

بررسی و مطالعه جهت گیری های راهبردی بنادر کوچک



بخش حمل و نقل دریایی مرکز تحقیقات راه، مسکن و شهرسازی

مدیر پروژه: سیده معصومه صدیقی

مشاور عالی: مجتبی رفیعیان

همکاران پروژه: مونا مقدم، هدا فصیحی کرمی، محمد علی پور حسن زارع، سامان زارع، آرمان امین زاده واحدی، محمد قضاویی

یک بندر بزرگ نباشد، به نحوی که میانگین ۳ ساله عملکرد تجاری آن کمتر از ۲۰۰،۰۰۰ تن در سال باشد و یا شناورهای با ظرفیت حداکثر ۵۰۰۰ تن قابلیت پهلوگیری در آن را داشته باشند، به نوعی در گروه بنادر تجاری کوچک جای می گیرد. بدون شک بنادر بزرگ در مقایسه با بنادر کوچک اثرات به مراتب بیشتری در اقتصاد کلان کشور دارند اما این امر بنا بر سیاست های آمایش سرزمین، توسعه درونزا و اقتصاد مقاومتی نباید منجر به عدم رسیدگی به بنادر کوچک که اقتصاد حوزه نفوذ مستقیم و غیرمستقیم خود را تحت تأثیر قرار می دهند، شود؛ پدیده ای که هم اکنون بنادر کوچک و عملکرد آنها را تحت تأثیر قرار داده است. لذا به منظور احیاء مجدد بنادر کوچک و یا افزایش بهره وری آنها که به تبع اقتصاد خانوارهای وابسته، شهر و کشور را تحت تأثیر قرار می دهد، ضروری است تا با مطالعه وضع موجود این بنادر و شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید آنها جهت گیری های راهبردی به منظور بهبود عملکرد و مدیریت آنها ارائه گردد. اهم

طرح پژوهشی «بررسی و مطالعه جهت گیری های راهبردی بنادر کوچک با تمرکز بر الگوی کاربری و مدیریتی» توسط سازمان بنادر و دریانوردی کشور تعریف شده و انجام آن به بخش حمل و نقل دریایی مرکز تحقیقات راه، مسکن و شهرسازی محول شده است. فاز اول طرح مذکور مربوط به مطالعات راهبردی بنادر کوچک استان های خوزستان، بوشهر و گلستان است که نتایج آن در قالب سه مجلد مجزا برای هر استان ارائه شده و در دست انتشار است. فاز دوم این طرح پژوهشی نیز برای بنادر کوچک استان های هرمزگان، سیستان و بلوچستان و گیلان تعریف شده است که در حال حاضر مطالعات آن در دست انجام است.

طرح مسئله و هدف:

بنادر موجود در کشور به طور کلی در دو گروه بندر بزرگ (مانند بندر شهید رجایی در استان هرمزگان) و بندر کوچک (مانند بندر گناوه در استان بوشهر) تقسیم شده اند. هر بندری که از نظر تجهیزات، عمق، عملکرد، رفت و آمد کشتی ها و غیره در سطح

اهداف مورد انتظار از طرح پژوهشی تعریف شده به شرح زیر بوده است:

- افزایش عملکرد و بازدهی بندر
- گسترش عدالت اجتماعی
- تعیین بهترین کاربری
- افزایش قدرت رقابتی
- سامان‌دهی شیوه مدیریت
- ظرفیت‌سنجی عملکرد شبکه‌ای

روش شناسی:

در پژوهش انجام شده، چهار مرحله مطالعاتی شامل مروری بر اسناد بالادستی، مطالعات شناخت، تحلیل راهبردی و تحلیل مدل‌های مدیریتی به انجام رسیده است.

در مرحله مطالعاتی اول که به عنوان فاز صفر معرفی شده است، پس از بررسی اسناد فرادست مرتبط با طرح، انطباق آنها با چشم‌انداز سازمان بندر و دریانوردی کشور بررسی و اهداف طرح تبیین شده است و بر آن اساس منشور طرح مطالعات راهبردی بندر کوچک ترسیم گردیده است. در مرحله بعدی موسوم به فاز اول یا فاز شناخت، پس از جمع‌آوری اطلاعات و انجام بازدیدهای میدانی، شناسنامه فنی و مدیریتی از بندر مورد بحث تهیه شده است. برای تکمیل اطلاعات مورد نظر در این مرحله، پس از مراجعه به بندر و احصاء داده‌های مرتبط با شاخص‌های عمومی هر بندر (اعم از شاخص‌های عملیاتی، فنی، فیزیکی و اقتصادی و اجتماعی) مجموعه‌ای از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و ساختاریافته با کنش‌گران مرتبط با هر بندر اعم از مدیران، کارشناسان، لنج‌داران، کارکنان، کارمندان گمرک و غیره نیز انجام شده است تا بتوان با استفاده از موارد مستخرج از این مصاحبه‌ها و با بهره‌مندی از چک‌لیست هر بندر و همچنین مجموعه‌ای از مطالعات کتابخانه‌ای، به بررسی وضع موجود هر بندر و تحلیل روند حاکم بر بندر پرداخته شود. سپس در فاز دوم مطالعات با عنوان تحلیل راهبردی، پس از تعیین مزیت‌های نسبی، تنگناهای ساختاری و گرایش‌های حاکم برای هر بندر با توجه به چشم‌انداز سازمان بندر و دریانوردی کشور و اهداف طرح حاضر، عوامل تأثیرگذار با تکیه بر شاخص‌های فیزیکی، عملکردی، اقتصادی و اجتماعی در دو محیط داخلی و خارجی تعیین شده و سپس با تعیین میزان اهمیت و اثرگذاری هر عامل به تعیین جهت‌گیری‌های راهبردی هر بندر پرداخته شده است. برای تعیین جهت‌گیری‌های راهبردی بندر از چارچوب جامع تدوین راهبرد (مدل SWOT) استفاده شده است. در ادامه همین فاز به‌منظور شناسایی شکاف موجود در تحقق وظایف حاکمیتی سازمان بندر و دریانوردی کشور در هر کدام از بندر مورد مطالعه، ابتدا مجموعه‌ای از وظایف سازمان که باید در بندر سطح کشور محقق شوند از طریق بررسی قوانین، کنوانسیون‌ها، مصوبات و ...



شناسایی شدند و سپس در اختیار کارشناسان و صاحب‌نظران سازمان بنادر قرار گرفتند تا ابتدا ارتباط یا عدم ارتباط آن قوانین و وظایف را با بنادر کوچک مورد مطالعه تعیین کنند و سپس میزان تحقق هر کدام از وظایف را ارزیابی نمایند. در نهایت متناسب با نتایج حاصل و با مد نظر قرار دادن محیط‌های داخلی و خارجی، جهت‌گیری راهبردی برای هر بندر تعیین شده است. در فاز سوم پروژه با عنوان تحلیل مدل‌های مدیریتی، با توجه به وضعیت موجود و جهت‌گیری‌های راهبردی اصلی بنادر، بهترین عملکرد برای آنها معرفی شده است. در این مسیر ابتدا با استفاده از یک تابع اگر-آنگاه، عملکردهای ممکن برای هر بندر ظرفیت‌سنجی شده و به دنبال آن با تأکید بر عوامل داخلی و خارجی، تحلیل‌هایی برای تعیین عملکرد مطلوب ارائه شده است. در بخش دوم از این فاز با در نظرگیری امکانات زیرساختی و تجهیزات عملکردی هر بندر، نوع و ظرفیت پیوندهای میان هر یک از بنادر منطقه به عنوان اجزای یک شبکه بررسی شده‌اند. سپس، مناسب‌ترین شیوه مدیریت در هر یک از بنادر کوچک مورد مطالعه قرار گرفته است. در این راستا، در گام نخست به معرفی چهار مدل مدیریتی اصلی جهت پیاده‌سازی در بنادر کوچک شامل مدل بنادر خدماتی دولتی، ابزاری، صاحب‌خانه‌ای و کاملاً خصوصی پرداخته شده است. در هر یک از این مدل‌ها، سطوح واگذاری فعالیت‌ها و دارایی‌های بندر مشخص می‌شوند. سپس با ارزیابی و تحلیل وضعیت حاکم بر هر یک از بنادر مورد بحث از نظر امکانات موجود، پتانسیل‌ها، نقاط ضعف و تهدیدهای متوجه بندر و نیز سطح واگذاری فعالیت‌ها و دارایی‌ها در مقطع کنونی، با در نظرگیری نتایج حاصل از فازهای قبلی مطالعات مانند راهبرد حاکم، مناسب‌ترین کاربری و نیز نقش هر یک در شبکه‌سازی استان، اقدامات لازم در راستای اصلاح شیوه مدیریت بندر ارائه شده است. نهایتاً برنامه‌های اقدام در قالب سه بسته موفقیت در هر بندر طبقه‌بندی شده و بازه زمانی پیشنهادی برای اجرایی نمودن هر بسته، ارائه شده است. بسته موفقیت اول با عنوان بسته "اصلاح سازمانی" مربوط به فعالیت‌هایی است که با حداقل هزینه، می‌تواند شرایط فعلی بندر را در کوتاه مدت ارتقاء دهد و جذابیت‌های لازم برای جذب سرمایه‌گذاری در بندر را ایجاد کند. در این بسته، عملکرد بندر با معرفی سیستم‌ها، فعالیت‌های کاری یا ابزار و تجهیزات مناسب‌تر در چارچوب سیستم کنونی

دارای تشریفات اداری، قابل بهبود است. مزیت این سیستم، انجام تغییرات خاص در بندر در بازه کوتاه‌مدت و بدون نیاز به تغییر در قوانین یا سیاست‌های ملی می‌باشد. با انجام فعالیت‌های مذکور در این بسته انتظار می‌رود با حداقل هزینه و زمان، بخشی از شکاف‌های موجود در تحقق وظایف حاکمیتی سازمان مرتفع گردند. بسته موفقیت دوم با عنوان بسته "بهبود زیرساختی" تعریف شده‌است و اقدامات این بسته شامل فعالیت‌هایی است که به بهبود وضعیت زیرساخت‌ها، روساخت‌ها، تجهیزات و تاسیسات بندر منجر شده و جذابیت‌های لازم برای ترغیب و جذب سرمایه‌گذاران بخش خصوصی (و ارگان‌های نیمه دولتی) را فراهم می‌سازد. نهایتاً بسته موفقیت سوم با عنوان بسته "اقدام واگذاری"، سطوح واگذاری دارایی‌ها و فعالیت‌های مختلف بندر را مشخص می‌سازد. در ادامه، نمونه‌ای از نتایج کلی مطالعات در قالب نمابرگ بندر (نمونه نمابرگ بندر گناوه) ارائه شده است.

