادگیری و راهبرد، جهشی مفید در مدیریت راهبردی بوده است. در این نظریه، راهبرد خودجوش فرض می شود و از مجرای یادگیری کلیه اعضای سازمان پدید می آید. به علاوه راهبرد از طریق همین فرآیند یادگیری تغییر هم می کند. تفکر مذکور نشان دهنده مکتب یادگیری مینتزبرگ (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998) است.

نتیجه گیری

در محیط های سریعاً متغیر و پیچیده امروزی که تنها معادله ثابت آن تغییر است، سازمان ها نمی توانند فقط بر برنامه ریزی رسمی تغییر تکیه کنند، بلکه می بایست به سازمان ها یی یادگیرنده تبدیل شوند، به طور مستمر در قبال تغییرات محیطی حساسیت به خرج دهند، و بتوانند به وجه منظم خود را با این تغییرات انطباق دهند. راهبردهای خودجوش است که فرصت یادگیری راهبردی را خلق می کند و یادگیری راهبردی نیز تفکر و عمل را ترکیب می نماید. نتایج نشان می دهد که وجود و به کارگیری ساز و کارهای سازمان یادگیرنده به فائق آمدن بر محدودیت های الگوهای عقلایی کمک می کند. و نیز نشان می دهد که ترجمان پنج اصل سازمان یادگیرنده در طراحی راهبرد هم معنا می دهد. از این رو، محیط کاوی، چشم انداز مشترک، مدل های ذهنی، یادگیری تیمی و تسلط فردی در طراحی راهبرد باز تعریف شده است. البته یادگیری تنها کارساز نبوده، بلکه سازمان ها می باید زمانی را به یادگیری و زمانی را به بهره گیری از یادگیری اختصاص دهند.

از آنجا که ما راهبرد را در عرصه پست مدرن مورد بحث قرار می دهیم باید تصور ساده و احتمالی بودن محیط را با تصور پیچیده و چندگانه بودن که یکی از گذرهای عصر پست مدرن است جایگزین کنیم. در این هنگام به روشنی قابل بحث است که طراحی راهبرد در محیط دارای واقعیت های پیچیده و چندگانه نیازمند استفاده از تمامی ظرفیت های ذهنی و دانشی سازمان و پذیرش رویکرد یادگیرنده دیدن سازمان هستیم. به عبارتی دیگر هنگامی که به طراحی راهبرد

در عرصه پست مدرن می اندیشیم یادگیری سازمانی را می توانیم جایگزین مناسبی برای طراحی راهبرد بدانیم. مدل زیر چارچوب نظری پژوهش را نشان می دهد.



شکل ۱- مدل نظری پژوهش: سازمان یادگیرنده به عنوان فرآیند طراحی راهبرد

منابع فارسی:

- رحمان سرشت، حسین، (۱۳۸۳). مدیریت راهبردی (استراتژیک) در اندیشه نظریه پردازان، تهران: انتشارات معراج.
- رحمان سرشت، حسین، (۱۳۸۴). راهبردهای مدیریت، تهران: انتشارات فن و هنر.
- رحمان سرشت، حسین، (۱۳۸۶). تئوریهای سازمان و مدیریت از تجدد گرایی تا پستاتجدد گرایی، جلد اول، چاپ دوم، تهران: انتشارات دوران.
- جشنی، شمس الله، (۱۳۸۷). سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش، تهران: ماهنامه علمی آموزشی تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۱۹۸.

منابع لاتین:

- Argyris, C. & Schon, D. (1978). Organizational learning: a Theory of Action Perspective. S F: Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1981). Organizational Learning. Reading, Mass.: Addison-wesley.
- Argyris, C. and Schon, D. C. (1996). Organizational Learning II – Theory, Method and Practice, .Addisson Wesley Publishing.
- Aggestam, Lena, (2006) Learning Organization Or Knowledge Management :Which Came First, The Chicken Or The Egg?, Information Technology and Control ,vol 35, No.3.
- Barnett, R. (2003), “Keynote address three, learning for an unknown future”. Proceedings of the Annual International Conference of the

Higher Education Research and Development Society of Australasia (HERDSA), Christchurch, 6-9 July.

Choi, Y. S. (2000) An Empirical Study of Factors Affecting Successful Implementation of Knowledge Management. Doctoral Dissertation, Graduate College at the University of Nebraska, University of Nebraska, Lincoln, NB.

Garvin, D.A. (2000). Learning in Action: a Guide to Putting the Learning Organization to Work. Boston: Harvard Business School Press.

Grant, R.M. (2003), Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors, Strategic Management Journal, Vol. 24 No. 6, pp. 491-517.

Haggie, K. and Kingston, J. (2003). "Choosing Your Knowledge Management Strategy". Journal of Knowledge Management Practice, June, pp.1-24.

Harrington, R.J., Lemak, D.J., Reed, R. and Kendall, K.W. (2004), "A question of fit: the links among environment, strategy formulation and performance", Journal of Business and Management, Vol. 10 No. 1, pp. 15-38.

Hofer-Alfeis, J. (2003). "Effective Integration of Knowledge Management into the Business Starts with a Top-down Knowledge Strategy." Journal of Universal Computer Science, Vol. 9, No.7, pp. 719-728.

Kontoghiorghe, C., Awbrey, S. M. & Feurig, P. L. (2005). "Examining the Relationship Between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance". Human Resource Development Quarterly, 16(2), 185-213.

Lorange, P., Scott Morton, M. F., & Ghoshal, S. (1986). Strategic Control systems. St. Paul: West Publishing Company.

- Marquardt, M. (2002). Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Marsick, V.J., Watkins K.E. (2003). "Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire". *Advances in Developing Human Resources*. 5(2), 132-151.
- McGann, James, 2005, Think Tanks and Policy Advice in the US, Foreign Policy Research Institute, USA.
- Mintzberg, H. (1994), "The fall and rise of strategic planning", *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 1, pp. 107-14.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- Ortenblad, A. (2002), "A typology of the idea of learning organization", *Management Learning*, 33(2), pp. 213-30.
- Ortenblad, A. (2004), "The learning organization: towards an integrated model", *The Learning Organization*, 11(2), pp: 129-144.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991). "The Learning Company: a Strategy for Sustainable Development". London: McGraw-Hill.
- Rothschild, P., Balaban, R. and Duggal, J. (2004), "Linking strategic planning to funding and execution", *Strategy and Leadership*, Vol. 32 No. 3, pp. 36-40.
- Senge, Peter. (1990). "The Leader's New Work: Building Learning Organization". *Sloan Management Review*. 32(1).
- Stacy, Ralph D. (2003), *strategic thinking and the management of change: international perspective on organizational dynamics* ,

London: Routledge.

Stacy, Ralph D. (2007), strategic management and organization dynamics: the challenge of complexity, London: Routledge.

Stone, Diana, 2005, Think Tanks and Policy Advice in Countries in Transition, presented in Asian Development Bank Institute Symposium: How to Strengthen Policy-Oriented Research and Training in Viet Nam, Asian Development Bank Institute, Vietnam.

Swain, P.H. (2003), "Psychology of learning for instruction (2nd ed.)", Journal of Engineering Education, Vol. 92 No. 4, pp. 283-6.

Virkkunen, J. and Kuutti, K. (2000), "Understanding organizational learning by focusing on 'activity systems'", Accounting Management and Information Technologies, Vol. 10, pp. 291-319.

Wang, C.L. and Ahmed, P.K. (2003), "Organizational learning: a critical review", The Learning Organization, Vol. 10 No. 1, pp. 8-17.

Yeo, R. (2005), "Revisiting the roots of learning organization: a synthesis of the learning organization literature", The Learning Organization, Vol. 12 No. 4, pp. 368-82.

Zuber-Skerritt, O. (2001), "Action learning and action research: paradigm, praxis and programs", in Sankaran, S., Dick, B., Passfield, R. and Swepson, P. (Eds), Effective Change Management Using Action Learning and Action Research: Concepts, Frameworks, Processes and Applications, Southern Cross University Press, Lismore, pp. 1-20.2

دستورالعمل نگارش مقالات

RWI003/00



این مدرک تحت کنترل سیستم مدیریت کیفیت اداره کل مرکز بررسی ها و مطالعات راهبردی می باشد، هر گونه کپی برداری و تغییر در این مدرک نیاز به درخواست و اجازه کتبی دارد



۱- اهداف:

ایجاد یک سیستم مشخص برای تهیه مقالات جهت استفاده در فصل نامه های تخصصی مرکز تحقیقات (دیدگاه)

۲- دامنه کاربرد:

سازمان بنادر و کشتیرانی و بنادر تابعه و کلیه ذینفعان سازمان

۳- مراجع:

بند ۴-۲-۳ و ۴-۲-۴ استاندارد ISO9001:2000

۴- مسئولیتها:

مسئولیت بررسی، رد و تأیید مقالات بر عهده کارشناسان مرکز تحقیقات سازمان بنادر و کشتیرانی می باشد

۵- تعاریف:**روش نگارش:**

۱- مقاله باید روی کاغذ A₄ با رعایت فاصله یک سانتیمتر (Single)

بین سطور، حاشیه ۲/۵ سانتیمتر از طرفین و ۳ سانتیمتر از بالا و ۳

سانتیمتر از پایین صفحه نگاشته شده و تمام صفحات مقاله پشت سرهم

شماره گذاری شوند.

۲- مقاله با نرم افزار Word تحت ویندوز XP به صورت خلاصه‌های فارسی و انگلیسی یک ستونه و متن یک ستونه حداکثر در ۱۵ صفحه تایپ و ارسال گردد. متون فارسی با قلم B Nazanin و فونت ۱۲ نازک و متون انگلیسی با قلم Times New Roman و فونت نازک ۱۲، عنوان مقاله با فونت ضخیم ۱۷، عنوان های اصلی (چکیده، مقدمه و ...) با فونت ضخیم ۱۶، زیر عنوان ها با فونت ضخیم ۱۴ و اسامی نویسندگان با فونت ضخیم ۱۲ تایپ شود.

۶- روش اجرا:

۶-۱- ترتیب بخش‌ها

بخش‌های مقاله به صورت زیر تنظیم شوند: برگ مشخصات و متن مقاله شامل عنوان، چکیده، کلید واژه، مقدمه، مواد و روش‌ها، نتایج و بحث، نتیجه گیری کلی، سپاسگزاری، منابع مورد استفاده و چکیده انگلیسی. ضمناً نتایج و بحث ممکن است توأم و یا به صورت جداگانه ارائه شوند.

۶-۱-۱- برگ مشخصات مقاله

عنوان مقاله، نام و نام خانوادگی، مدرک تحصیلی، محل اخذ مدرک، سمت نگارنده(گان)، محل اشتغال، ایمیل نگارنده / نگارندگان روی یک صفحه جداگانه به فارسی و انگلیسی ذکر گردد.

۶-۱-۲- عنوان مقاله

باید کوتاه و جامع بوده و از ۱۰ کلمه تجاوز نکند و در بالای صفحه اول آورده شود. ترجمه انگلیسی عنوان با حروف کوچک نیز باید در زیر عنوان فارسی نوشته شود. (در صفحه عنوان و چکیده و هم چنین در متن مقاله به هیچ وجه نام و نام خانوادگی و دیگر مشخصات مربوط به نگارنده (گان) ذکر نگردد).

۶-۱-۳- چکیده

باید مختصر، گویا و جامع بوده و حتی الامکان از ۲۵۰ کلمه تجاوز نکند و بعد از عنوان در همان صفحه قرار گیرد. واژگان کلیدی بین ۳ تا ۶ کلمه بلافاصله بعد از چکیده ذکر گردد. ضمناً چکیده انگلیسی به طور جداگانه و برگردان از چکیده فارسی در انتهای مقاله آورده شود.

۶-۱-۴- مقدمه

شامل معرفی موضوع مورد بررسی، ضرورت انجام تحقیق و مرور منابع علمی و پژوهش های انجام شده قبلی با استناد به مدارک منتشر شده می باشد. در متن مقاله نام علمی (جنس و گونه) به صورت ایتالیک نوشته شده و هنگامی که نام گونه برای اولین بار ذکر می گردد ضروری است نام توصیف کننده آن نیز آورده شود. در صورت تکرار، نام جنس به اختصار نوشته شده و از ذکر نام توصیف کننده خودداری گردد. اوزان و مقادیر به صورت سیستم متریک بیان شوند.

منابع مورد استفاده در مقاله باید صرفاً از منابع اشاره شده در فهرست

منابع بوده و با شماره مشخص گردد.

۶-۱-۵- مواد و روش ها

شامل معرفی طرح آزمایشی و توضیح وسایل و مواد به کار رفته و شرح کامل روش های بررسی می باشد ولی در عین حال نیازی به شرح کامل روش های اقتباس شده نبوده و فقط ذکر اصول و مآخذ کافی است.

۶-۱-۶- متن مقاله

این قسمت شامل نوشتار، جداول، تصاویر و نمودارها می باشد که تجزیه و تحلیل شده و مورد ارزیابی و بحث قرار می گیرند. در این ارتباط نکات زیر باید مورد توجه قرار گیرد:

نکته یک: آمار و ارقام مورد استفاده در مقاله باید جدید و بروز باشد (آمار تا سال گذشته آورده شده باشد).

نکته دو: مضمون جداول نباید در مقاله تکرار گردد. هر جدول از شماره، عنوان، سرستون و متن تشکیل می شود. عنوان جداول باید مختصر و گویا بوده، به نحوی که نیازی به مراجعه به متن مقاله نباشد و در بالای جدول آورده شوند. عنوان و متن داخل جداول به زبان فارسی تایپ شود. هر جدول با یک خط افقی از شماره و عنوان متمایز می شود. هم چنین سرستون با یک خط افقی از متن جدول جدا شده و در زیر متن جدول نیز یک خط افقی ترسیم می شود.

شکل ها، تصاویر و نمودارها با کیفیت مناسب و به طور واضح، لزوماً به صورت سیاه و سفید همراه با فایل مربوطه ارسال گردند. توضیح عکس ها، تصاویر و

نمودارها در زیر آن ها آورده شوند.

۶-۱-۷- نتایج، پیشنهادات و کارهای آینده

سه قسمت نتیجه گیری، پیشنهادات و کارهای آینده باید مجزا شده و با کیفیت مناسب ارائه شود.

۶-۱-۸- سپاسگزاری

می توان از اشخاص و افرادی که در انجام تحقیق مساعدت نموده و یا در تامین بودجه، امکانات و لوازم کار نقش مهمی داشته اند مختصر و کوتاه سپاسگزاری نمود.

۶-۱-۹- منابع مورد استفاده

ارجاع به منبع در متن مقاله پس از ذکر یک مطلب مهم صورت می گیرد. منبع مورد نظر که مطلب به آن ارجاع می شود در پایان جمله و در داخل پارانتز با شماره آورده می شود. در صورت ذکر نام نگارنده (گان) در متن منابعی که یک یا دو نگارنده دارند هر دو اسم و منابعی که بیش از دو نگارنده دارند ابتدا اسم نفر اول و پس از آن از واژه همکاران استفاده می گردد. فهرست منابع بر اساس حروف الفبا، ابتدا برای منابع فارسی و سپس برای منابع انگلیسی به شرح نمونه های زیر تنظیم شود.

الف- مقاله

مثال :

۱- شهسواری، م.ر. و غ. شیر اسماعیلی. ۱۳۷۷. بررسی اثر موج بر

رسوب، مجله علوم، جلد ۲، شماره ۳: ۴۹-۵۷

2-Hung, J. and R. E. Redmann.1995. Solute adjustment to salinity. *J. Plant Nutr.* 18(7):1371-1389.

ب- کتاب

مثال :

۱- مهدوی ، م. ۱۳۷۱. هیدرولوژی کاربردی. جلد دوم. انتشارات دانشگاه تهران. ۴۳۷ صفحه.

2-Borror, D.J., D.M. De Long and C.A.Triplehorn. 1981. An introduction to the study of sedimentations. Saunders College Publishing, 5th 827 pp.ed

ج- پایان نامه

مثال :

فلاح ، س. ۱۳۸۱. مطالعه موج، عملکرد و اجزاء عملکرد. پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی اصفهان. ۱۲۸ صفحه.

د- منابع اینترنتی

مثال :

Alley, M.M., D.E. Scharf., W.E. Brann and J.L. Hammons. 2003. Nitrogen management for winter wheat: principles and recommendations. [http:// www. Ext.vt.edu/pubs/grains/ 424-](http://www.Ext.vt.edu/pubs/grains/424-)

[026.html#L3.](#)

- در صورت رجوع به چندین مقاله از یک نویسنده ، مقاله ها به ترتیب سال انتشار تنظیم و در صورت رجوع چندین مقاله یک نویسنده که در یک سال منتشر شده باشند از حروف **a** و **b** و... بعد از تاریخ انتشار چه در متن مقاله و چه در فهرست منابع از همدیگر تفکیک شوند.
- در صورتی که مقاله و یا کتاب مورد استفاده فاقد نام نگارنده باشد با رعایت کلیه موارد فوق به جای نام نگارنده در منابع فارسی کلمه بی نام و در منابع انگلیسی کلمه **Anonymous** ذکر گردد. اگر متنی فاقد تاریخ انتشار باشد عبارت بدون تاریخ در منابع فارسی و عبارت **Not dated** در منابع انگلیسی پس از نام نگارنده (گان) ذکر گردد.

۲-۶- چکیده به زبان انگلیسی

چکیده مقاله به زبان انگلیسی باید ترجمه کامل و منطبق با چکیده فارسی باشد.

۳-۶- سایر نکات

- نگارنده (گان) مسوول نظراتی هستند که در مقالات خود بیان می کنند.
- تمامی نگارندگان به منظور تایید محتوای مقاله برگ مشخصات مقاله را امضا می نمایند.
- یک نسخه از مقاله همراه با لوح فشرده (CD) کامپیوتری آن ارسال گردد.

- هیات تحریریه از پذیرش مقالاتی که قبلاً در سایر نشریات چاپ شده و یا برای بررسی ارسال گردیده معذور است. مقالاتی که در کنگره‌ها، سمینارهای داخلی و خارجی و سمپوزیوم‌ها ارایه و چاپ شده‌اند از این قاعده مستثنی هستند.
- هیات تحریریه در رد یا قبول و ویرایش مقالات اختیار دارد.

Organizational Learning, a New Process of Strategy Design Development of Spontaneous Strategies

Moradi, S. , Moradi, P.

Abstract:

This paper discusses the limitations of rational models of strategy design and describes the procedural methods of strategy design as an alternative for them. This paper also identifies the learning organization and suggests organizational learning as an alternative for procedural models of strategy development. In this regard, it is suggested that organizational learning be considered as a basis for strategic changes. In addition, this paper also investigates the strategy development via organizational learning. Results of this study show that the approaches and procedures of learning organization will help to overcome the limitations of rational models. These results also reveals that applying the five learning disciplines of Peter Senge will be effective in strategy design. These five disciplines include shared vision, mental models, personal mastery, team learning, and systems thinking which are defined in strategy design. Also, in post-modern strategy design, organizational learning would be a suitable alternative for strategy design. Since this article is written in the field of social sciences, it is faced with the constraints of operationalization of variables.

A Case Study of the Implementation of the Single Window in Commercial Ports with a View to Re-engineering Processes

Shirojan, M.

Abstract:

Considering globalization and very intense competition between the main ports of the world, this paper tries to assess re-engineering processes using new servicing techniques in some of the most important regional and international ports. Today, traditional practices are considered as barriers to growth and expansion of the ports. High speed transportation and cargo handling requires new strategies and technologies. Regarding the intense competition to attract the customers, it is very necessary for Iranian ports to offer new services that satisfy customers. Using Information Technology (IT) and being adherence to international organizations like UN/CEFACT (United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business) are some of these practices. Many ports have boomed with increasing global trade and therefore have faced new opportunities. Single Window is one of the technologies that ports use to handle the high volume of goods and cargoes.

Change of the Ports in a Competition World using intangible asset

Moradi, A.

Abstract:

Studying the behaviors and skills of personnel in organizations as well as their human factors, this paper tries to introduce a method by which managers will be able to increase organizational effectiveness in a competitive environment and to gain competitive advantage compared with their counterpart organizations. Today, ports do not operate in an isolated environment. They face same competitors as other industries and businesses. Competition between existing competitors, constant threats from new competitors, potential for global alternatives, presence of the costumers and powerful service providers are some of the characteristics of such an environment. These forces have always been challenging for managers and port authorities; therefore, they should be fully aware of the needs and requirements of port users as well as their limitations in global market and they should also have an appropriate approach to turn the port to a partner in a business environment. To do this, MVPs can be a useful tool for overcoming most of challenges that ports face to become a competitive port. Basically, both local and international activities of each port assessed based on the global trade rules. Since most of the ports around the world compete together on a global scale and due to huge gains in productivity of maritime transport in the last few decades, they are known as controllable factors for improving the efficiency of maritime transport policies. In this regard, human asset plays a very important role in the competitiveness of ports. Regarding global changes and developments, organizations can no longer response to rapid environmental developments by routine management and planning methods and they have to use human asset (MVP) to deal with these changes and developments. In fact, these are MVPs that make the real human asset of

each organization and success of organizations largely depends on them.

Technical-Economic Feasibility Study of the Construction of Ship Repair Facilities in Iranian Northern Ports

Alizadeh, M. , Ramezani, M. , Ramezanpour, E. , Mobasher Amini, R.

Abstract:

Ship repair industry is one of the most important industries of the world and it plays an important role in transportation, investment volume, and employment. In addition to economic benefits, ship repair industry prevents from additional costs, capital flight, and loss of employment and investment opportunities. With its vast water borders in north and south, Iran also has very great opportunities to develop ship repair industry. Especially, due to the high vessel traffic in northern water borders of the Caspian Sea, it is very necessary to build a ship repair facility in this region. This paper is a feasibility study of construction of a ship repair facility in Iranian northern ports. This feasibility study is based on an algorithm developed by UNIDO and includes market assessment, technical and financial evaluation as well as economic evaluation. In the market assessment, the market of vessels in Caspian Sea and future of ship repair market is assessed. In technical evaluation, the advantages and disadvantages of different types of ship repair workshops are studied and syncrolift system is selected as the best ship repair system. Then, this system is evaluated in terms of economic features. In financial and economic evaluation, the profitability and financial ratios for the target market) – Port of Anzali which is considered as an appropriate area for constructing a ship repair facility- are evaluated. Finally, social and political advantages of this development plan are discussed. The results of this study not only reveal the future of this industry for authorities, but also help them to achieve self-sufficiency in marine maintenance.

Applying the Analytic Hierarchy Process (AHP) to Evaluate the Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats of Iranian Southern Ports

(A Case Study of Ports of Abadan, Khoramshahr, Shahid Rajaei, Bushehr, and Chabahar)

Saieedi, N. , Drisavi, B, H. , Abudzadeh, J.

Abstract:

Analytic Hierarchy Process is an optimum approach in multi-criteria decision-making process and its most common application is in resource allocation and problem solving. SWOT Analysis is an efficient tool for identifying the abilities, qualifications, and requirements of organizations, but it is not a precise analysis tool to determine the importance of various factors and to evaluate the strategic options, because it has some shortcomings in measurement and evaluation of the various factors which will be compensated by Analytic Hierarchy Process (AHP). In this paper, Delphi method is used to collect the opinions of key experts. First, required data is gathered by asking the questions as well as face to face interviews with senior managers, key decision-makers, and experts of Iranian southern ports. Then, gathered data is analyzed by Expert Choice Software and the best strategy for each port is selected. Results of the study show that the best strategy for Khoramshahr Port is to dredge Arvandrood and to expand the canal for more effective access to Iraqi market. The best strategy for the Port of Abadan is to benefit from the opportunities of locating in free zone and to build a strategy for port development. For the Port of Shahid Rajaei, the best strategy is to use the softwares that are specific to container operations and to reform the rules and regulations that limit the privatization in order to reduce the threats of the Port of Jebel Ali. And for the Port of Chabahar, the best

strategy is to develop the railway network and to reform the rules and regulations in order to reduce the negative impacts of Port of Jebel Ali.



General Office of Strategic Researches & Studies Center

Editor Staff: Hamid Vedadi

English Editor and Translator: Nazanin Saghari

Editorial Board:

Hamid Hamidi, Ali Moradi, Mehdi Janbaz, Reza Baikpoor , Masoud Sharifi,
mortaza azizabadi

Execution Board:

Maedeh Vahedi, Hamideh Avazbakhsh, Monir Aminabadi

Postal Address: R&D Center, Floor 9, Ports & Maritime Organization Bldg,
Dr. Shahidi Ave.

Shahid Haghani Highway, Vanak Sq. Tehran Tel: 84932133 Fax: 84932137

Email: R&D@pmo.ir , Website: www.pmo.ir