



طراحی و تبیین مدل اقتصاد مقاومتی صنعت حمل و نقل دریایی ایران با بهره گیری از

مدل چابکی سازمانی

محمد ثابتی، علیزضا موثمنی، حسن فارسیجانی

چکیده

هدف اصلی این پژوهش طراحی و تبیین مدل اقتصاد مقاومتی حمل و نقل دریایی ایران به منظور ارایه راهبرد و استراتژی استقرار اقتصاد مقاومتی در حوزه حمل و نقل دریایی و به ویژه بنادر ایران است. چارچوب مفهومی اولیه با بررسی و استفاده از نظریات و مدل های چابکی پیشین، شاخص های رقابتی جهانی در رابطه با اقتصاد تاب آور و همچنین نیازمندیها و الزامات ساختار کسب و کار صنعت حمل و نقل دریایی ایران طراحی شد. چارچوب مفهومی اولیه از هفده بعد و تحت عنوان چهار مولفه اصلی: چابکی منابع انسانی، چابکی تکنولوژی، چابکی عوامل سازمانی و نهایتاً چابکی زنجیره حمل و نقل دریایی طبقه بندی شدند. بر همین اساس، چهل وهشت فرضیه برای آزمون برآزش مدل چابکی صنعت حمل و نقل دریایی ایران طرح گردید. برای جمع آوری داده های مورد نیاز، از پرسشنامه استفاده شد؛ و جامعه آماری کارشناسان و مدیران سازمان های صنعت مورد مطالعه (بنادر، شرکت ها و ترمینال اپراتورها، صاحبان کالا و...) در نظر گرفته شده اند. حجم نمونه، براساس نظریات اندیشمندان مدل یابی معادلات ساختاری به ازاء هر بعد هفده آزمودنی و در مجموع ۲۵۵ آزمودنی محاسبه گردید. نخست، برای آزمون فرضیات و نکویی برآزش مدل چابکی، از مدل یابی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تاییدی و تحلیل مسیر) استفاده شد. سپس، با استفاده از روش مدل سازی تفسیری-ساختاری و تجزیه و تحلیل MICMAC و همچنین مدل شاخص های رقابت پذیری جهانی (تاب آوری اقتصاد) نسبت به طراحی مدل اقتصاد مقاومتی صنعت حمل و نقل دریایی ایران اقدام گردید. نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده ها، نشان دهنده این است که ابعاد هفده گانه به سه شاخص عمده یعنی: الف) عوامل کلیدی چابکی (محرك های اقتصاد مقاومتی حوزه حمل و نقل دریایی ایران، ب) عوامل کلیدی پویا که دارای قدرت هدایت و وابستگی بالا (چابکی ساختار سازمانی و فرایندهای عملیاتی و پشتیبانی) و نهایتاً ج) عوامل کلیدی بهره وری. تاثیر دو شاخص اول موجب ایجاد عوامل بهره وری و در نهایت چابکی و اقتصاد مقاومتی حمل و نقل دریایی ایران خواهند شد.

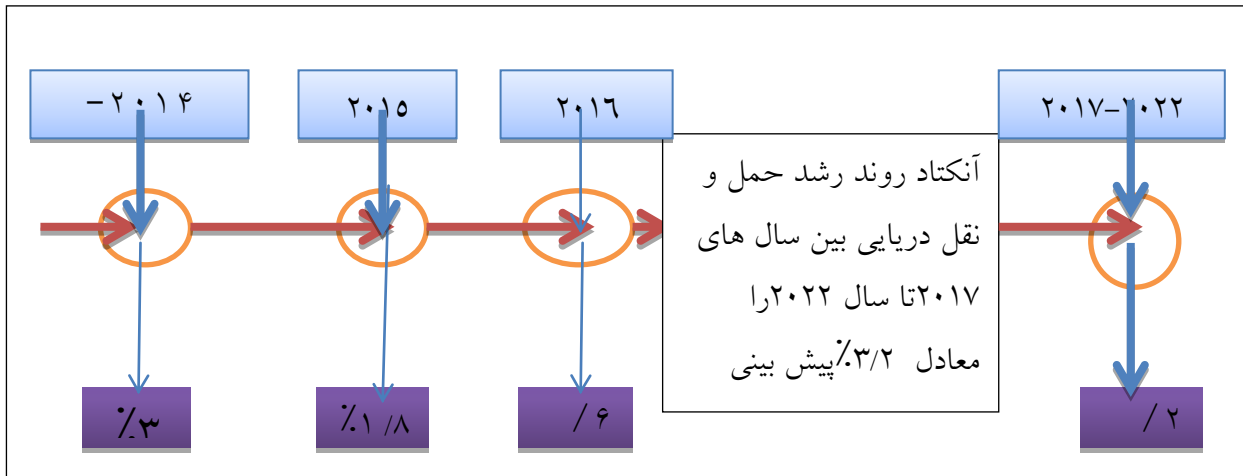
کلمات کلیدی: اقتصاد مقاومتی صنعت حمل و نقل دریایی ایران، مدل چابکی صنعت حمل و نقل دریایی ایران، اقتصاد تاب آور، مدل یابی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی و تحلیل مسیر)، مدل سازی تفسیری-ساختاری. تجزیه و تحلیل MICMAC.

۱-مقدمه

امروزه، اهمیت صنعت حمل و نقل دریایی بعنوان یکی از مولفه های مهم اقتصادی و نقش آن در توسعه کشورها به ویژه توسعه اقتصاد مقاومتی ویا اقتصاد تاب آور^۱، بر هیچکس پوشیده نیست. توسعه اقتصادی، تجارت بین المللی و حمل و نقل، و بویژه حمل و نقل دریایی به شدت با یکدیگر در ارتباط می باشند. جهانی شدن و گسترش بازارهای صنعت حمل و نقل دریایی، شالوده و زیربنای اصلی تجارت و عنصر اصلی زنجیره تامین کالا است. بر اساس گزارش منتشر شده در کنفرانس توسعه و تجارت سازمان ملل (آنکتاد) در سال ۲۰۱۶ میلادی، بالغ بر ۹۱۶۵ میلیون تن کالا در جهان مبادله شده است؛ که حدود ۹۰ درصد آن از طریق حمل و

^۱ Resilience economic

نقل دریایی صورت گرفته است (آنکتاد، ۲۰۱۶). در کشور ما نیز حدود ۸۸٪ صادرات و واردات کالا از طریق بنادر و حمل و نقل دریایی انجام می‌شود. بر اساس گزارش کنفرانس توسعه و تجارت سازمان ملل (آنکتاد) در سال ۲۰۱۷ میلادی، به موازات رشد اقتصاد جهانی و تولید ناخالص داخلی (GDP)^۲، تجارت جهانی و به تبع آن سهم حمل و نقل دریایی نیز در سال ۲۰۱۶ در مقایسه با سال ۲۰۱۵ و سال‌های ماقبل افزایش نشان می‌دهد. براساس این گزارش، همین روند برای سالهای ۲۰۱۷-۲۰۱۲ نیز پیش بینی شده است (UNCTAD, 2017). در گزارش مورد اشاره روند این رشد به شرح زیر ارایه شده است:



شکل ۱: روند رشد حمل و نقل دریایی جهان از ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۲ توسط آنکتاد (۲۰۱۷)

۱-۱- بیان مساله

صنعت حمل و نقل دریایی و بنادر ایران، به دلیل موقعیت ممتاز جغرافیایی و قرار گرفتن در مسیر کریدورهای مهم حمل و نقل، از جمله کریدور شمال- جنوب و شرق- غرب، از پتانسیل بالقوه‌ای برای ترانزیت کالا و در نتیجه افزایش ارزش افزوده خدمات حمل و نقل دریایی در تولید ناخالص داخلی برخوردار می‌باشند. اما، علیرغم وجود این مزیت‌ها، با توجه به اطلاعات و آمار منتشره شده توسط کنفرانس توسعه، تجارت سازمان ملل (آنکتاد)^۳ و گزارشات بانک مرکزی^۴، ایران سهم ناچیزی از تولید خالص داخلی، ترانزیت کالا و مسافر در مقایسه با سایر کشورها و حتی کشورهای منطقه در اختیار دارد. آمار و اطلاعات منتشره توسط سازمان‌های جهانی در رابطه با عملکرد صنعت حمل و نقل دریایی ایران و دیگر کشورها و بخصوص کشورهای رقیب در منطقه و همچنین تحقیقات انجام شده در داخل کشور، پایین بودن سهم بازار صنعت حمل و نقل دریایی ایران از بازار حمل و نقل دریایی و تولید ناخالص داخلی را ناشی از عوامل زیر میدانند:

- نداشتن توان لازم در ارایه خدمات مطابق با نیازهای جدید مشتریان (صاحبان کالا و کشتی، خطوط کشتیرانی و سایر مشتریان) با کمترین هزینه و زمان و کیفیت مطلوب در مقایسه با رقبا؛
- عدم همگامی و هماهنگی بین رشد صنعت حمل و نقل دریایی و صنایع و سازمان‌های مرتبط در ایران، در مقایسه با رشد سریع و فزاینده تجارت بین المللی و جهانی (مهندسين مشاور هرم پی، ۱۳۹۳؛ آنکتاد و بانک جهانی، ۲۰۱۳، ۲۰۱۴).

^۲ Gross domestic product

^۳ Review of maritime transport . United Nations conference on trade and development . (2014 , 2015).
گزارش بانک مرکزی سال ۱۳۹۳. در ادامه مطالب به آن اشاره خواهد شد.

تران: خیابان ولیعصر (عج) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴



دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزشی مدیریت دولتی

این عدم رشد، باعث کاهش توان رقابت و پاسخگویی به نیازهای مشتریان صنعت حمل و نقل دریایی ایران گردیده است. برعکس بنادر ایران، سایر کشورها و از جمله کشورهای منطقه، به موضوع چابکی سازمانی و توسعه صنعت حمل و نقل دریایی خود توجه کرده؛ و بنابراین بنادر و لجستیک خود را با توجه به شرایط روز بازار حمل و نقل دریایی، روزآمد کرده و برای جذب سهم بیشتری از بازار حمل و نقل دریایی سرمایه‌گذاری وسیعی در همه ابعاد سازمانی انجام داده‌اند. آماري که توسط سازمان های جهانی همانند آنکتاد و بانک جهانی که در ادامه ارایه خواهد شد، صحت گفته‌های فوق در این زمینه را تایید می‌نمایند. ایران نیز در سال‌های اخیر، متوجه این عقب ماندگی صنعت حمل و نقل دریایی شده و برای شناخت علل واریه راهبرد، مصوبات و تحقیقات زیر را انجام داده است. این مطالعات بطور مستقیم و ضمنی اهداف و لزوم چابکی و اثربخشی این صنعت به منظور تحقق اقتصاد مقاومتی بخش حمل و نقل را گوشزد می‌کنند:

(۱) پروژه تدوین چشم انداز سازمان بنادر و دریانوردی کشور در راستای تحقق اهداف افق ۱۴۰۴. نتایج مورد انتظار از اجرای پروژه:

الف) ارائه راهبردهای کلان سازمان بنادر و دریانوردی به تفکیک حوزه‌های راهبردی؛
ب) تدوین شاخص‌های پایش راهبردهای کلان به تفکیک حوزه‌های راهبردی؛
ج) طراحی الگوی ارتباط با رقبای خارجی (رقابت / مشارکت)؛
د) طراحی الگوی کلان رقابت‌پذیری بنادر.

(۲) واگذاری طرح جامع بنادر بازرگانی ایران به مهندسين مشاور سازه پردازی ایران، به منظور بررسی و ارایه راهکار مدیریت و اداره بنادر به شکل بازرگانی و کاملاً خصوصی و ایجاد امکان رقابت با سایر بنادر دنیا و منطقه؛
(۳) انجام طرح راهبرد و چابوب مفهوم بازاریابی در بنادر کشور (صنعت حمل و نقل دریایی) توسط مهندسين مشاور آداب دانان در سال ۱۳۸۵؛

(۴) طرح امکان‌سنجی توسعه اراضی پشتیبانی ۲۴۰۰ هکتاری بندر شهید رجایی به مهندسين مشاور هرم پی در سال ۱۳۸۶؛

(۵) مصوبه هیات وزیران در مورخ ۱۵ آبان ماه سال ۱۳۹۰، مبنی بر واگذاری حق بهره‌برداری از اراضی شهرستان بندر عباس در استان هرمزگان، جهت توسعه مجتمع بندری شهید رجایی به وزارت راه و شهرسازی و همچنین مصوبه هیات عامل سازمان بنادر و دریانوردی مبنی بر ایجاد مرکز لجستیکی خلیج فارس در بندر شهید رجایی به منظور ارتقای کیفیت عملکردی و در پی آن پیشرفت اقتصادی و مدیریت یکپارچه و فراهم کردن شرایط رقابت با بنادر حوزه خلیج فارس؛

(۶) قرارداد خدمات مشاوره مطالعات ایجاد مرکز لجستیکی خلیج فارس در بندر شهید رجایی در سال ۱۳۹۳. دقت در نتایج مطالعات فوق و همچنین گزارشات منتشره توسط مراجع جهانی، همچون سازمان آنکتاد و بانک جهانی و همچنین گزارشات داخلی بنادر که در ادامه به آنها پرداخته خواهد شد، عدم کارایی و اثربخش بودن منابع انسانی، فرایندها، زنجیره حمل و نقل دریایی و عوامل سازمانی بعنوان بسترهای ایجاد و توسعه اقتصاد مقاومتی در بخش حمل و نقل دریایی را تایید می‌نمایند. در زیر به برخی از این اطلاعات که لزوم تجدید ساختار و چابکی سازی مورد اشاره فوق در صنعت حمل و نقل دریایی ایران و به خصوص بنادر ایران را ضروری می‌نمایند، اشاره می‌شود:

الف) بررسی عملکرد لجستیک ایران در بخش دریایی و مقایسه آن با کشورهای رقیب:



دیرخانه اولین کنگره بین المللی

چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

مرکز آموزشی مدیریت دولتی

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

بانک جهانی، هر دو سال یک بار، گزارش جامعی در رابطه با معیارهای عملکرد لجستیک (LPI)^۵، حدود ۱۵۵ کشور را بررسی و به همراه نکات برجسته و به شکل مقایسه‌ای ارائه می‌نماید. در این گزارش، شش شاخص برای زنجیره حمل و نقل و لجستیک کشورها در نظر گرفته شده است؛ که عملکرد لجستیک کشورها براساس آنها بررسی و تحت عنوان شاخص‌ها یا معیارهای عملکرد لجستیک، رتبه بندی می‌شوند. براساس این شش شاخص، رتبه عملکرد لجستیک ایران در چهار دوره، ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۶ به شرح جدول زیر می‌باشد:

جدول ۱: رتبه و عملکرد لجستیک ایران در سال‌های ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۶ (گزارش ۲۰۱۷ بانک جهانی)

ردیف	ایران	۲۰۰۸	۲۰۱۰	۲۰۱۲	۲۰۱۴	۲۰۱۶
۱	کارایی و انعطاف پذیری فرآیندهای گمرکی در ترخیص کالا (صادرات و واردات) شامل سرعت، سهولت تشریفات گمرکی و کیفیت خدمات به مشتری	۶۳	۱۰۶	۱۲۶	-	۱۱۰
۲	زیرساختهای تجارت و نقل (شبکه، سیستم اطلاعات و ارتباطات، زیر ساختهای حمل و نقل دریایی و به ویژه بنادر	۶۶	۸۶	۱۰۰	-	۷۲
۳	قابلیت انعطاف در وضع قیمت (تعرفه رقابتی) در مقایسه با صنعت حمل و نقل دریایی سایر کشور های جهان	۷۸	۱۲۱	۱۱۵	-	۸۸
۴	قابلیت ارائه خدمات لجستیک با کیفیت و قابل رقابت در جهان	۶۶	۶۹	۸۷	-	۸۲
۵	قابلیت پیگیری ورد یابی محموله‌ها	۱۲۵	۱۱۰	۱۰۸	-	۱۱۱
۶	ارایه خدمات به موقع و مطابق برنامه زمانبندی به مشتری	۱۰۶	۸۵	۱۳۸	-	۱۱۶
	رتبه ایران در بین ۱۵۵ کشور	۷۸	۱۰۳	۱۱۲	پایین تر از ۱۵۵	۹۶

در سال ۲۰۱۶ بعلاوه اینکه رتبه ایران پایین تر از ۱۵۵ می‌باشد توسط بانک جهانی در آمار درج نشده است. آمار و اطلاعات جدول فوق نشان می‌دهد که رتبه ایران در هر دوره نسبت به دوره قبل تنزل کرده است و در مقابل، کشورهای دیگر، توانسته‌اند، اقدامات موثری در ساده‌سازی فرایندها، زیرساختها و تکنولوژی اطلاعات، انعطاف پذیری ساختار و منابع انسانی انجام داده و هزینه و زمان زنجیره حمل و نقل و لجستیک خود را به حداقل برسانند. به عبارت دیگر، کشورهایی توانسته‌اند رتبه عملکرد لجستیک خود را ارتقاء دهند که شرایط محیطی و روند تغییرات اهداف حمل و نقل و مدیریت لجستیک را درک نمایند؛ و مطابق با نیازهای محیط و بازار

^۵ Logistics performance index

^۶ در سال ۲۰۱۴ بعلاوه اینکه رتبه ایران پایین تر از ۱۵۵ می‌باشد توسط بانک جهانی در آمار درج نشده است.



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزشی مدیریت دولتی

حمل و نقل، استراتژیهای خود طراحی و اجرا نمایند. این کشورها، بر اساس روند تکاملی زیر منابع انسانی، ساختار و استراتژیهای حمل و نقل خود سازماندهی کرده‌اند.

مرحله اول قبل از ۱۹۷۰	مرحله دوم ۱۹۷۰-۱۹۸۰	مرحله سوم ۱۹۸۰-۱۹۹۰	مرحله چهارم ۱۹۹۰-۲۰۰۰
انبارداری و حمل و نقل	مدیریت هزینه کل	مدیریت یکپارچگی پشتیبانی	مدیریت لجستیک
تمرکز مدیریت: عملکرد فعالیت‌ها	تمرکز مدیریت: بهینه سازی هزینه، عملیات و خدمت به مشتری	تمرکز مدیریت: برنامه ریزی تاکتیکی و استراتژیک پشتیبانی	تمرکز مدیریت: کاهش زمان تحویل، کاهش هزینه و افزایش رضایت مشتری
طراحی سازمان: فعالیت های متفرق	طراحی سازمان: فعالیت های متمرکز	طراحی سازمان: فعالیت های پشتیبانی یکپارچه	طراحی سازمان: همکاری، سازمان مجازی و تکامل بازار

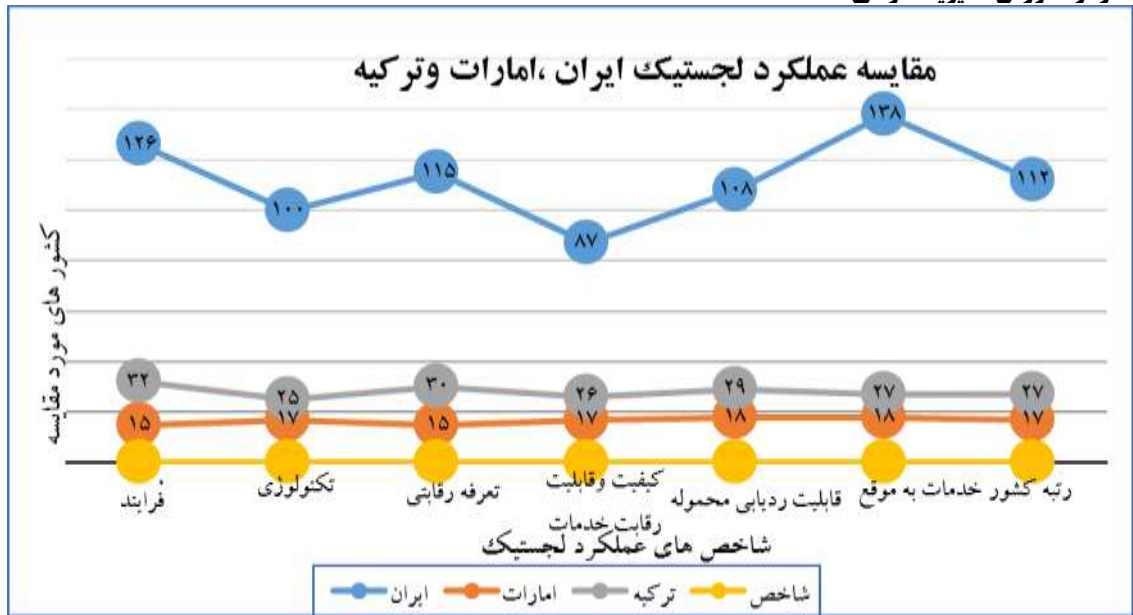
شکل ۲: سیر تکامل مدیریت لجستیک و اهداف آن منبع: مهندسین مشاور هرم پی سال ۱۳۹۳

علاوه بر مقایسه عملکرد لجستیک ایران در سنوات مختلف، مقایسه رتبه و جایگاه عملکرد لجستیک ایران در مقایسه با کشورهای دیگر نیز عدم چابکی و کارا نبودن بخش حمل و نقل دریایی را تایید می کند. اطلاعات جدول بالا نشان می دهد که:

(۱) عملکرد ایران در شش شاخص بسیار ضعیف و در رتبه ۱۱۲ در سال ۲۰۱۴ و رتبه ۹۶ در سال ۲۰۱۶ در مقایسه با ۱۵۵ کشور قرار دارد.

(۲) دیگر اینکه، سایر کشورها و به ویژه کشورهای ترکیه و امارات در سال های اخیر روندی رو به به رشد در شش شاخص مورد ارزیابی داشته، در حالیکه، ایران روندی منفی به استثنای ۲۰۱۶ در عملکرد لجستیک و حمل و نقل راتجربه کرده است.

(۳) با توجه به اطلاعات مندرج در جدول زیر کشورهای امارات، چین، عربستان، حتی کویت و عمان دارای رتبه لجستیکی بالاتری نسبت به ایران هستند. نمودار زیر شکاف و فاصله موجود بین عملکرد ایران با کشورهای امارات و ترکیه در بخش لجستیک را نشان می دهد.



نمودار ۱: مقایسه عملکرد لجستیک ایران، امارات و ترکیه

ب) بررسی فرایندهای صادرات و واردات و مقایسه آن با کشورهای رقیب

موضوع دیگری که عدم چابکی وانعطاف پذیری فرایندها، ساختارها و بالا بودن هزینه خدمات حمل و نقل دریایی ایران رقابتی نبودن حوزه حمل و نقل دریایی را نشان می دهد؛ مقایسه مدت زمان و هزینه انجام دو فعالیت مهم صنعت حمل و نقل دریایی ایران یعنی صادرات و واردات در مقایسه با سایر کشورها است. جدول و نمودارهای مقایسه ای زیر این موضوع را به وضوح نشان می دهند.

جدول ۲: مقایسه پروسه صادرات چهار کشور در سال ۲۰۱۳ در مقایسه با ایران

منبع: گزارش Doing Business بانک جهانی

فرایندها	ایران	امارات متحده عربی	کره جنوبی	سنگاپور (رتبه اول)
مراحل فرایند صادرات:				
تعداد اسناد برای صادرات	۷	۴	۳	۴
زمان تهیه اسناد صادراتی (روز)	۲۵	۷	۷	۵
هزینه صادرات یک دستگاه کانتینر (دلار)	۱۴۷۰	۶۳۰	۶۶۵	۴۵۶
مراحل فرایند واردات:				
تعداد اسناد برای واردات	۸	۵	۳	۴
زمان تهیه اسناد واردات (روز)	۳۲	۷	۷	۴
هزینه واردات یک دستگاه کانتینر (دلار)	۲۱۰۰	۵۹۰	۶۹۵	۴۳۹
رتبه کل کشور در بین ۱۸۵ کشور	۱۴۵	۲۶	۸	۱

همانطوریکه اطلاعات جدول بالا نشان می دهد، طولانی بودن و عدم انعطاف پذیری فرایندها و ساختارها و قوانین و مقررات دریایی و بندری، از دلایل عمده عدم چابکی صنعت حمل و نقل دریایی قلمداد می شوند. به عبارت بهتر، صنعت مورد مطالعه نتوانسته است، زمان انجام کارها، هزینه ها و کیفیت خدمات را مطابق با خواست مشتری و بهتر از رقیب مدیریت و ارائه نماید. این عوامل



دبيرخانه اولين كنگره بين المللي چشم انداز مديريت كلاس جهاني

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مديريت تراز جهاني

مرکز آموزش مديريت دولتي

باعث شده‌اند که صنعت حمل و نقل دریایی ایران سهم ناچیزی از بازار حمل و نقل دریایی بین‌المللی را به خود اختصاص داده و از برنامه‌های افق ۱۴۰۴ عقب مانده و در مقاوم سازی و افزایش تاب آوری اقتصاد بخش حمل و نقل دریایی نقش موثری نداشته باشد.

ج) مقایسه بهره‌وری زنجیره حمل و نقل دریایی (عملکرد بنادر و سایر اعضا زنجیره) ایران با سایر کشورها

شاخص دیگری که به کمک آن می‌توان چابکی صنعت حمل و نقل دریایی و میزان اثربخشی آن در تحقق اقتصاد مقاومتی سنجید، شاخص‌های بهره‌وری کشتی، اسکله، تجهیزات بندری و بهره‌وری نیروی انسانی یا بطور کلی زنجیره حمل و نقل دریایی است. همانطوری که می‌دانیم هر چه کشتی مدت زمان کمتری را در بندر صرف عملیات پهلوگیری، بازرسی و تخلیه و بارگیری کند، به معنای آن است که مدت زمان بیشتری را می‌تواند برای جابجایی کالا مورد استفاده قرار گرفته و مالا هزینه آن کمتر و سود آوری آن بیشتر خواهد بود. از دیگر سو، صاحبان کالا و مراکز تولید در مدت زمان کمتر و با هزینه پایین تری کالای خود را دریافت خواهند کرد. در نهایت، بهره‌وری بندر محل تخلیه و بارگیری افزایش یافته و لذا برای صاحبان کالا و کشتی جذابیت ایجاد کرده و ترافیک بندر ارتقاء می‌یابد.

متأسفانه بررسی و مقایسه عملکرد بنادر ایران در مقایسه با سایر کشورها و به ویژه کشورهای رقیب عملکرد بنادر در این بخش نیز نشان دهنده شکاف فاصله غیر قابل قبولی می‌باشد. بدون بهبود و چابک سازی این بخش از زنجیره حمل و نقل دریایی، نباید انتظار تحقق اقتصاد مقاومتی در حوزه حمل و نقل دریایی داشته باشیم.

جدول ۳: مقایسه بهره‌وری بنادر ایران با سایر کشورها (برحسب بهره‌وری کشتی: کانتینر بر ساعت) در سال ۲۰۱۳

مأخذ: گزارش سالیانه آنکتابد سال ۲۰۱۴ و گزارشات داخلی

ردیف	بندر	کشور	بهره‌وری کشتی در سال ۲۰۱۲	بهره‌وری کشتی در سال ۲۰۱۳
۱	تیان جین	چین	۸۶	۱۳۰
۲	جبل علی	امارات	۸۱	۱۱۹
۳	یوکوهاما	ژاپن	۸۵	۱۰۸
۴	بوسان	کره	۸۰	۱۰۵
۵	بندر شهید رجایی	ایران	۱۹	۲۱
۶	بندر امام خمینی (ره)	ایران	۱۸	۱۹

عملکرد پایین بنادر در بخش لجستیک و بهره‌وری بسیار ضعیف عملیات تخلیه و بارگیری بنادر ایران نسبت به سایر بنادر، و در مقابل بهره‌وری بالا، هزینه و زمان پایین انجام عملیات بندری و دریایی و لجستیک در بنادر رقیب باعث شده است که ضمن کاهش سهم ایران از بازار حمل و نقل، بنادر امارات و بویژه جبل علی مبادی ترانشیپ واردات ایران قرار گیرند. آمار نشان می‌دهد که بیش از ۹۰ درصد کالاهای ترانشیپ شده به ایران از بنادر امارات متحده عربی است. ایران در جایگاه دوم مقصد کالاهای ترانشیپ شده از امارات و سومین مقصد از بنادر عمان است. اگرچه بنادر ایران می‌توانند کالاهای خود را بدون واسطه وارد کنند، اما این کار به دلیل عدم توانمندی بنادر ایران صورت نمی‌گیرد (مهندسین مشاور هرم پی، ۱۳۹۳). ارزش دلاری ترانشیپ بنادر امارات به بنادر ایران در جدول زیر ارائه شده است. از میان ۱۰۰ خط لاینر جهان، در حدود پنجاه درصد خطوط کشتیرانی، با بندر جبل علی ارتباط دارند، از این رو، این بندر به عنوان بندر هاب کانتینری منطقه خلیج فارس شناخته شده است؛ که عمده واردات ایران از طریق بندران کشور به بنادر ایران انتقال می‌یابند.



جدول ۴: مبادی واردات به ایران از طریق ترانشیپ امارات (میلیارد دلار) ماخذ: united nations commodity trade statistics database , 2013

سال	امارات	سایر کشورها	مجموع
۲۰۰۴	۳/۳۰	۰/۳۰	۳/۶۰
۲۰۰۵	۳/۷۲	۰/۲۳	۳/۹۵
۲۰۰۶	۴/۶۰	۰/۴۲	۱۵/۷۳
۲۰۰۷	۶/۲۵	۰/۵۸	۶/۸۴
۲۰۰۸	۶/۰۹	۰/۷۲	۶/۸۱
۲۰۰۹	۷/۰۷	۰/۸۶	۷/۹۳
۲۰۱۰	۸/۵۸	۰/۶۶	۹/۲۴
۲۰۱۱	۱۲/۹۱	۰/۶۲	۱۳/۵۴

د) سهم صنعت حمل و نقل دریایی از تولید ناخالص داخلی (GDP)^۷

موضوع دیگری که لزوم چابکی صنعت حمل و نقل دریایی ایران را برای اجرای اقتصاد مقاومتی و رقابتی کردن اقتصاد حمل و نقل دریایی ضروری می نماید، سهم ناچیز این صنعت در تولید ناخالص داخلی است. بخش حمل و نقل در تمام عرصه های اجتماعی، اقتصادی و تولیدی کشور نقش و نمودی چشمگیر دارد. در ایران، بخش حمل و نقل تنها حدود ۵/۸ درصد از تولید ناخالص ملی را به خود اختصاص داده است. این نسبت در مقایسه با سایر بخش های اقتصاد و همچنین سهم حمل و نقل دیگر در تولید ناخالص داخلی بسیار پایین می باشد. نمودار زیر ارزش افزوده حمل و نقل و ارزش افزوده خدمات و تولید ناخالص داخلی کشور را نشان می دهد.

^۷ Gross-domestics production

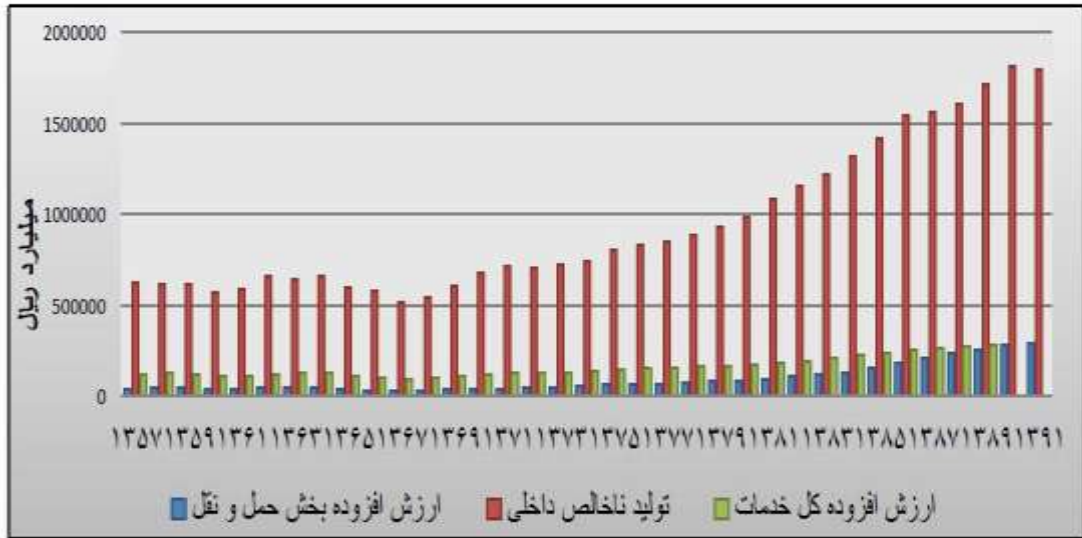


دبیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی



نمودار ۲: ارزش افزوده کل خدمات، خدمات حمل و نقل و تولید ناخالص داخلی (منبع گزارش بانک مرکزی، ۱۳۹۲)

جدول زیر که مقادیر ارزش افزوده بخش صنعت، خدمات، و همچنین نرخ رشد و سهم صنعت حمل و نقل ایران را در دوره های ۱۳۸۳ تا ۱۳۹۱ را نشان می دهد، اطلاعات مربوط به سهم حمل و نقل دریایی را بهتر نمایان می سازد. همان طوریکه ملاحظه می شود، سهم حمل و نقل و بویژه حمل و نقل دریایی از تولید ناخالص داخلی در مقایسه با کشورهای جهان و منطقه پایین می باشد. این رقم در کشور ایران با وجود ۵۸۰۰ کیلو متر مرز آبی فقط ۲ درصد می باشد. این در حالی است که ظرفیت عظیمی برای ترانزیت کالا ی کشورهای آسیای میانه از بنادر ایران وجود دارد که متاسفانه از این ظرفیت استفاده نمی شود (جعفری، ۱۳۹۴).

جدول ۵: ارزش افزوده بخش صنعت، خدمات و حمل و نقل دریایی از تولید ناخالص داخلی
(گزارش بانک مرکزی، ۱۳۹۲)



دیرخانه اولین کنگره بین المللی

چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزشی مدیریت دولتی

تعریف کرده است. ایشان معتقد است، سازمان ها نباید از تغییرات محیط کاری خود هراس داشته باشند و از آنها اجتناب نمایند، بلکه باید تغییر را فرصتی برای کسب مزیت رقابتی محیط بازار در نظر بگیرند (نیک پور؛ برکم ، ۱۳۹۱، ص ۵). اکثر اندیشمندان و محققین در تعریف خود از چابکی بر روی محیط متغیر و غیر قابل پیش بینی و توانایی سازمان ها برای تطبیق و همگام شدن با چنین محیطی، تاکید دارند. بعضی از محققان معتقدند که انطباق^۹ با محیط، از طریق چابک سازی منابع انسانی و عوامل سازمانی مانند طراحی ساختار سازمانی ارگانیک (منعطف، و درجاتی پایین از رسمیت^{۱۰}) تحقق می یابد (stalker, 1961)؛ burns) و (Hage and Aiken, 1969) و (Hage and Dewar, 1973). در تحقیقاتی که در دهه ۱۹۸۰ انجام گردید، اکثر محققان بر روی انعطاف پذیری سازمانی تاکید داشتند. رید و بلاس دان^{۱۱} (۱۹۹۸) انعطاف پذیری سازمانی^{۱۲} را قابلیت تعریف می کنند که بواسطه آن ساختار، کارکنان، فرایندها و سایر عوامل سازمان، توانایی پاسخگویی نیازهای بازار و تطبیق با تغییرات محیطی را دار می باشند. (لایر، ۲۰۰۷).

با توجه به تعاریف و مفاهیم چابکی فوق می توان گفت که سازمان های کنونی در محیطی فعالیت می کنند که تغییرات سریع و غیر قابل پیش بینی آن، آنها را ملزم به داشتن استراتژی های انطباق پذیر می کند. در واقع این مشکل که سازمان ها چگونه می توانند در محیطی پویا و غیرقابل پیش بینی موفق شوند، موضوعی است که به عنوان مهمترین چالش دنیای امروز شناخته می شود. استراتژی چابکی را می توان بقا و پیشرفت در یک محیط رقابتی که ویژگی اساسی آن تغییر و عدم اطمینان است، تعریف نمود که به صورت سریع و موثر به بازارهای در حال تغییر بر اساس خواسته مشتری عکس العمل نشان می دهد (sterling 2008). رویکرد تغییر و چابک شدن بنادر و زنجیره حمل و نقل دریایی که با تجارت جهانی و بین المللی رابطه تنگاتنگ دارند و هر گونه تغییر در بازار و محیط بین المللی آنها را تحت تاثیر قرار می دهد، نیز از این قاعده مستثنی نمی باشند. تغییرات بوجود آمده در مدیریت زنجیره تامین، تاثیر بسیار زیادی بر این زنجیره گذاشته است. خطوط کشتیرانی، ترمینال اپراتورها^{۱۳}، نمایندگی های کشتیرانی و فورواردرها باید خدمات و اقدامات مختلف و وسیعی به منظور جلب رضایت مشتریان ارائه نمایند. ارائه خدمات مطابق با خواسته مشتریان نیازمند نوآوری و انعطاف پذیری بالایی است. بنابراین کلیه سازمان های مرتبط با زنجیره حمل و نقل دریایی و بنادر باید چابک و چالاک باشند، تا توانایی و قابلیت انطباق با محیط را داشته باشند.

از زمان پیدایش و رواج پارادایم چابکی تاکنون، اندیشمندان و مدیران سازمان ها به منظور چابک سازی سازمانهای خود، چابکی را از رویکردهای متفاوت بررسی و مدل های متعددی با ابعاد مختلف ارائه داده اند. از آن جمله میتوان به پژوهش ها و مدل های alexopoulou et al(2009)، سایت پژوهشی <http://zenithresearch.org.ir>، فتحیان و همکاران (۱۳۸۸)، فرزانه و همکاران (۱۳۹۰)، (Asari et al(2014) Gunasekaran, gun, prenatald(2012) Gong bing bi zhao and cai(2012) (1999)، اشاره نمود. در هریک از این پژوهش ها و مدل ها به یک یا چند جنبه از چابکی سازمانی تاکید شده است. بطور نمونه بسکونیک و توردی به بندر مدل عملیات حمل و نقل دریایی چابک، سایت پژوهشی [zenith research org. ir](http://zenithresearch.org.ir) به نقش جدید بنادر در چابکی زنجیره عرضه جهانی، فرزانه و همکاران او به ابعاد سازمانی، جعفرنژاد و درویشی به زنجیره تامین چابک، خسروی و همکاران (۱۳۹۱) به چابکی منابع انسانی، محمدی و امیری

^۹ adaptivity

^{۱۰} formalization

^{۱۱} Reed and blusdon

^{۱۲} Organizational flexibility

^{۱۳} Terminal operators



دیرخانه اولین کنگره بین المللی
چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

(۱۳۹۱)، (Asari et al (2014) و (gong et al(2012) به نقش منابع انسانی در چابکی سازمان ، (2012) prenatalal به قدرت فن آوری اطلاعات در چابکی سازمانی و نهایتا (meziani et al(2009) به چابکی فرآیندهای کسب و کار برای چابکی سازمانی تاکید می نمایند . . در طراحی چارچوب مفهومی اولیه این تحقیق علاوه بر مدل های مورد اشاره در بالا از مدل های زیر و همچنین تجزیه وتحلیل ساختار زنجیره حمل و نقل دریایی (بنادر و سازمان های مرتبط) استفاده شده است . برای درک ابعاد ، ابزار و کارکردهای چابکی به برخی از این مدل ها که مبنای تهیه چارچوب مفهومی این پژوهش قرار گرفته اند ، در جدول زیر اشاره می شود :

جدول ۶: مولفه ها و ابعاد چابکی سازمانی تشکیل دهنده چارچوب مفهومی تحقیق

ردیف	مؤلفه	ابعاد چابکی	منبع (طراح و نویسنده مدل چابکی)
۱	چابکی منابع انسانی	۱	آموزش و توانمند سازی کارکنان شریفی و ژانگ (۱۹۹۹)، یوسف و همکاران (۱۹۹۹)، گاناسکاران و یوسف، گاناسکاران و دابی (۲۰۱۴)، دهمرده و همکاران (۲۰۱۰)، شارپ همکاران (۱۹۹۹)، ضیائی و همکاران (۱۳۹۱)، ابایر (۲۰۱۲)، الفت و زنجیرچی (۱۳۸۸)، جعفر نژاد (۲۰۰۸)
		۲	توسعه منابع انسانی دانش محور یوسف و همکاران (۱۹۹۹)، گاناسکاران و یوسف (۲۰۰۲)، دهمرده و همکاران (۲۰۱۰)، شارپ همکاران (۱۹۹۹)، ضیائی و همکاران (۱۳۹۱)
		۳	توسعه مدیریت (مدیران) جهانی گاناسکاران و یوسف (۲۰۰۲)
		۴	توسعه کارکنان دارای مهارت IT گاناسکاران و یوسف (۲۰۰۲)، گاناسکاران و دابی (۲۰۱۴)، شارپ همکاران (۱۹۹۹)، آذر و همکاران (۱۳۸۷)، الفت و زنجیرچی (۱۳۸۸)
۳	چابکی عوامل سازمانی	۵	چابکی ساختار سازمانی شریفی و ژانگ (۱۹۹۹)، یوسف و همکاران (۱۹۹۹)، مدل سو.هان وو (۲۰۱۰)، Toliusiene and (2013) mankute، دهمرده و همکاران (۲۰۱۰)، مومنی و همکاران (۲۰۱۲)، ابایر (۲۰۱۲)
		۶	چابکی فرآیندهای عملیاتی و پشتیبانی لین و همکاران او (۲۰۰۸)، بسکوونیک و همکاران (۲۰۱۱)، آذر و همکاران (۱۳۸۷)، مومنی و همکاران (۲۰۱۲)، جعفر نژاد (۲۰۰۸)
		۷	چابکی استراتژیهای سازمانی شریفی و ژانگ (۱۹۹۹)، گاناسکاران و یوسف (۲۰۰۲)، دهمرده و همکاران (۲۰۱۰)، مومنی و همکاران (۲۰۱۲)، ابایر و شریفی (۱۹۹۸)، الفت و زنجیرچی (۱۳۸۸)، جعفر نژاد (۲۰۰۸)، صنعت حمل و نقل دریایی



دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

مرکز آموزشی مدیریت دولتی

منبع (طراح و نویسنده مدل چابکی)	ابعاد چابکی	مؤلفه	ردیف
یوسف و همکاران (۱۹۹۹)، لین و همکاران او (۲۰۰۸)، مدل سو.هان.وو (۲۰۱۰)، گاناسکاران و دابی (۲۰۱۴)، صنعت حمل و نقل دریایی	ارتباط با مشتری	۸	
صنعت حمل و نقل دریایی	خدمات ناب	۹	
مدل سو.هان.وو (۲۰۱۰)، بسکوونیک و همکاران (۲۰۱۱)، مدل زنجیره تامین (۲۰۱۴)، صنعت حمل و نقل دریایی	چابکی لجستیک	۱۰	

۱-۱-۳- اقتصاد مقاومتی

با بررسی تاریخ اقتصادی کشورها و همچنین فرمایش مقام معظم رهبری در جلسه تبیین سیاست های کلی اقتصاد مقاومتی، موضوع اقتصاد مقاومتی و مصون کردن اقتصاد کشورها در برابر بحران ها و شوک های اقتصادی مختص کشور ایران نمی باشد. امروزه در بسیاری از کشورها، بخصوص در سال های اخیر با شوک ها و تکانه های شدید اقتصادی که در جهان بوجود آمد، خیلی از کشورها در پی مقاوم سازی اقتصاد خود برآمدند. مباحث مربوط به مقاوم سازی اقتصاد در ادبیات امروز، تحت عنوان تاب آوری^{۱۴} مطرح و مورد بحث قرار گرفته است.

گزارش توسعه جهانی سال ۲۰۱۴ بانک جهانی پیرامون ریسک و فرصت، گزارش رقابت پذیری سال ۲۰۱۳ مجمع جهانی اقتصاد با عنوان رقابت پذیری تاب آور^{۱۵} یا رشد پشتیبانی کننده ایجاد اقتصاد با مزیت های تاب آور^{۱۶}، بخش ویژه تاب آوری ملی در گزارش ریسک های جهانی سال ۲۰۱۳ منتشر شده توسط مجمع جهانی اقتصاد، موید این موضوع هستند که تاب آوری اقتصاد یا اقتصاد مقاومتی مختص اقتصاد ایران نمی باشد (کمسیون ویژه حمایت از تولید ملی و نظارت بر اجرای اصل (۴۴)، ۱۳۹۳) world (economic Forum, 2013, 2014).

بنابراین، تاب آوری یا مقاومت سیستم اقتصادی، در واقع یک استراتژی یا راهبردی قلمداد می شود که ما را به ساختارهای اقتصادی رهنمون می سازد که از ابتدا نسبت به وقوع این شوک ها و تکانه ها توانا باشند، نه اینکه منفعلانه و پس از وقوع بحران یا تغییرات محیط، صرفاً به ترمیم و دفع آن بپردازد. تاب آوری و انعطاف پذیری زمانی مطرح می شوند که سیستم بتواند مخاطرات محیطی موقت و دائم را جذب کرده و به سرعت خود را با شرایط تطبیق دهد، بدون آنکه ثبات خود را از دست بدهد. به عبارت دیگر، یکی از ویژگی های مقاومت نهادها، سازمان ها و بطور کلی اقتصاد، چابکی بودن آنها است. بنابراین، چابک سازی و افزایش تاب آوری و مقاوم سازی بخش اقتصاد حمل و نقل دریایی در تحقق اقتصاد مقاومتی نقش به سزائی دارد. بر همین اساس، مجمع جهانی اقتصاد (۲۰۱۴ و ۲۰۱۳) چارچوب مفهومی و شاخص های رقابتی جهانی زیر را برای تاب آوری و چابکی اقتصاد کشورها پیشنهاد نموده است. دقت در این شاخص ها حکایت از آن دارد که خیلی از آنها در سطح خرد با چارچوب مفهومی چابکی سازمانی صنعت حمل و نقل دریایی ایران (این تحقیق) هم پو شانی دارند.

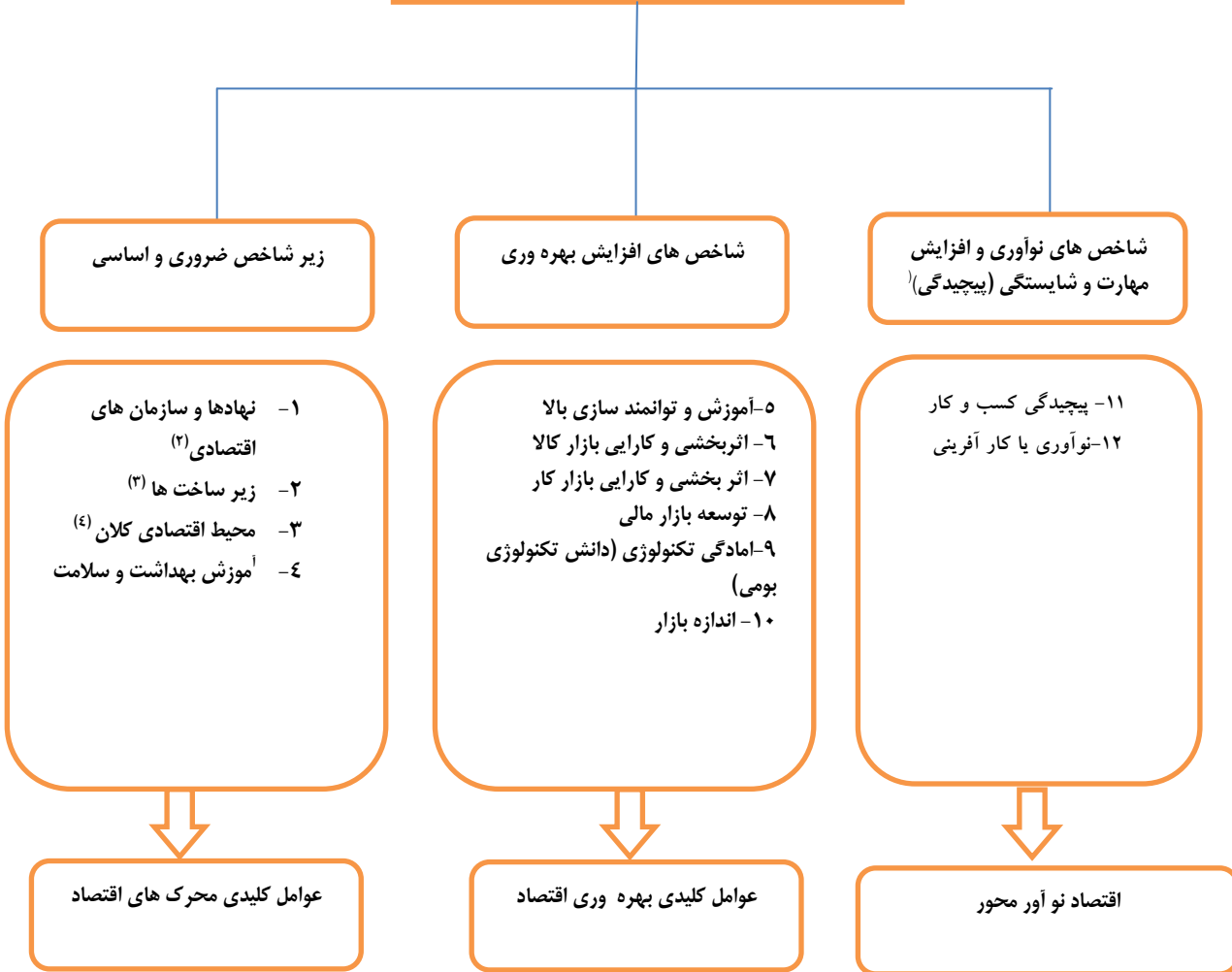
^{۱۴} Resilience

^{۱۵} Competitive Resilience

^{۱۶} Sustaining growth, building resilience



شاخص رقابتی جهانی



شکل ۳: چارچوب مفهومی شاخص های رقابت پذیری جهانی منبع: (world economic forum, 2014)

گزارش مجتمع جهانی اقتصاد، موقعیت اقتصادی کشورهای جهان را براساس شاخص های شکل قبل به پنج گروه تقسیم کرده است (world economic forum, 2014):

گروه اول : کشورهایی را شامل می شود که در مرحله اول یعنی دارای محرک های اقتصادی هستند.
گروه دوم : کشورهایی که در حال انتقال از مرحله اول (دارای محرک های اقتصادی) به مرحله دوم (اقتصاد دارای عوامل کلیدی بهره ور)

گروه سوم : کشورهایی را در برمی گیرد که مرحله دوم یعنی دارای اقتصاد بهره ور می باشند.
گروه چهارم : این گروه کشورهایی هستند که در حال گذار از اقتصاد بهره ور به اقتصاد نو آور و پیچیده می باشند.
گروه پنجم : کشورهای با اقتصاد نو آور.



دبیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزشی مدیریت دولتی

براساس این تقسیم بندی، اقتصاد ایران در گروه دوم قرار گرفته است. با توجه به مطالب پیش گفته می توان مولفه های تاب آوری و چابکی در سطح ملی در همه بخش ها و از جمله اقتصاد حمل و نقل دریائی به شرح زیر عنوان نمود (کمیسیون ویژه حمایت از تولید ملی و نظارت بر اجرای اصل (۴۴)، ۱۳۹۳):

- ۱) زیر ساخت ها، نهاد و سازمان های حساس و مهم مثل حمل و نقل دریائی را طوری طراحی نمود که برای دستیابی به اهداف، از طیفی از ابزارها، روش ها، سیاست های غیر شکننده برخوردار باشند؛
- ۲) چابکی و انعطاف پذیری در پاسخ دادن به نیازهای وضع جدید، توان سازگاری با بحران و تبدیل پیامدهای منفی به مثبت در ساز و کارهای نظام تصمیم گیری و اجرائی؛
- ۳) بازیابی یا قابلیت نوسازی به معنای کسب مجدد درجه ای از وضعیت نرمال پس از بحران و نهادهای سازگار دهنده با وضع موجود.

ذکر این نکته ضروری است که مراد و هدف از اقتصاد مقاومتی، این نوع اقتصاد از گستردگی و عمق راهبردی بیشتری نسبت به مفهوم متعارف جهانی و تاب آوری اقتصاد برخوردار است. زیرا فرض خصومت دائم خارجی علیه جمهوری اسلامی، چشم انداز ما از اقتصاد مقاوم را به یک راهبرد بلند مدت و ویژگی ساختاری رهنمود می کند نه یک مولفه در کنار مولفه های دیگر اقتصادی.

۲-۳) خلاصه تاثیرات چابکی سازمانی بر اقتصاد مقاومتی

همانطور یکه می دانیم، برای تحقق اقتصاد مقاومتی، نیاز به ابزار و توسعه همه مولفه های مهم اقتصادی است. و یکی از مؤلفه های مهم تحقق اقتصاد مقاومتی، پویائی و چابکی صنعت حمل و نقل دریائی است. صنعت مورد مطالعه با چابک سازی ابعاد و مولفه های چارچوب مفهومی تحقیق که در راستای سیاست های دولت در برنامه پنجم توسعه اقتصادی اجتماعی و فرهنگی کشور و سند چشم انداز بیست ساله تدوین شده اند، موجبات تحقق اقتصاد مقاومتی در بخش حمل و نقل دریائی و سطح کلان را فراهم خواهد نمود. نمونه ای از این اقدامات عبارتند از:

- ۱) سازمان های صنعت حمل و نقل دریائی با چابک سازی، کاهش هزینه و افزایش بهره وری عوامل، سهم خود را در تولید ناخالص داخلی افزایش خواهد داد. و بنابراین، اتکاء کشور به درآمد ارزی نفتی را کاهش خواهد داد.
- ۲) چابک سازی صنعت حمل و نقل دریائی با اتکا به درون و مزیت هائی همچون داشتن ۵۸۰۰ کیلومتر مرز آبی، موقعیت جغرافیائی استراتژیک و قرار گرفتن در مسیر کریدورهای مهم جهان میتواند با سایر کشورها، وابستگی متقابل ایجاد نماید. بطوریکه هرگونه مقابله ناشی از اقتصاد سایر کشورها، اقتصاد خود آنها را تحت تاثیر قرار خواهد داد. و بنابراین، امکان تاثیر گذاری اقتصاد کشورمان را بر اقتصاد جهان را تقویت خواهد نمود.

۳) چابکی سازمانی صنعت حمل و نقل دریائی باعث افزایش سهم بازار حمل و نقل صنعت دریایی ایران از اقتصاد حمل و نقل جهان می شود و این موضوع نیز باعث افزایش ارزش افزوده و سهم این صنعت در تولید ناخالص داخلی و در نتیجه تقویت اقتصاد حمل و نقل دریایی می شود.

۴) همانطوریکه در مقدمه به آن اشاره شد، عمده واردات ایران از بنادر منطقه و بویژه بندر جبل علی امارات ترانشیپ می شود. بنابراین، تصمیم گیری های اقتصادی و سیاسی آن کشورها بر واردات و اقتصاد حمل و نقل دریائی ایران اثر گذار خواهد بود. با چابکی سازمانی این صنعت و انتقال ترانشیپ کالا به بنادر داخلی، وابستگی اقتصاد حمل و نقل ایران از کشورهای منطقه را مستقل خواهد نمود. این موضوع باعث تقویت بنیان ها و تحقق اقتصاد مقاومتی خواهد شد.

۵) در سند چشم انداز بیست ساله (برنامه پنجم توسعه، ۱۳۸۹) ارتقای بهره وری زیر بخش های حمل و نقل دریائی و واگذاری پایانه ها به بخش خصوصی و استفاده از توان مالی و مدیریتی بخش مذکور در ارکان مختلف صنعت حمل و نقل دریائی پیش بینی



دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزشی مدیریت دولتی

و بعنوان اهداف اساسی ترسیم شده اند. بنابراین، چابکی صنعت مذکور و ارائه خدمات با کیفیت و سرعت بالا و هزینه های پایین به تحقق این امور و اقتصاد مقاومتی کمک خواهد نمود.

۶) برای تحقق اقتصاد مقاومتی در بخش حمل و نقل دریائی به یک نقشه راه و یا راهبرد نیاز است. بنابراین، مدل چابکی سازمانی این تحقیق که در راستای سیاست ها و اهداف چشم انداز بیست ساله طراحی شده است، بعنوان راهبرد و نقشه راه پیگیری و تحقق برنامه های اقتصاد مقاومتی بخش اقتصاد حمل و نقل دریائی محسوب می شود.

۷) ارتقاء سطح ایمنی در دریا، شفاف سازی و رقابتی کردن تعرفه ها، رشد و تسهیل ترانزیت کالا، استفاده از فن آوری های نوین در عرصه فعالیت های حمل و نقل دریائی، مشتری گرایی و گسترش پژوهش و آموزش از مولفه های مدل چابکی سازمانی صنعت حمل و نقل دریایی در تحقیق حاضر برشمرده شده اند. این مولفه ها باعث تقویت ساختارها و ایجاد مزیت های رقابتی پایدار برای صنعت مورد مطالعه خواهند شد. و کسب مزیت پایدار یکی از ارکان اقتصاد حمل و نقل دریائی ایران است.

۸) با نظام اداری و مدیریتی موجود امکان تحقق اقتصاد مقاومتی وجود ندارد (شقاقی، برنامه شبکه خبر ۱۶/۱۰/۹۴). بنابراین، نیاز به مدیریتی با نگرش و رویکرد جهانی (چابکی، رقابت پذیری، سرعت، درک استراتژیک و...) وجود دارد. مدل مفهومی این تحقیق می تواند حداقل در بخش حمل و نقل دریائی زمینه چینی نگرشی را فراهم کند.

۲- روش تحقیق :

با توجه به موضوعات مطرح شده قبلی و همچنین اهداف تحقیق و اینکه نتایج حاصل از این پژوهش به طراحی مدل اقتصاد مقاومتی برای سازمانهای صنعت حمل و نقل دریایی ایران منجر خواهد شد؛ روش تحقیق، از نوع پژوهش توسعه ای است. هر چند می تواند جنبه کاربردی نیز داشته باشد. در این تحقیق، پس از مطالعه مدل های چابکی پژوهش های گذشته و همچنین تجزیه و تحلیل ماهیت و ساختار کلی صنعت حمل و نقل دریایی ایران، یک چارچوب مفهومی اولیه چابکی سازمانی برای صنعت حمل و نقل دریایی ایران طراحی گردید، تا نهایتاً پس از طی مراحل تحقیق و انجام آزمون (تحلیل عاملی تاییدی) مدل مناسب صنعت مذکور ارایه و تبیین گردد. در این تحقیق، جهت بررسی اعتبار سازه و برازندگی چارچوب مفهومی اولیه، و روابط علی میان متغیرها از مدل معادلات ساختاری، مدل سازی تفسیری-ساختاری و تجزیه و تحلیل MICMAC^{۱۷} استفاده شده است. مدل سازی تفسیری-ساختاری (ISM)^{۱۸} که توسط وارفیلد مطرح شد، یک متدولوژی برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک سیستم پیچیده است. به عبارت دیگر، مدل سازی تفسیری-ساختاری یک فرایند تعامل است که در آن مجموعه ای از عناصر مختلف و مرتبط با همدیگر در یک مدل سیستماتیک جامع، ساختار بندی می شوند. متدولوژی ساختاری-تفسیری کمک زیادی به برقراری نظم در روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم می نماید. همچنین متدولوژی ساختاری-تفسیری می تواند به اولویت بندی و تعیین سطح عناصر یک سیستم اقدام کند که کمک شایانی به مدیران برای اجرای بهتر مدل طراحی شده، خواهد نمود. برای تحلیل داده ها از نرم افزار لیزرل نسخه ۸/۵۱ استفاده شده است.

جامعه آماری در این پژوهش، کارشناسان و مدیران سازمان های صنعت حمل و نقل دریایی ایران (بنادر ایران، صاحبان کالا، خطوط کشتیرانی، گمرک و سایر اعضای جامعه بندری مستقر در بنادر ایران) می باشند. نمونه مورد نیاز با استفاده از روش نمونه گیری

^{۱۷}. matrix cross-reference multiplication applied to classification

Interpretive structural modeling ^{۱۸}



دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزشی مدیریت دولتی

تصادفی انتخاب گردید. ضمناً، نظریه اینکه ساختار جامعه مورد مطالعه دارای طبقه‌های کاملاً مشخص و تعریف‌پذیر (واحدهای مختلف: واحد بندری، واحد دریایی، اداری و مالی و...) و همچنین بنادر متعدد می‌باشد؛ نمونه‌برداری تصادفی براساس طبقات مذکور (نمونه‌گیری طبقه‌ای) صورت گرفت. حجم نمونه باید به شیوه خاصی تعیین شود، تا نتایج آن برای جامعه قابل تعمیم باشد. با توجه به اینکه در این تحقیق برای آزمون مدل و فرضیه‌ها از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است؛ برای تعیین حجم نمونه از نظریات اندیشمندان مدل‌یابی مورد اشاره، استفاده شد. بر اساس نظریه استیونس که بالاترین حجم نمونه در مدل‌یابی معادلات ساختاری را تشکیل می‌دهد، حجم نمونه انتخاب گردید. لذا با توجه به اینکه چارچوب مفهومی اولیه پژوهش دارای هفده متغیر (بعد) می‌باشد، با لحاظ دیدگاه استیونس یعنی در نظر گرفتن ۱۵ عضو به ازای هر متغیر، حجم نمونه معادل ۲۲۵ عضو (۱۷*۱۵=۲۵۵) محاسبه شد.

اجرای مدل‌سازی تفسیری - ساختاری مستلزم طی کردن مراحل زیر است:

- گام اول: شناسایی ابعاد چابکی: در این پژوهش، با توجه به اینکه در مراحل قبلی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی نسبت به انتخاب متغیرها و طراحی چارچوب مفهومی اولیه و نهایتاً آزمون مدل صنعت حمل و نقل دریایی اقدام گردید.
- گام دوم: بدست آوردن ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها (SSIM)^{۱۹}: این ماتریس، یک ماتریس به ابعاد متغیرها می‌باشد که در سطر و ستون اول آن، متغیرها به ترتیب ذکر می‌شود. در این پژوهش، ۱۷ متغیر برای مدل چابکی سازمانی صنعت حمل و نقل دریایی ایران تعریف شده است؛ که ماتریس ساختاری درونی متغیرها (SSIM) این مولفه‌ها با استفاده از شیوه پیشنهادی بولاتوس و همکاران (۲۰۰۵) نسبت به تعیین روابط بین آنها اقدام گردید (محمدی و همکاران ۱۳۹۲). بنابراین، برای تعیین روابط میان مولفه‌های هفده گانه چابکی سازمانی صنعت حمل و نقل دریایی مقیاس‌های زیر مورد استفاده گرفتند:
 - ۳: عامل (بعد) سطر ۱ بر روی عامل ستون ۱ کاملاً موثر است (تاثیر زیاد).
 - ۲: عامل سطر ۱ بر روی عامل ستون ۱ موثر است (تاثیر متوسط).
 - ۱: عامل سطر ۱ بر روی عامل ستون ۱ تاثیر ناچیزی دارد (تاثیر کم).
 - ۰: عامل سطر ۱ روی عامل ستون ۱ بی‌تاثیر است (بی‌تاثیر).
- گام سوم: در مرحله سوم، باید نسبت به طراحی ماتریس دستیابی^{۲۰} اقدام شود. این ماتریس با تعیین روابط بصورت صفر و یک، از روی ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها که در گام دوم بدست آمد، حاصل می‌گردد.
- گام چهارم: در این گام، سطوح عوامل یا مولفه‌های چابکی مشخص خواهند شد. برای تعیین سطح و اولویت مولفه‌ها، باید مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز برای هر عامل تعیین شود. مجموعه دستیابی هر عامل، شامل عواملی می‌شود که از عامل تاثیر می‌پذیرند و مجموعه پیش‌نیاز شامل عواملی می‌شود که بر این عامل تاثیر می‌گذارند و این تاثیر و تاثیر عوامل یا مولفه‌ها بر همدیگر، با استفاده از ماتریس دستیابی بدست می‌آید. پس از تعیین مجموعه‌های دستیابی و پیش‌نیاز هر عامل، عناصر مشترک این دو مجموعه برای هر عامل شناسایی می‌شود. سپس نوبت به تعیین سطح عوامل می‌رسد. در اولین جدول، عاملی دارای بالاترین سطح می‌باشد که مجموعه دستیابی و

^{۱۹} Structural self-interaction matrix

^{۲۰} Reachability matrix



دیرخانه اولین کنفرانس بین المللی

چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

مرکز آموزشی مدیریت دولتی

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

عناصر مشترک آن کاملاً یکسان می‌باشند. پس از تعیین سطح این عامل یا عوامل، آنها را از جدول حذف می‌کنیم و با بقیه عناصر ماتریس، کار را ادامه داده و سطح دوم را مشخص می‌کنیم. و این کار را تا تعیین سطح همه مولفه‌ها ادامه می‌دهیم. مراحل فوق در این پژوهش طبق جداول زیر انجام شده است.

۳- تجزیه و تحلیل داده‌ها

چابک کردن صنعت حمل و نقل دریایی ایران، نیازمند تعیین مولفه‌ها و ابعاد چابکی و همچنین سنجش تاثیرگذاری این ابعاد بر چابکی صنعت حمل و نقل دریایی ایران می‌باشد. از این رو، در این تحقیق مولفه‌ها و ابعاد چابکی سازمانی صنعت مورد مطالعه از ادبیات تحقیق (مدل‌های چابکی پیشین) و بررسی ساختار صنعت حمل و نقل دریایی ایران استخراج شدند. در نتیجه، چهار بعد و هفده مولفه چابکی که به نظر می‌رسد، موجب چابکی سازمانی صنعت مذکور می‌شوند؛ و مورد تاکید مدیران و کارشناسان جامعه آماری (مدیران و کارشناسان صنعت حمل و نقل دریایی ایران) بوده و عمومیت بیشتری داشتند، انتخاب شدند. لذا، چارچوب مفهومی اولیه پژوهش بر اساس مولفه‌ها و ابعاد مورد اشاره طراحی شد. سپس با استفاده از پرسشنامه اطلاعات از نمونه آماری که متشکل از ۲۵۵ آزمودنی بود جمع‌آوری گردید.

برای آزمون چارچوب مفهومی چابکی سازمانی از روش مدل معادلات ساختاری^{۲۱} (روش‌های تحلیل عاملی تاییدی^{۲۲} و تحلیل مسیر) استفاده گردید. روش‌های آماری مورد اشاره، ابعاد و مولفه‌ها و نهایتاً مدل چابکی صنعت حمل و نقل دریایی ایران به شرح زیر تایید نمودند. سپس مدل تایید شده با استفاده از چارچوب شاخص‌های رقابتی اقتصادهای تاب‌آور (مورد اشاره در صفحات قبل)، روش تفسیری-ساختاری و تجزیه و تحلیل MICMAC که در ادامه به آنها خواهیم پرداخت. مبنای طراحی و تبیین مدل اقتصاد مقاومتی با تاکید بر الگو مدل چابکی سازمانی قرار خواهند گرفت.

جدول ۷: نتایج شاخص‌های برازش مدل چابکی صنعت حمل و نقل دریایی ایران

شاخص بrazندگی	χ^2	درجه آزادی (df)	χ^2 / df	RMS EA	CFI ^{۲۳}	TLI = NNFI	NFI	GFI	IFI	AGFI
معیار سنجش	≥ 0	≤ 2	≤ 0.05	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9
نتایج	۲۲ ۱۲	۲	۱/۲۶	۰/۰۱۵	۰/۹۹	۰/۹۷	۰/۹۹	۰/۹۷	۰/۹۹	۰/۸۷

^{۲۱}. Structural Equational Modling (SEM)

^{۲۲}. Confirmatory Factor analysis(CFA)

^{۲۳} Comparative fit index



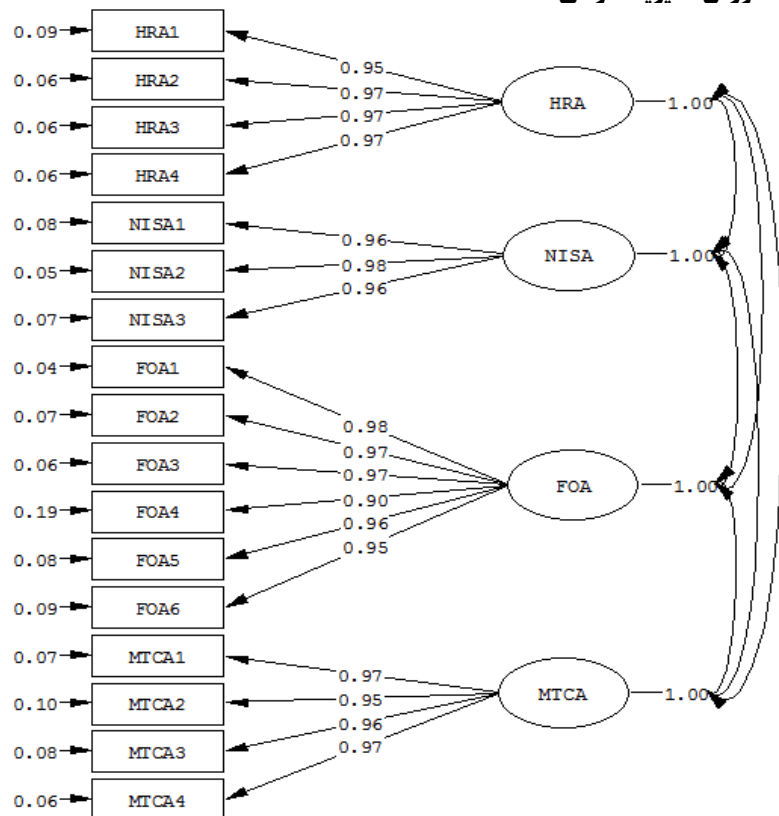
موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی



Chi-Square=142.08, df=113, P-value=0.03340, RMSEA=0.034

شکل ۴: مدل تایید شده چابکی سازمانی صنعت حمل و نقل دریایی ایران

پس از تایید مدل چابکی توسط مدل یابی تحلیل عاملی تاییدی با بهره‌گیری از روش مدل سازی تفسیری-ساختاری، پرسشنامه‌ای (ماتریس) تنظیم و بین ۱۵ نفر از کارشناسان و خبرگان^{۲۴} قرار گرفت. نتایج بدست آمده از پرسشنامه‌های جمع آوری شده با هم در یک جدول بنام ماتریس ساختاری درونی متغیرها، درج گردید. یافته‌ها و نتایج تحقیق با توجه به مراحل ذکر شده فوق به شرح زیر است:

جدول ۸: ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرهای چابکی سازمانی صنعت حمل و نقل دریایی ایران

ردیف	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷
۱																	
۲																	
۳																	
۴																	
۵																	
۶																	
۷																	
۸																	
۹																	
۱۰																	
۱۱																	
۱۲																	
۱۳																	
۱۴																	
۱۵																	
۱۶																	
۱۷																	

^{۲۴} منظور از خبرگان در این تحقیق مدیران بخش‌ها و کارشناسان واحد بندری و دریایی جامعه مورد مطالعه می باشد.



دیرخانه اولین کنفرانس بین المللی
چشم انداز مدیریت کلاس جهانی



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

مرکز آموزشی مدیریت دولتی

۲۸	۲۹	۲۳	۲۶	۲۶	۲۴	۱۹	۳۸	۲۹	۴۱	۲۸	۲۳	۲۲	۱۹	*	۱۸	۱۱	HRA3	۳
۱۴	۲۵	۲۷	۳۲	۲۸	۲۴	۳۲	۱۹	۳۵	۱۴	۲۶	۱۷	۳۶	*	۲۱	۱۸	۱۶	HRA4	۴
۲۳	۲۲	۳۴	۴۳	۲۶	۲۴	۳۹	۳۹	۴۲	۴۴	۱۴	۱۶	*	۱۸	۱۵	۳۴	۱۳	NISA1	۵
۱۹	۲۸	۲۷	۲۴	۴۱	۴۲	۱۵	۲۴	۴۱	۴۵	۳۳	*	۱۹	۱۷	۱۰	۱۳	۱۲	NISA2	۶
۲۱	۲۳	۱۶	۱۳	۳۶	۲۱	۵	۱۷	۳۹	۲۶	*	۳۶	۱۹	۱۸	۱۵	۱۷	۱۳	NISA3	۷
۱۹	۲۴	۳۹	۲۴	۲۸	۲۵	۳۶	۱۷	۴۳	*	۱۷	۱۶	۲۳	۱۹	۳۴	۱۸	۱۵	FOA1	۸
۲۳	۴۰	۲۹	۳۷	۳۹	۴۳	۴۴	۲۵	*	۱۶	۱۴	۱۳	۱۹	۱۴	۱۶	۱۷	۱۲	FOA2	۹
۳۷	۲۸	۲۶	۲۳	۲۳	۲۱	۲۲	*	۲۷	۴۳	۲۶	۱۹	۲۵	۱۳	۱۴	۱۴	۱۲	FOA3	۱۰
۱۵	۲۴	۴۰	۲۳	۲۷	۳۸	*	۱۷	۳۹	۲۳	۱۲	۱۶	۲۴	۱۶	۱۵	۱۷	۱۳	FOA4	۱۱
۴۱	۴۳	۲۲	۱۹	۱۸	*	۲۰	۱۸	۱۵	۲۲	۱۷	۲۱	۱۹	۱۸	۱۴	۱۶	۱۲	FOA5	۱۲
۳۵	۳۳	۳۲	۱۶	*	۳۸	۱۹	۲۱	۱۶	۱۶	۱۹	۲۰	۲۳	۱۵	۱۵	۱۲	۱۸	FOA6	۱۳
۳۷	۴۴	۳۸	*	۲۴	۴۰	۱۷	۱۹	۲۱	۱۸	۱۶	۲۴	۱۶	۲۲	۱۹	۱۲	۱۹	MTCA1	۱۴
۴۱	۴۳	*	۲۷	۲۵	۴۴	۱۶	۱۹	۱۶	۱۹	۱۷	۲۶	۱۹	۱۷	۱۶	۱۸	۱۵	MTCA2	۱۵
۳۴	*	۱۹	۲۰	۱۷	۲۳	۲۱	۱۴	۱۵	۱۸	۱۲	۲۳	۱۴	۱۶	۲۲	۱۶	۱۹	MTCA3	۱۶
*	۳۳	۱۸	۱۵	۱۹	۱۳	۲۵	۱۶	۱۴	۱۶	۱۴	۱۷	۱۹	۲۱	۱۶	۱۷	۱۵	MTCA4	۱۷

ماتریس دستیابی^{۲۵} با تعیین روابط بصورت صفر و یک، از روی ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها به شرح زیر محاسبه گردید.

جدول ۹: ماتریس دستیابی چابکی صنعت حمل و نقل در یایی ایران

ردیف	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	
HRA1	۱								۱	۱								
HRA2		۱							۱	۱								
HRA3			۱															
HRA4				۱														
NISA1					۱													
NISA2						۱												
NISA3							۱											
FOA1								۱										

Reachability matrix^{۲۵}

تهران: خیابان ولیعصر (مخبر) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۹۲۰۲۹۱ - فاکس: ۰۲۱۸۸۹۲۰۲۹۱ - وبسایت: www.wcmcongress.com



دیرخانه اولین کنگره بین المللی
چشم انداز مدیریت کلاس جهانی



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

مرکز آموزشی مدیریت دولتی

۸	۱۰-۸-۶-۵-۳-۲-۱	۱۵-۱۱-۹-۸-۳	چابکی ساختار سازمانی	۸
۹	-۸-۷-۶-۵-۴-۲-۱ ۱۰-۹	-۱۳-۱۲-۱۱-۹ ۱۶-۱۴	چابکی فرآیندها	۹
۱۰	۱۰-۵-۳	۱۷-۱۰-۸	چابکی استراتژی های سازمانی	۱۰
۱۱	-۱۱-۹-۸-۵-۴	۱۵-۱۲-۱۱-۹	ارتباط بامشتری	۱۱
۱۲	-۱۳-۱۲-۱۱-۹-۶ ۱۵-۱۴	۱۷-۱۶-۱۲	خدمات ناب	۱۲
۱۳	۱۳-۹-۷-۶	-۱۶-۱۵-۱۳-۱۲ ۱۷	ارتقاء خدمات ایمنی و دربانوردی	۱۳
۱۴	۱۴-۹-۵-۴	-۱۶-۱۵-۱۴-۱۲ ۱۷	بهره گیری از حمل و نقل درب تا درب	۱۴
۱۵	۱۵-۱۴-۱۳-۱۱-۸-۵	۱۷-۱۶-۱۵-۱۲	مدیریت روابط زنجیر حمل و نقل دریایی	۱۵
۱	۱۷-۱۶	۱۷-۱۶	چابکی لجستیک	۱۶
۱	-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۰ ۱۷-۱۶	۱۷-۱۶	گرایش به بنادر نسل سوم	۱۷

همانطوریکه در جدول بالا ملاحظه می شود، در مولفه های ۱۶ و ۱۷، یعنی چابکی لجستیک و گرایش به بنادر نسل سوم، مجموعه دستیابی و مجموعه مشترک یکسان و برابر می باشند. بنابراین، این ابعاد در سطح اول مدل چابکی سازمانی صنعت مورد مطالعه قرار می گیرند. این دو عامل، در مدل نهایی، بیشترین تاثیر پذیری را از سایر مولفه های چابکی سازمانی و کمترین تاثیرگذاری را بر آنها خواهند داشت. به همین علت بالاترین سطح را در مدل چابکی صنعت مورد مطالعه را به خود اختصاص خواهند داد. همان طوریکه در بالا بدان اشاره شد بقیه سطوح را همانند سطح اول بدست خواهند آمد. به همین خاطر و به منظور رعایت اختصار، تنها به جداول مربوط سطوح اول و ششم تا نهم اشاره می شود.

جدول ۱۱: تعیین سطح مولفه های چابکی سازمانی صنعت حمل و نقل دریایی (سطح ششم)

ردیف	مولفه های	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش نیاز	اشتراک	سطح
۱	آموزش و توانمندسازی کارکنان	۸-۵-۴-۳-۲-۱	۱	۱	-
۲	توسعه منابع انسانی دانش محور	۸-۷-۵-۴-۳-۲	۲-۱	۲-۱	-
۳	توسعه مدیران جهانی	۱۰-۸-۳	۸-۳-۲-۱	۸-۳	-
۴	توسعه کارکنان دارای مهارت IT	۵-۴	۴-۲-۱	۴	-
۵	شبکه و سیستم اطلاعات پیشرفته	-۱۰--۸-۵-۲	۵-۴-۲-۱	۵-۲	-
۶	تجهیزات تخلیه و بارگیری پیشرفته	-۸-۷-۶	۷-۶	۷-۶	-
۷	سیستم تعمیر و نگهداری پیشگیرانه	-۷-۶-۲	۷-۶-۲	۷-۶-۲	۶
۸	چابکی ساختار سازمانی	۸-۳	۱۰-۸-۶-۵-۳-۲-۱	۸-۳	۶



دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

مرکز آموزشی مدیریت دولتی

۱۰	چابکی استراتژی های سازمانی	۱۰-۸-	۱۰-۵-۳-	۱۰-
----	----------------------------	-------	---------	-----

سیستم تعمیر و نگهداری پیشگیرانه پیشرفته به اضافه چابکی ساختار سازمانی، در سطح ششم مدل قرار می گیرند.
جدول ۱۲: تعیین سطح مولفه های چابکی سازمانی صنعت حمل و نقل دریایی (سطح هفتم)

ردیف	مولفه های	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش نیاز	اشتراک	سطح
۱	آموزش و توانمندسازی کارکنان	۵-۴-۳-۲-۱	۱	۱	-
۲	توسعه منابع انسانی دانش محور	۵-۴-۳-۲	۲-۱	۲-۱	-
۳	توسعه مدیران جهانی	۱۰-۳	۳-۲-۱	۳	-
۴	توسعه کارکنان دارای مهارت IT	۵-۴	۴-۲-۱	۴	-
۵	شبکه و سیستم اطلاعات پیشرفته	-۱۰-۵-۲	۵-۴-۲-۱	۵-۲	-
۶	تجهیزات تخلیه و بارگیری پیشرفته	۶	۶	۶	۷
۱۰	چابکی استراتژی های سازمانی	۱۰	۱۰-۵-۳	۱۰	۷

با توجه به اطلاعات جدول بالا، چابکی استراتژی های سازمانی و تجهیزات تخلیه و بارگیری پیشرفته، سطح هفتم را به خود اختصاص می دهند.

جدول ۱۳: تعیین سطح مولفه های چابکی سازمانی صنعت حمل و نقل دریایی (سطح هشتم)

ردیف	مولفه های	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش نیاز	اشتراک	سطح
۱	آموزش و توانمندسازی کارکنان	۵-۴-۳-۲-۱	۱	۱	-
۲	توسعه منابع انسانی دانش محور	۵-۴-۳-۲	۲-۱	۲-۱	-
۳	توسعه مدیران جهانی	۳	۳-۲-۱	۳	۸
۴	توسعه کارکنان دارای مهارت IT	۵-۴	۴-۲-۱	۴	-
۵	شبکه و سیستم اطلاعات پیشرفته	۵-۲	۵-۴-۲-۱	۵-۲	۸

مولفه های توسعه مدیران جهانی و شبکه و سیستم اطلاعات پیشرفته سطح هشتم را به خود اختصاص داده اند.

جدول ۱۴: تعیین سطح مولفه های چابکی سازمانی صنعت حمل و نقل دریایی (سطح نهم)

ردیف	مولفه های	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش نیاز	اشتراک	سطح
۱	آموزش و توانمندسازی کارکنان	۲-۱	۱	۱	۹
۲	توسعه منابع انسانی دانش محور	۲	۲-۱	۲	۹
۴	توسعه کارکنان دارای مهارت IT	۴	۴-۲-۱	۴	۹

نهایتاً سه عامل آموزش و توانمندسازی کارکنان، توسعه منابع انسانی دانش محور و توسعه کارکنان دارای مهارت IT، سطح نهم مدل را تشکیل داده اند. با توجه به مدل چابکی سازمانی و سطوح و اولویت مولفه های مدل، سطح بندی مولفه های مدل چابکی سازمانی صنعت حمل و نقل دریایی را می توان به شکل زیر ارائه نمود.

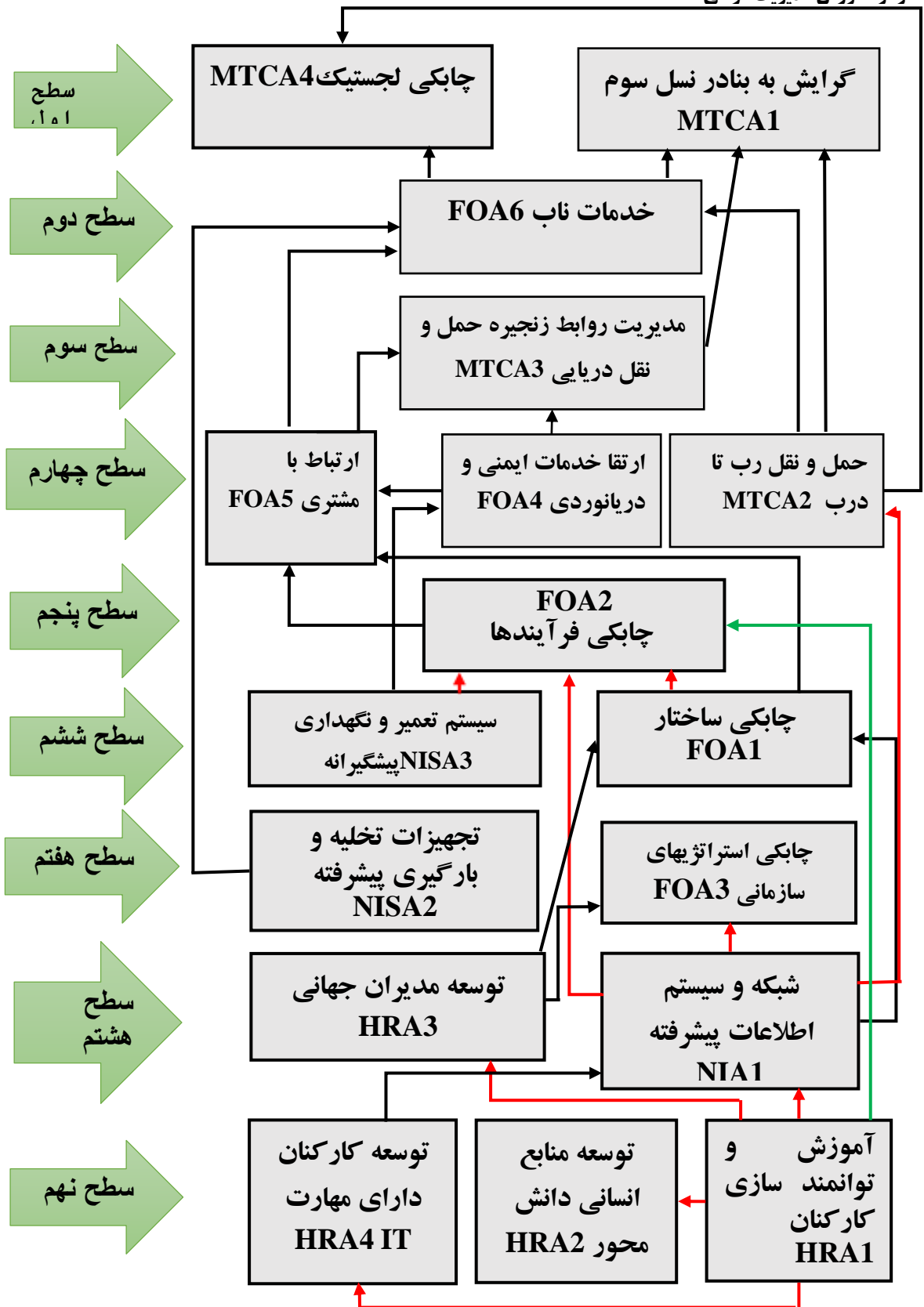


دیرخانه اولین کنگره بین المللی
چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی



شکل ۵: سطح بندی مولفه های مدل چابکی سازمانی صنعت حمل و نقل دریایی با تعریف روابط بین متغیرها



۳-۵-۴- تجزیه و تحلیل MICMAC^{۲۶}

آخرین مرحله استفاده از مدل یابی تفسیری - ساختاری (تجزیه و تحلیل MICMAC)^{۲۷}، تشخیص و تعیین قدرت هدایت^{۲۸} و وابستگی^{۲۹} متغیرها یا مولفه ها مدل است. قدرت هدایت، از جمع اعداد یک ردیف هر عامل، و قدرت وابستگی از جمع اعداد یک ستون هر عامل (بعد) بدست می آید.

جدول ۱۵: تعیین قدرت هدایت و وابستگی مولفه های مدل چابکی سازمانی صنعت حمل و نقل دریایی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷
قدرت هدایت	۷	۷	۳	۵	۸	۶	۴	۵	۶	۳	۴	۳	۵	۵	۴	۲	۲
قدرت وابستگی	۱	۳	۴	۳	۴	۲	۳	۷	۹	۳	۵	۷	۴	۴	۶	۶	۷

پس از محاسبه قدرت هدایت و وابستگی مولفه ها، باید آنها را با استفاده از تکنیک MICMAC تجزیه و تحلیل نمود. در تجزیه و تحلیل MICMAC، می توان مولفه های مدل چابکی سازمانی را برحسب قدرت هدایت و وابستگی به چهار دسته تقسیم کرد. این تقسیم بندی در شکل زیر نشان داده شده است. دسته اول شامل متغیرهای مستقل^{۳۰} می شود. این مولفه ها، با توجه به اینکه غیر متصل به سیستم یا سازمان هستند، دارای ارتباط کم و ضعیف با سیستم دارند. در این تحقیق، علیرغم اینکه سه مولفه از مولفه های چابکی یعنی توسعه مدیریت (مدیران جهانی)، سیستم تعمیر و نگهداری پیشرفته و چابکی استراتژی ها، در این دسته قرار می گیرند؛ اما همانطوریکه در شکل نشان داده شده است؛ این مولفه ها در لبه بالایی ربع اول شکل قرار گرفته اند. بنابراین، می توان در رابطه با این مولفه ها چنین استنباط نمود که قدرت هدایت و قدرت وابستگی متوسط نسبت به سایر مولفه های مدل چابکی سازمانی صنعت حمل و نقل دریایی ایران دارند. دسته دوم، تحت عنوان، مولفه های با قدرت کم و وابستگی بالا طبقه بندی می شوند. این مولفه ها، دارای قدرت هدایت کم ولی وابستگی شدید می باشند. متغیرهای مدیریت ارتباط با مشتری، خدمات بندری و دریایی ناب، چابکی زنجیره حمل و نقل دریایی، چابکی لجستیک حمل و نقل دریایی و گرایش به بنادر نسل سوم، در این گروه قرار می گیرند. این مولفه ها، در واقع نتایج یا عملکرد مولفه های با قدرت هدایت بالا می باشند؛ به عبارت دیگر، مولفه دیگر چابکی در ایجاد آنها دخالت دارند؛ اما خود کمتر می توانند زمینه ساز ابعاد دیگر شوند.

^{۲۶}. matrix cross-reference multiplication applied to classification

^{۲۷}. matrix cross-reference multiplication applied to classification

^{۲۸}. Driving power

^{۲۹}. Dependence

^{۳۰}. Autonomous variables



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزشی مدیریت دولتی

بخش سوم شکل (منطقه C) قدرت هدایت و وابستگی، دسته سوم عوامل را نشان می دهد. در واقع مولفه های دسته سوم مولفه ها یا متغیرهای متصل^{۳۱} می باشند که دارای قدرت هدایت زیاد و همچنین قدرت وابستگی زیاد می باشند. این متغیرها از نوع متغیرهای پویا می باشند؛ چراکه هر گونه تغییر در آنها می تواند بقیه مولفه ها و در نهایت سیستم و سازمان را تحت تاثیر قرار دهند؛ و از سوی دیگر، نتایج یا بازخورد سیستم نیز می تواند این متغیرها را مجدداً تغییر دهد. دو عامل چابکی ساختار سازمانی و چابکی فرایندهای عملیاتی و پشتیبانی در این بخش از شکل قرار گرفته اند. چهارمین دسته شامل متغیرهای مستقل^{۳۲} هستند که قدرت هدایت قوی، ولی قدرت وابستگی ضعیفی دارند. این متغیرها، متغیرهای زیر بنایی و اساسی هستند؛ و برای چابکی سازمانی صنعت حمل و نقل دریایی، باید در ابتدا آنها را تحکیم و تقویت کرد. به عبارت دیگر، تقویت آنها موجب چابکی سایر مولفه ها و در نهایت چابکی سازمان می شود.

^{۳۱}. Linkage variable

^{۳۲}. Independent variable



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دبیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

مؤلفه های آموزش و توانمندسازی کارکنان، توسعه منابع انسانی دانش محور، توسعه کارکنان دارای مهارت IT، شبکه و سیستم اطلاعات پیشرفته، تجهیزات تخلیه و بارگیری پیشرفته، ارتقاء خدمات ایمنی دریایی و بندری و بهره‌گیری از شیوه حمل و نقل درب تا - درب دارای چنین ویژگی‌هایی می‌باشند.

قدرت هدایت	۹								
	۸				NISA 1				
	۷	HR A1	D	HRA 2			C		
	۶		NIS A2						FO A2
	۵			HRA 4	FOA4 - MTC A2			FOA1	
	۴			NIS A3		FOA 5	MTC A3		
	۳		A	FOA 3	HRA3		B	FOA6	
	۲						MTC A4	MTC A1	
	۱								
	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
قدرت وابستگی									

با بهره‌گیری از مدل چابکی سازمانی و به ویژه تکنیک MICMAC شاخص‌ها و مؤلفه‌های چابکی سازمانی جهت دستیابی به اقتصاد مقاومتی بخش حمل و نقل دریایی و بنادر ایران و در نتیجه مدل اقتصاد مقاومتی بخش مذکور را به شرح زیر می‌توان
ارایه نمود:

نمودار ۳: قدرت هدایت و وابستگی ابعاد چابکی صنعت حمل و نقل دریایی ایران

تران: خیابان ولیعصر (ج) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱، فاکس: ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱، وبسایت: www.wcmcongress.com، آگهی اطلاع رسانی:

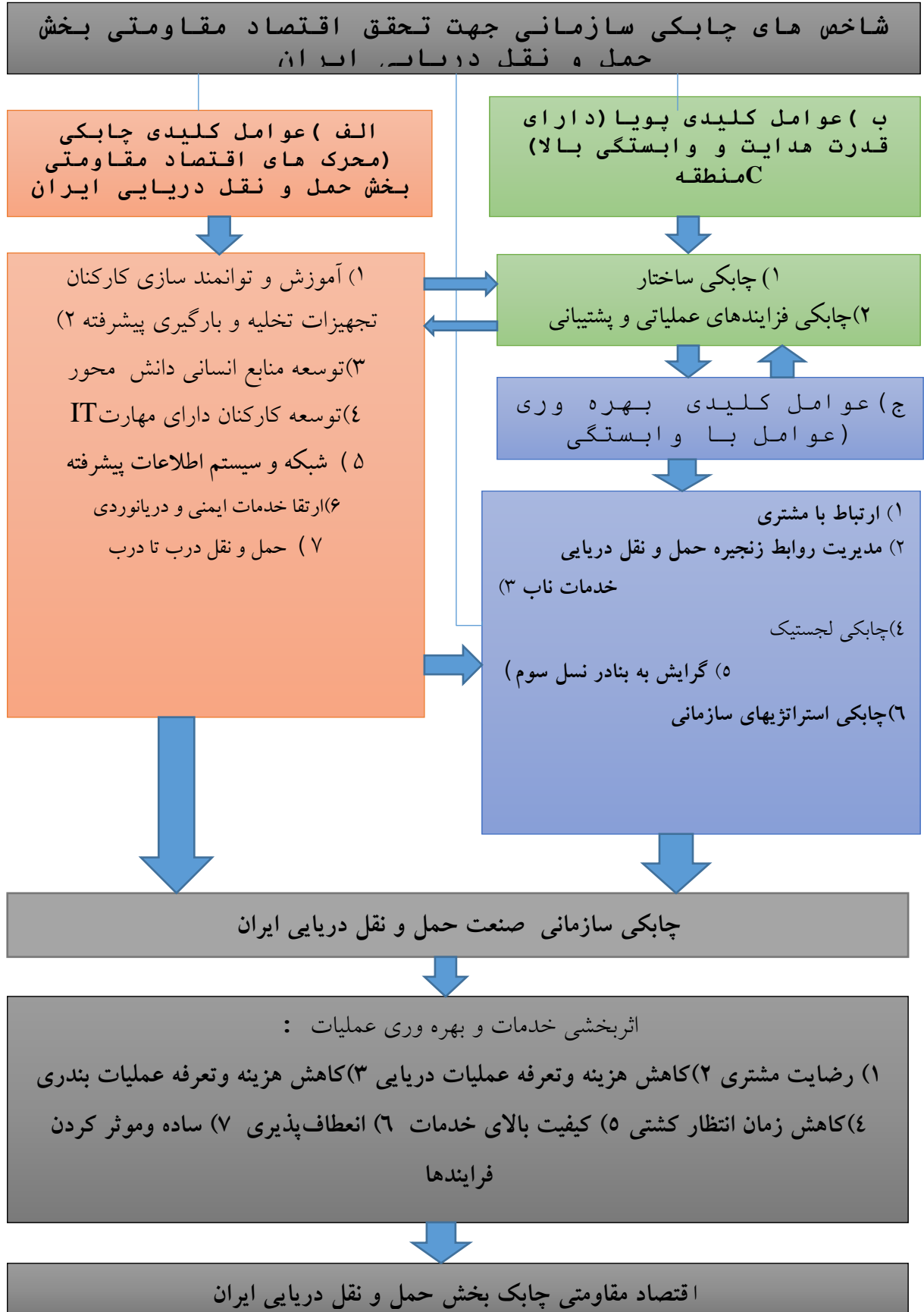


دیرخانه اولین کنگره بین المللی
چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی





شکل ۶: مدل اقتصاد مقاومتی صنعت حمل و نقل دریایی ایران

۴- بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش به منظور طراحی و تبیین مدل اقتصاد مقاومتی صنعت حمل و نقل دریایی ایران با بهره گیری از مدل چابکی سازمانی، پس از بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق انجام شده در رابطه با تئوری تاب آوری و مقاوم سازی اقتصاد و همچنین پارادایم چابکی، نسبت به طراحی چارچوب مفهومی اقتصاد مقاومتی در حوزه حمل و نقل دریایی با بهره گیری از چابکی سازمانی اقدام گردید. نخست چارچوب مفهومی چابکی سازمانی، سازمان های صنعت حمل و نقل دریایی با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر) مدل چابکی سازمانی صنعت حمل و نقل دریایی ایران و مورد آزمون قرار گرفت. با توجه به اینکه در این مقاله هدف اصلی، طراحی و تبیین مدل اقتصادی مقاومتی بخش اقتصاد حمل و نقل دریایی ایران است؛ لذا با استفاده از مدل یابی تفسیری - ساختاری، تکنیک MICMAC و همچنین مدل تاب آوری اقتصادارایه شده بانک جهانی، نسبت به طراحی مدل اقتصادی مقاومتی صنعت حمل و نقل دریایی ایران اقدام شد.

در مدل این پژوهش، مولفه های چابکی پس از اولویت بندی و سطح بندی مولفه های هدفه گانه توسط مدل یابی تفسیری - ساختاری، مولفه های مورد اشاره با تجزیه و تحلیل تکنیک MICMAC به سه دسته تقسیم و طبقه بندی شده اند. دسته نخست، عوامل کلیدی چابکی ویا محرکهای اقتصاد مقاومتی می باشند. این متغیرها، متغیرهای مستقل هستند که دارای قدرت هدایت قوی، ولی قدرت وابستگی ضعیفی دارند. این عوامل، متغیرهای زیربنایی و اساسی بوده و برای تحقق اقتصاد مقاومتی و چابکی باید نخست آنها را تقویت و تحکیم نمود. به عبارت دیگر، تقویت آنها موجب چابکی و نهایتاً تحقق اقتصاد مقاومتی در بخش اقتصاد حمل و نقل دریایی ایران خواهند شد. آموزش و توانمند سازی کارکنان، تجهیزات تخلیه و بارگیری پیشرفته، توسعه منابع انسانی دانش محور، توسعه کارکنان دارای مهارت IT، شبکه و سیستم اطلاعات پیشرفته، ارتقا خدمات ایمنی و دریانوردی حمل و نقل درب تا درب، در این طبقه قرار گرفته اند.

دسته دوم یا عوامل کلیدی پویا، متغیرهای متصل می باشند. این مولفه ها، دارای قدرت هدایت زیاد و همچنین قدرت وابستگی زیاد می باشند. هرگونه بهبود در این عوامل، می تواند بقیه مولفه ها و در نهایت کل اقتصاد بخش اقتصاد حوزه حمل و نقل دریایی ایران و سازمان های آن را تحت تاثیر قرار دهد. این دو مولفه شامل چابکی ساختار سازمانی و فرایند های عملیاتی و پشتیبانی می شود. ضمناً نتایج و بازخورد سیستم یا سازمان نیز می تواند این متغیرها را مجدداً بهبود و متعالی سازد.

دسته سوم که در واقع نتایج دو دسته قبل می باشند، متغیرهایی هستند که دارای قدرت هدایت کم، اما دارای وابستگی بالایی می باشند. متغیرهای مدیریت ارتباط با مشتری، خدمات بندری و دریایی ناب، چابکی زنجیره حمل و نقل دریایی چابکی لجستیک و سایر متغیرها در این گروه قرار می گیرند. نتایج یا عملکرد این سه دسته، باعث چابکی سازمانی و نهایتاً تحقق اقتصاد مقاومتی در بخش حمل و نقل دریایی خواهد شد.

منابع:

- (۱) آقایی، محمد و همکاران، (۱۳۹۲). طراحی الگوی زنجیره تامین و توزیع چابک با رویکرد تلفیقی از مفاهیم کلاسیک چابکی و الگوسازی تفسیری - ساختاری، نگاهی فرایندی به چابکی سازمانی (مورد مطالعه: صنعت پخش)، نشریه علمی، پژوهشی بهبود مدیریت شماره ۲ (۱۳۹۲)
- (۲) امرائی، بهروز (۱۳۹۱). سیری در تحولات حمل و نقل دریایی، تهران: اسرار دانش.
- (۳) باقرزاده، محمد رضا و همکاران، (۱۳۸۹). بررسی وضعیت قابلیت های چابکی در سازمانهای دولتی / دانشگاه آزاد اسلامی / فصلنامه مدیریت شماره ۱۸ سال ۱۳۸۹.



دبيرخانه اولين كنگره بين المللي چشم انداز مديريت كلاس جهاني

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مديريت تراز جهاني

مرکز آموزش مديريت دولتي

- (۴) بهروز نيا، آرش؛ طاهري، محمدرسول (۱۳۸۹). عنوان مقاله: RCM يا pmo کداميك؟ ششمين كنفرانس نگرهداري و تعميرات ايران، تهران.
- (۵) پاينده نجف آبادي، امير تيمور؛ اميدي نجف آبادي، مريم (۱۳۹۲). تحليل ساختاري تايبدي (تحليل مسير، تحليل عاملي، تحليل معادله يابي معادلات ساختاري به كمك نرم افزار هاي). تهران: دانشگاه شهيد بهشتي، مركز چاپ وانتشارات.
- (۶) جاني، سیاوش؛ ازوجي، علاء الدين (معاونت برنامه ريزي و نظارت راهبردي رئيس جمهور دفتر امور اقتصاد كلان و ارزيايي برنامه)، تبیین مفهوم و مبانی ناب آوری و اقتصاد مقاومتی در طراحی برنامه ششم توسعه. حسن زاده محمدي، محمد علي (۱۳۹۰). اقتصاد حمل و نقل دريايي. تهران: نشر آرامش.
- (۷) حسن دهقاني، محمد، (۱۳۹۲). تحليل استراتژيك صنعت حمل و نقل دريايي (صنعت كشتيراني).
- (۸) خوش سيما، غلامرضا؛ جعفر نژاد، احمد ومحققر، علي (۱۳۸۹). اثر توانمندی های چابكي بر عملکرد توليدي در شرکتهای سازنده قطعات و مجموعه های خودرو با رويکرد شبکه بيز سيستم توليدي چابک (AMS): چارچوب و توانا سازنده ها) ص
- (۹) خوش سيما، غلامرضا و جعفر نژاد، احمد (۱۳۹۰). ارائه مدل ساختاري چابكي، مزيت رقابتي و عملکرد سازمان های توليدي ايران. دو ماهنامه علمي- پژوهشي دانشور رفتار/ مديريت و پيشرفت/ دانشگاه شاهد، سال هجدهم، شماره ۲-۴۷، ص ۶۹-۹۲.
- (۱۰) دبيرخانه مجمع تشخيص مصلحت نظام (۱۳۹۲). فصلنامه سياست كلان (ويژه اقتصاد مقاومتی). سال دوم، شماره دوم. تهران.
- (۱۱) دبيرخانه مجمع تشخيص مصلحت نظام كميسيون مشترك (۱۳۹۲)، فصلنامه سياست كلان (ويژه اقتصاد مقاومتی) سال دوم، شماره دوم، شماره دوم.
- (۱۲) سازمان بنادر و دريانوردي (۱۳۹۴). تدوين چشم انداز سازمان بنادر و دريانوردي کشور. تهران: مرکز مطالعات سازمان بنادر و دريانوردي.
- (۱۳) **سلطاني نيا، حسين (۱۳۸۷) اهداف اقتصادي سند چشم انداز (چالش ها، فرصت ها، راهبردها و راهكارها) دومين سمپوزيوم بين المللي توسعه ايران ۱۴۰۴.**
- (۱۴) سلطاني نيا، حسين (۱۳۸۷). اهداف اقتصادي سند چشم انداز ۱۴۰۴ (چالش ها، فرصت ها، راهبردها و راهكارها). دومين كنفرانس بين المللي توسعه ايران تا افق ۱۴۰۴.
- (۱۵) شريفی، نورالدين (۱۳۹۰)، جایگاه حمل و نقل و تاثیر آن بر ديگر بخش های اقتصاد کشور (يك تحليل داده - ستانده)، فصلنامه علمي پژوهشي، پژوهش های رشد و توسعه اقتصادي، سال دوم، شماره پنجم.
- (۱۶) شريفی، نورالدين (۱۳۹۰). جایگاه حمل و نقل و تاثیر آن بر ديگر بخش های اقتصادي کشور: يك تحليل داده - ستانده، فصلنامه علمي پژوهشي، پژوهش های رشد و توسعه اقتصادي، سال دوم، شماره پنجم، صص ۲۰۸-۲۳۷.
- (۱۷) صفارزاده، محمود، عزيزآبادي، ابراهيم، حميدي، حميد، شهباء، محمدعلي (۱۳۸۵). حمل و نقل دريايي. تهران: اسرار دانش.



دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

مرکز آموزش مدیریت دولتی

- (۱۹) صفایی فادیکلای، عبدالحمید، اکبر زاده، زین العابدین؛ احمدی، احمد (۱۳۹۰). ارزیابی مقایسه‌ای استراتژیهای زنجیره تأمین ناب، چابک و ناب، چابک پژوهش نامه مدیریت اجرایی (علمی- پژوهشی) سال سوم، شماره ۶، نیمه دوم ۱۳۹۰. صص ۱۰۰-۸۲.
- (۲۰) الصفی، بهزاد (۱۳۹۲). توسعه دریا محور (مروری بر صنایع دریایی جهان)، اسرار دانش.
- (۲۱) طالبیان، احمدرضا، وفایی، فاطمه (۱۳۸۸). الگوی جامع توانمند سازی منابع انسانی. نشریه تدبیر. شماره ۲۰۳. صص ۱۶-۲۰.
- (۲۲) عدل، محمدعلی؛ مباشر امینی و سایبانی، مصباح (۱۳۸۶). نقش مدیریت ایمنی در بنادر و سواحل کشور. نهمین همایش صنایع دریائی، نور، استان مازندران.
- (۲۳) عرب شاهی، نادر؛ کاوشگر، نادر. (۱۳۸۷). اتوماسیون در پایانه‌های کانتینری، مجله بندر و دریا، شماره ۱۳، صص ۱۰۴-۱۰۷.
- (۲۴) الفت، لیا، زنجیرچی، سید محمود، (۱۳۸۸). مدلی برای چابکی سازمانی در صنعت الکترونیک ایران. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال چهارم، شماره ۱۳، صص ۷۴-۴۷.
- (۲۵) فتحیان، محمد و شیخ عاطفه (۱۳۸۸). ارائه مدلی برای توسعه چابکی در سازمان‌ها. مهندسی صنایع و مدیریت شریف، دوره ۲۶-۱، شماره ۲، صص ۱۳۸-۱۲۷.
- (۲۶) فتحیان، محمد و همکاران (۱۳۹۰). ارائه مدلی برای توسعه چابکی در سازمان‌ها. ازینتر نت.
- (۲۷) فشاری، مجید؛ پور غفار، جواد (۱۳۹۳)، بررسی و تبیین الگوی اقتصاد مقاومتی در اقتصاد ایران، مجله اقتصادی، شماره های ۵ و ۶، صص ۲۹-۴۰.
- (۲۸) فشاری، مجید؛ پور غفار، جواد (۱۳۹۳). بررسی و تبیین الگوی اقتصاد مقاومتی در اقتصاد ایران، مجله اقتصادی، شماره ۵ و ۶. صص ۴۰-۲۹.
- (۲۹) قیصری، ثریا (۱۳۸۴). کاربرد فنون نوین در بنادر و پایانه‌ها، مجموعه مقالات. مرکز تحقیقات سازمان بنادر و کشتیرانی. تهران: اسرار دانش.
- (۳۰) گروه مهندسين مشاور معماری و شهرسازی، عمران آب و انرژی: ره شهر. (۱۳۸۴). مدیریت ارتباط با مشتری. بخش تحقیق و توسعه. www.rashahr.com/bulletines.
- (۳۱) گزارش کمیسیون ویژه حمایت از تولید ملی و نظارت بر اجرای اصل (۴۴) در سیاست های اقتصاد مقاومتی و قوانین متناظر (اجرای ماده (۴۴) و تبصره (۱) ماده (۴۹) آیین نامه داخلی مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۳.
- (۳۲) گزارش کمیسیون ویژه حمایت از تولید ملی و نظارت بر اجرای اصل ۴۴ در مورد سیاست اقتصاد مقاومتی و قوانین متناظر و پیشنهادهایی در مورد نحوه اجرایی شدن آنها (۱۳۹۳)، دوره نهم - سال سوم (در اجرای ماده (۴۴) و تبصره (۱) ماده (۴۹) آیین نامه داخلی مجلس شورای اسلامی).
- (۳۳) لاتی، مجتبی؛ رضایی، زهرا؛ رضایی، اعظم (۱۳۹۳). اقتصاد مقاومتی راهکاری جهت توسعه اقتصادی در شرایط تحریم کنفرانس ملی تحلیل راهبردی دیدگاههای مقام معظم رهبری در اقتصاد و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بابل.
- (۳۴) مجموعه برنامه پنج ساله توسعه جمهوری اسلامی ایران، اسفند ماه ۱۳۸۹.



دیرخانه اولین کنگره بین المللی
چشم انداز مدیریت کلاس جهانی



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

مرکز آموزش مدیریت دولتی

- (۳۵) معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی رئیس ، تبیین سیاست های کلی اقتصاد مقاومتی و شیوه عملیاتی شدن آن ، امور برنامه ریزی اقتصاد کلان و ارزیابی برنامه ، اردیبهشت ۱۳۹۳ .
- (۳۶) معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور ، مجموعه برنامه پنج ساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران ، اسفند ماه ۱۳۸۹ .
- (۳۷) معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور (۱۳۸۹) . مجموعه برنامه پنج ساله توسعه جمهوری اسلامی ایران .
- (۳۸) معاونت علمی و فناوری (۱۳۹۱) ، راهبرد تولید دانش بنیان ؛ جایگاه شرکتهای دانش بنیان در اقتصاد مقاومتی (با تاکید بر بیانات مقام معظم رهبردی در دیدار شرکتهای و فعالان تولید دانش بنیان
- (۳۹) مهندسان مشاور آداب دانان (۱۳۸۵) . بستر توسعه حمل و نقل دریایی ایران در مقایسه با وضعیت جهانی . تهران : سازمان بنادر و دریانوردی .
- (۴۰) مهندسان مشاور آداب دانان (سهامی خاص) (۱۳۸۵) . راهبرد و چارچوب مفهوم بازاریابی در بنادر کشور . تهران : سازمان بنادر و دریانوردی .
- (۴۱) مهندسی مشاور هرم پی (۱۳۹۳) . قرارداد انجام خدمات مشاوره مطالعات ایجاد شهر لجستیکی بندر شهید رجایی . تهران : سازمان بنادر و دریانوردی ، معاونت توسعه و تجهیز ، اداره کل سواحل و بنادر .
- (۴۲) هومن ، حیدر علی (۱۳۹۱) . مدل یابی معادلات ساختاری : با کاربرد نرم افزار لیزرل . تهران : سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت) .
- (۴۳) والترز ، ساسکیا ، ترجمه : حمدی ، حمید و قیصری ، ثریا (سازمان بنادر) ، بازاریابی بنادر . تهران : اسرار دانش .
- (۴۴) ودادی ، حمید (۱۳۹۲) . آینده ، موقعیت حمل و نقل دریایی و بندرها ، مرکز بررسی ها و مطالعات راهبردی .
- (۴۵) ووماک ، جیمز ، جونز ، دانیل ، ترجمه ، راندنژاد ، آزاده ، (۲۰۰۳) . تفکر ناب (ریشه کن کردن اتلاف و آفرینش ارزش در سازمان ها) ، انتشارات آموزه موسسه ناب ایران .
- A.Ganasekaran, E. Tir tiroglu, v. wolsten croft, (2002), agile manufacturing: a taxonomy of strategic and technological. (۴۶)
- A.Gunasekaran and y.y.yusuf, (2002), agile manufacturing: a taxonomy of strategic and Technological, article from an internet database. (۴۷)
- Abraham , tecele (1999). Improving port performance and productivity in massawa port in eritrea. Dissertation for the award of the degree of master science. world maritime university in partial. (۴۸)
- Aiginger , karl . (2009) , streng thening the resilience of an economy , enlarging the menu of stabilisation policy to prevent another crisis .** (۴۹)
- Andrea leskovA, Drsc, Ph.D. (2012) the study of Agility in production systems and agility metrics, model for Automotive suppliers, (proofing) Milan havoc. (۵۰)
- Andreeva, Natalia, (2008), Lean production and agile manufacturing new systems of doing business in the 21 S T Century. (۵۱)

تهران: خیابان ولیعصر (مخیمان زرتشت غربی)، شماره ۸ واحد ۳ که پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱، فاکس: ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱، وبسایت: www.wcmcongress.com



دبيرخانه اولين كنگره بين المللي
چشم انداز مديريت كلاس جهاني



موسسه چشم انداز مديريت تراز جهاني

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

مرکز آموزشی مديريت دولتي

- Study of university of Isfahan (March 2012), Attafar, Ali: Ph.D. (۵۲)
Required organization Base for implementation of agility strategy in organization, S
(case study: industrial entekhab Group).
BA H. maliti, Biem, (1995), world class Assembly: Automotive (۵۳)
industries,), dissertation.
Babolhaeji ,seyed alireza(2012).structural changes needed for a port to (۵۴)
turn from transportation node to a logistics center: a theoretical rewiew. thesis for
master degree. Molde university college.
Behanina, Evija (2012). The Freeport of Riga, Latvia, Bachelor Thesis (۵۵)
Erasmus University Rotterdam.
Berfenfeldt, Jens (2010). Customer Relationship management. master's (۵۶)
thesis, Lulea university of Technology.
Berfenfeldt, Jens. (2010).customer relationship management. master's (۵۷)
thesis. lulea university of technology. industrial business administration.
Beskovnik, Bojan and twrdy. (2011). Agile port and intermodal (۵۸)
transport operations model to secure lean supply chains concept. Prompt-traffic and
transportation, vole. 23, 2011, no. 105-112.
Beskovnik, Bojan and Twrdy. (2011). Agile port and intermodal (۵۹)
transport operations model to secure Lean supply chains cancel's. Prompt-traffic
and transportation, Vol.23, 2011, No. 105-112.
Bichou, K., Gray, G. (2004). A Logistics and supply chain (۶۰)
management approach to port performance measurement center for international
shipping and Logistics, Faculty of Social science and business, university of
Plymouth, vol.31, No.1, pp 47-67.
Bishop, Tony ,(2013)Cloud empower enterprise , A Strategic (۶۱)
Framework to enable an agile enterprise , article from an internet database.
Cahoon, Charles, Stephen.(2004) seaport marking: A census of (۶۲)
Australian seaport. dissertation's doctoral.university os Tasmania.
Casey, Bradley, (2011), optimizing container processes at multimodal (۶۳)
seaport terminals: AN integrated Approach and application.
Chaldeirinha, V., Felicio, J.A., Dionsio (2012). The container terminal (۶۴)
characteristics and customer's satisfaction. School of economics and management,
Technical university of Lisbon.
Chapagain, Prasad, Chandi. (2004) human resource capacity bulding (۶۵)
through appreciative in quiry Approach in achiving developmental goals,
dissertation's doctoral. Human resource Madison university ,USA.
Charles cahoon, Stephen (2004). Seaport marketing a census of (۶۶)
Australian seaports. Submitted in Fulfillment of the requirements for the degree of
doctor of philosophy, university of Tasmania.
Charles cahoon, Stephen. (2004). Seaport marketing: A census of (۶۷)
Australian seaports. Degree of Doctor of philosophy, university of Tasmania.



دبيرخانه اولين كنگره بين المللي
چشم انداز مدیریت کلاس جهانی



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

مرکز آموزشی مدیریت دولتی

- Charles, (2010), doctorate de I university de Toulouse, improving the design and management of agile supply chains: feedback and application in the context of humanitarian aid. (۶۸)
- Charles, Auelie(2010)improving the design and management agile supply chains :feedback and application in the context of humanitarian Aid. university of Toulouse. (۶۹)
- thesis work in . Analysis of the agile deployment.Chen, yi- Lin, (2009) (۷۰)
- software enginreering and management (master program).university of Gothenburg. ching track , coa, (2013)agile learning Roadmap , enterprise Agile (۷۱)
- coa ching track , (2013). (۷۱)
- Chon, sangHyun. (2007). World port institution and productivity: Roles of ownership, corporate structure, and inter- port competition university of California, Berkeley. (۷۲)
- Chung, keck. Choo. (1993). Port performance indicators. Transport (۷۳)
- No. Ps.6.
- COBB, Charles, (2013), managed agile development, making agile work for your Business. (۷۴)
- Ebrahimpour , H. ,salarifar, M. ,Asiaei, A.(2012).The relationship between agility capabilities ang organizational performance : case study among home appliance factories in iran. European journal of business and management, vol.4,No.17,186-195.(www.iiste.org). (۷۵)
- Ghosh, K. A.(2013).employee empowerment : A strategic tool to obtain sustainable competitive advantage. international journal of management. vol. 30.No. 3.95-108. (۷۶)
- GNICH, Samira, (2012), Lean transportation, article from an internet database. (۷۷)
- Gunasekaran , A. (2002).A taxonomy of strategic and technological imperativs. INY.j prod. RES ,vol. 40 ,NO.6 ,1357-1385. (۷۸)
- Hallgnen, Matias, (2009), Lean and agile manufacturing: external and internal drivers and performance outcomes, article from an internet database. (۷۹)
- Hartland, card J (2010). Ports as actors in industrial networks. For degree of PhD BI Norwegian school of management. Department of strategy and logistics. (۸۰)
- Hfashajani, F. K. ,Movahhedi , M. M. ,Aboee mehrizi ,M. H.(2012).Analysis of organization agility Auto industry and identifying improvement strategies using quality function deployment (case study: saipa Auti group). International economic and management acience, vol.1 ,No ,7. pp. 8-18. (۸۱)
- Hopp, W. J., Van oyen, m, p. (2004). Agile workforce evaluation: a frame work for cross- training and coordination. IIE transaction 36(10), 919-940. (۸۲)
- International Association of port and harbors (IAPH)(2014).www.iaphworldports.org. (۸۳)



دبيرخانه اولين كنگره بين المللي
چشم انداز مديريت كلاس جهاني



موسسه چشم انداز مديريت تراز جهاني

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

مرکز آموزش مديريت دولتي

- International bank for reconstruction and development, the world bank, (۸۴)
trade logistics in the global economy (the logistics performance index and its indicators, (2013).
- International bank for reconstruction and development, the world bank, (۸۵)
trade logistics in the global economy (the logistics performance index and its indicators, (2014).
- International Bank for Reconstruction and development, the World (۸۶)
Bank. Trade logistics in the Global Economy (the logistics performance index and its indicators, 2013).
- Iravani, S.M.R., Krishnamurthy, V., (2007). Workforce agility in (۸۷)
repair and maintenance environments. Manufacturing and service operations management, (2), 168-184.
- Jaafarnejad, Ahmad, shahaie, Behrman, (2008), Evaluation and (۸۸)
improving organizational agility.
- Jafarnejad , A. , Shahaie,B.(2008).evaluating and improving (۸۹)
organizational agility. delhe business,vol ,No.1 ,1-18
- Joc Group Inc. (2014). Berth productivity (the trends, outlook and (۹۰)
market forces impacting ship turnaround times.
- Kamakura, w., Ansari, A., Bodapati, A., Fadre P., Iyengar, R., Naik, (۹۱)
P., Neslin, S., Sun, B., Werhoef, P., Wedel, m., Wilcoxs R. (2005). Choice models and customer Relationship. Spring science Business media, Inc. manufactured in the Netherlands. Marketing Letters, 279-291.
- Karwowski, waldemar, k. Laver, John, (2007), a review of enterprise (۹۲)
agility: concepts, frame works, and attributes, Bohdana sherehiy.
- Kilpatrick , M. , Auston (1997).lean manufacturing principle : A (۹۳)
comprehensive framework for improving production efficiency. master,s thesis ,massachuetts institute of technology.
- Kovac , M. ,Leskova , A. ,Kovacova L. (2012). the study of agility in (۹۴)
production system and agility metrics , model for Autimotive supplier. Strona ,No ,4, 25-32.
- (2013), be agile. Scale up. Stay lean, article from .Leffingwell, Dean (۹۵)
an internet database.
- Lindh, Daniel (2011).A business improvement model : model (۹۶)
development and case study at sandvik. master of science in engineering technology. Lulea university technology.
- (2014) T risk and . world development repor.The world bank (۹۷)
.opportunity : managing risk for development
- Committed to imporvi9ng the stste of the .World economic forum (۹۸)
.world . (2013- 2014) . the global competitiveness report



دیرخانه اولین کنگره بین المللی
چشم انداز مدیریت کلاس جهانی



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

مرکز آموزشی مدیریت دولتی

- Liu, Qianwen (2010). Efficiency Analysis of container ports and terminals. Thesis for the degree of doctor of philosophy, center for transport studies, university college London. (۹۹)
- Liu, sianwen, (2010, E efficiency Analysis of container ports and terminals. (۱۰۰)
- Loyd, M. N. ,Jennings ,C. L. ,siniard, J. ,spayd, L. M. ,Holden, A. , Rittenhouse , G. the application of lean enterprise to improve seaport. University of Alabama Huntsville. (۱۰۱)
- Mahfouz, Amr, (Dublin institute of technology), (2009), Seaport management aspects and perspective: AN Over view. Article from an internet database. (۱۰۲)
- Marlborough District council as Harbor Authority, (2015). The maritime safety management system manual. (۱۰۳)
- Marmaduke Kilpatrick, Aston, (1997), lean manufacturing principles: A comprehensive frame work for improving production efficiency. Article from an internet database. (۱۰۴)
- Mashayekhi, A., Toloie Eshlaghy, A., Rajabzadeh, A., Razavian, M.M. (2011). Determination constructs validity of an agile organization model by using factor and lysis. J. Ind Eng- int, 7(14), 75-89, IAU, South Tehran Branch. (۱۰۵)
- mehrabian, Armond ,(2013),The Scaled agile Framework (article from an internet database.)Foundation Of the scaled agile framework (۱۰۶)
- Monie, de. G.(2012)measuring and evaluation port performance and productivity. Unctad monographs on port management. monograph No.6. (۱۰۷)
- Mthupha, Bokang, (2012), a framework for the development and measurement of agile enterprise Architecture, article from an internet database. (۱۰۸)
- Nancy Alexopoulou. El at (2008), A Holistic Approach for enterprise agility. (۱۰۹)
- Naylor, Ben, Maim, Mohamed, Berry Danny, (1999), Leangility: integrating the lean and total supply chain. Article from an internet database. (۱۱۰)
- Pondman , Donald (2011) MSC spatial, transport and environmental economics. Faculty of economic and administration.Vrije university Amsterdam. (۱۱۱)
- Pondman, Donald, (2011), intermodal transport: port transition management. (۱۱۲)
- Radhika, D. (2012). The New Role of seaports as integral parts of global supply chains international journal of multidisciplinary management studies, Vol.2 Issue 4, April 2012, pp. 131-143. Online available at <http://zenithresearch.org.in/>. (۱۱۳)
- Remezanpour, E., Nopasand, S.M., Sotoudeh sharifi. F. (2013). The assessment of the impact of customer Relationship management (CRM) Dimensions on the Financial Performance of Banks (Case study: mellat Bank, city of Rasht). Technical journal of engineering and applied sciences (TJEAS). (۱۱۴)



دبيرخانه اولين كنگره بين المللي
چشم انداز مديريت كلاس جهاني



موسسه چشم انداز مديريت تراز جهاني

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

مرکز آموزشی مديريت دولتي

- Rubomboras, Rosette, Grania.(2009)empowerment for performance (۱۱۵)
through Acompetency –based approach in management of change. Master’s
dissertation. Business administration of ,akerere business school.
- Sang- yoon, L., Jose L, T. gonghee, K. (2012). E-transformation in (۱۱۶)
port management: AN empirical investigation. Available from:
www.fas.edusg/...tongzon-paper, national university of Singapore. A.C. accessed
Dec11, 2012.
- Schwab , Klaus (2013-2014).world Economic forum , competitiveness (۱۱۷)
report.
- Sharifi , H. ,Zhang. Z.(1999) A methodology for achiving agility in (۱۱۸)
manufacturing organization: A introduction. int. j. production economics.
62(1999)7-22.
- Sherehiy, A. , karwowski , W. ,layer K. J. (2007). A review of (۱۱۹)
enterprise agility : concepts , frameworks and attributed. international journal of
industrial ergonomics. 37(2007)445-460.
- Solomenikovs, Andrejs, (2006), Transport and telecommunication (۱۲۰)
institute, doctor thesis.
- Suleiman, M.A., Abdullah, M.A., Ridzuan, A. (2014). Customer (۱۲۱)
Relationship management (CRM) strategies practices in Malaysia Retailers.
Procedia- social and Behavioral sciences, NO 30, pp 345-361, Available online at
www.sciencedirect.com.
- Sumukadas, N., Sawhney, R., (2004): Workforce agility through (۱۲۲)
employee involvement. ITE transaction. 36(10), 1011-1021.
- United nations conference on trade and development (unctad) (2013). (۱۲۳)
Review of maritime transport, United Nations, New York and Geneva, 2013.
- United Nations conference on trade and development (unctad). (2013). (۱۲۴)
Review of maritime transport, United Nations, New York and Geneva, 2013.
- United Nations conference on trade and development (unctad). (2014). (۱۲۵)
Review of maritime transport. New York and General.
- Volkman. C.(2011,july).lean manufacturing :kanban and pull based (۱۲۶)
manufacturing. retrieved from http:// Microsoft.com/dynamics/ ax.
- Werner, Kim, (2013) Scaled Agile Framework, article from an internet (۱۲۷)
database.
- wndler, Roy (2013). The structure of Agility from different perspective (۱۲۸)
s.proceedings of the 2013 Federated conference on computer science and
information systems, pp 1165-1172.
- Woo, Su Han (2010). Seaport supply chain integration and orientation, (۱۲۹)
and their impact on performance, thesis for the degree of doctor of philosophy in
Cardiff University.
- World Bank (2013) Risk and opportunity &management risk for (۱۳۰)
development.



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دیرخانه اولین کنگره بین المللی
چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

Wu, P., Feng C.M., Chen Y.F. (2012). Adapt ate distribution (۱۳۱)
management for agile supply chain African journal of business management, Vol.6
(5), pp.1863-1871. (www.acadmicjournals.org/AJBm).

تهران: خیابان ولیعصر (ج) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۹۲۰۲۹۱، فاکس: ۰۲۱۸۸۹۲۰۲۹۱، وبسایت: www.wcmcongress.com