

گروه توسعه دریا پایه - محمدرحیمی - تحریم یا ضعف مدیریتی؟ کدام یک را باید مسبب ضعف توسعه به ویژه در بخش دریایی کشور برشمرد. ادبیاتی آشنا در فضای رسانه ای کشور، که هر کدام از این علت‌ها، طرفداران خاص خود را دارند. معمولاً آن‌هایی که طی سالیان گذشته در خارج از بدنه دولت بوده‌اند، عامل اصلی پایین‌بودن نرخ رشد کشور را به سوء و فقر مدیریتی نسبت می‌دهند و دولت و افراد با سوگیری نزدیک به دولت، نقش تحریم را در وضعیت توسعه و نرخ رشد کشور پر رنگ‌تر دیده‌اند و حتی کسانی که قبلاً در خارج از بدنه دولت قبل و در نقش منتقد بر طبل بی‌کفایتی مدیریتی می‌کوبیدند، با وارد شسیدن به بدنه دولت جدید، از هر گونه اظهار نظر نسبت به وضعیت نرخ رشد فعلی و عوامل مؤثر بر وضعیت آن دست کشیده‌اند و چو به خلوت رفته‌اند، آن کار دیگری می‌کنند.

به هر ترتیب، به نظر می‌رسد اگر خارج از میدان نبرد رسانه ای این دو گروه، بر شرایط حاکم بر کشور نظری بیفکنیم، تأثیر دو عامل غیر قابل انکار است و از قضا، هر کدام از این دو عامل، مقوم آن دیگری در برخی بحران‌های توسعه ای کشور بوده است و نمی‌توان مثلاً با حذف تحریم، ابزار مدیریتی در کشور را برای رشد مطابق با برنامه های توسعه ای، مناسب یافت و فقر مدیریتی چه به لحاظ عدم حضور مدیران علمی و متخصص و چه به لحاظ انتصابات ناشی از سابق و روابط چرخ توسعه کشور را کند خواهد کرد؛ هر چند اگر به خارج از ریل منتهی نکند. ولی در هر صورت، همواره نقش فقر مدیریت پررنگ‌تر و مهم‌تر از تحریم بوده است و تحریم بهانه‌ای است برای لاپوشانی ضعف مدیریت.

اینکه تأثیر فقر یا ضعف مدیریتی در توسعه دریایی کشور چه مقدار بوده است، را در تحریریه روزنامه دریایی اقتصادسراسر آمد در گفت و گویی اندیشه محور با مهندس محمد راستاد-فعال دریایی امروز و مدیرعامل سابق سازمان بنادر و دریانوردی کشور- پی گرفتیم. راستاد که مؤلف کتاب «توسعه دریایی؛ از ایده تا عمل» است، نگاه به توسعه دریایی را در کنار بلوای دو گانه فوق، با تمرکز بر نقاط ضعف و تلاش برای تقویت آن و استفاده از ظرفیت‌های خالی و بهره برداری نشده کشور میسر می‌داند. آن‌چه در ادامه می‌خوانید حاصل این گفتگوی اندیشه محور روزنامه دریایی اقتصادسراسر آمد است:

اقتصاد سراسر آمد: ابتدا از بحث ساختار شروع کنیم. آن‌جا که نشان می‌دهد تعدد و تکرر ساختارهای تو در تو، باعث جنگل ساختاری حوزه دریا شده است. آیا این همه ساختار، قید و بندهای تنیده بر دست و پای توسعه دریایی است؟ و آیا تزلز تشکیل یک ساختار منسجم -مانند وزارت خانه دریاداری می‌تواند راه‌گشا باشد؟

چنین تمرکزی الزاماً به توسعه منجر نمی‌شود

محمد راستاد: در کتابی که با عنوان توسعهٔ دریایی از ایده تا عمل توسط اینجناب تألیف شده و در اردیبهشت ماه سال جاری رونمایی شده است، فصلی را به سامان‌گری امور دریایی اختصاص داده و به همین موضوع پرداخته که اصلاً ساختار حاکم بر امور دریایی کشور برای تمام شقوق آن چگونه است و مطالعه تطبیقی هم با کشورهای پیشرو و توسعه یافته دریایی مانند بریتانیا، هلند، آلمان، سنگاپور، چین، کره جنوبی، ژاپن و ایالات متحده آمریکا انجام دادم. براساس این مطالعه تطبیقی، متوجه می‌شوید که تمرکز گرای در بخش دریایی آن کشورها وجود ندارد و توسعه یافتگی آنها نتیجه متمرکز بودن بخش های مختلف دریایی آن‌ها در یک وزارتخانه یا سازمان نیست.

در آن کشورها هم به مانند کشور ما، بخش صیادی آنها تحت نظر یک وزراتخانه است؛ بخش تجاری آن‌ها در وزراتخانه دیگری پرداخته می‌شود و نتیجه این مطالعه نشان نمی‌دهد که الزاماً توسعه دریایی از طریق تجمیع همه امور مرتبط با فعالیت های دریایی در یک وزارتخانه واحد یا یک شورای عالی رخ داده باشد و چنین تمرکزی الزاماً به توسعه منجر نمی‌شود و اگر بخش‌های مختلف دریایی کشور، در چارچوب اهداف کلان خود به درستی حرکت کرده و با هم، هم‌افزایی داشته و اختلال در کار یکدیگر ایجاد نکنند، با وضعیت فعلی هم می‌توان روند توسعه را طی کرد.

ضمن آنکه بخش بزرگی از امور مربوط به دریا در یک سازمان تخصصی و ریشه‌دار یعنی سازمان بنادر و دریانوردی متمرکز است و با توجه به ظرفیت‌های قانونی هم که دارد، سازمان موفقی محسوب می‌شود.

اقتصاد سراسر آمد: دو نکته در بیان شما مناقشه آمیز است. نکته اول، بحث تطبیقی که با دیگر کشورها مطرح کردید که با دانش مدیریت مغایرت دارد؛ زیرا آن چه ما در بحث تطبیق سازمان‌ها در دانش مدیریت می‌دانیم و می‌شناسیم، این است که تطبیق، قواعد و قواره علمی مشخص دارد که حداقل آن این است که شما نمی‌توانید ساختارهایی را بدون توجه به کم و کیف آن‌ها با هم مطابقه دهید. برای مثال، تطبیق ساختار دریایی ایران با ساختار امریکا یا کره جنوبی و... غیر علمی و

بخش اول

ضیافت اندیشه در گفت و گوی «اقتصادسراسرآمد» با محمد راستاد

از فقر مدیریت تا توسعه متوازن دریایی

تمرکز مدیریت، الزاماً به توسعه منجر نمی‌شود

حتا غیرممکن است و نتیجه‌گیری از آن هم غیرممکن و غیرعلمی خواهد بود. برای اثبات نکته، شما را ارجاع می‌دهیم به مطالعه تطبیقی سیستم چهارم لیکرت در دو کشور اروپایی و افریقایی که در کشور اروپایی فرانسه- سیستم چهار لیکرتی جواب داد و باعث افزایش تولید شد و در کشور افریقایی- نتیجه- به موجب افت تولید و ورشکستی کارخانه مورد تحقیق شد. این مثال‌ها در قواره تطبیق سازمانی در دانش مدیریت بسیار زیاد است. از این روست که تطبیق شما جای تردید دارد و نتیجه‌ای هم که حاصل کرده‌اید، جای پای مطمئنی ندارد.

نکته دوم، ساختار دولتی ایران که ساختار مریض و ضعیفی است و همه به آن اذعان دارند، چگونه با ساختار غیر دولتی مثلاً در آمریکا تطبیق داده شده است؟ این نیز از تریدهایی است که به روش تطبیق شما و نیز نتیجه حاصله وارد است.

از این گذشته، فقر مدیریتی در کشور، مانع بزرگی بر سر راه توسعه است و شاهدیم این فقر در پروژه های مختلفی خود در تأخیر در اجرا کیفیت اجرا و امر نظارت و ... نشان می‌دهد. نمونه اخیر دیوی هزاران تن مواد خوراکی و دامی و ... در بندر شهید رجایی، شاهد قوی و بارزی از فقر مدیریت است که هیچ ربطی به تحریم ندارد. مصادیق مختلف متعددی را می‌توان برای این موضوع برشمرد، از آن جمله در حوزه دریا، طی گفت و گویی که با «گندام» سفیر سابق هند در ایران با موضوع چاپهار داشتیم، تصریح داشتند که تأمین ۵ دستگاه جرثقیل مورد نیاز بندر شهید بهشتی به صورت قطعات مختلف و به دلیل تحریم ها از طریق واسطه و با انتقال به بمبئی و انتقال دوباره به چاپهار میسر شد و در نهایت بعد از مونتاژ جرثقیل، و لتاژ برق مورد نیاز برای راه اندازی در آن منطقه کفایت نمی‌کرده است که نمونه ای از فقر مدیریتی در کشور است که این نیز هیچ ربطی به تحریم ندارد. همچنین از پیش بینی اعتبار ۸۵۰ میلیون دلاری در بودجه ۲۰۱۹ آن کشور برای احداث راه آهن چاپهار به زاهدان و عدم آمادگی طرف ایرانی برای پیشبرد پروژه و تمدید چندین ساله اعتبار در بودجه کشور هند اشاره داشتند که این نیز ربطی به تحریم ندارد.

محمد راستاد: باید گفت که سخنان سفیر محترم در خصوص انتقال جرثقیل به صورت قطعات جدا از هم، فنی نیست. جرثقیل های بزرگ بنادر را نمی‌توان به صورت یک‌جا انتقال داد و باید به صورت قطعات جدا از هم به مقصد منتقل کرد و شرکت سازنده هم در مقصد باید آن را مونتاژ کند.

در بندر چاپهار، از قضا یک شرکت دولتی هند که اسم و رسم‌دار هم هست، به عنوان اپراتور در حال فعالیت است و در زمانی که آن شرکت در حال ورود تجهیزات خود را بود، بندر هم در حال اجرای فازهای توسعه خود و تکمیل زیرساخت های اصلی و تأسیسات زیربنایی بندر بود و فاز یک آن به بهره برداری رسید.

اقتصاد سراسر آمد: در مورد سوال بالا، ما جوابی دریافت نکردیم. بحث بر سر این که قطعات جرثقیل چطور باید وارد شود نیست، بحث این بود که بعد از مونتاژ متوجه شدند که «برق» نیست! همین امروز که ما با هم در حال گفت و گو هستیم، تعداد زیادی از شناورهای ایرانی در کشور امارات توقیف شده است. به دلیل تخلفات و جرم‌هایی که افراد مستقر در این شناورها هم تکب شدند، این افراد دستگیر و به همراه آنان این شناورها هم توقیف شدند. برخی از این شناورها بیش از ۶ سال است که در آن کشور توقیف می‌باشد و مشخص نیست که آیا آزاد می‌شوند یا خیر؟ این را باید ضعف یا فقر مدیریت دانست؟ هیچ سازوکار مدیریتی و دیپلماتیکی وجود ندارد که در صورت مجازات متخلفان و ملوانان مجرم، چرا شناورها باید توقیف شوند و به کشور برنگردند و سایر نیروی کار مرتبط با آن شناور ویکار گردند؟ با چنین ضعف مدیریتی، چگونه می‌توان از توسعه صحبت کرد.

همچنین با توجه به رویکردهای علمی شما، وقتی در مورد توسعه صحبت می‌کنیم، حتماً سرعت و نرخ رشد و توسعه و قیپ را باید در نظر بگیریم، در مقام مقایسه تفاوت بندر چاپهار در ایران با بندر گوادر پاکستان را ملاحظه بفرمایید. یک بندر گاه متروکه در پاکستان با سرمایه گذاری‌ها و مدیریت چینی، به یک بندرگاه مدرن تبدیل شده و چاپهار اما تغییرات خیلی خاصی را تجربه نکرده است جز رجز خوانی و

و عدمو عبدهای مدیران دولتی این موارد، نمونه‌هایی برای مصادیق فقر مدیریتی است. **محمد راستاد:** بندر چاپهار از نظر شرایط مورد نیاز یک بندر، دارای زیرساخت‌ها و تأسیسات روبنایی و تجهیزات مناسب بوده و یکی از مدرن‌ترین و به روزترین بندر کشور است. از نظر دسترسی دریایی، بهترین دسترسی را دارد و کشتی ۱۰۰ هزار تنی می‌تواند پهلو بگیرد و نیازی هم به لایروبی نگهداری ندارد. اما از نظر شرایط پسکرانه، وضعیت مناسبی ندارد و احتیاج به توسعه دارد که هم شبکه ریلی آن تکمیل شودو هم دسترسی جاده‌ای آن توسعه ییابد.

اگر در مورد رونق تجاری این بندر صحبت کنیم، باید گفت که به هر حال محدودیت های ناشی از تحریم بر تجارت خارجی و بالتبع بنادر تأثیر منفی می‌گذارد. البته هیچ کدام از بنادر ما تحریم نیستند، اما بسیاری از شرکت های کشتیرانی خارجی تحت تأثیر تحریم، ملاحظاتنی دارند که باعث می‌شود به بنادر ما تردد نکنند.

در مقایسه با گوادر، اگر آمارهای چند سال پیش را نگاه کنید، میزان تخلیه و بارگیری بندر چاپهار بعد از تکمیل طرح توسعه و بهره برداری از فاز یک، بیشتر از بندر گوادر بوده است. کشور هند هم، تمام صادرات خود به کشور افغانستان را از طریق چاپهار انجام داده است.

اقتصاد سراسر آمد: بر خلاف تصور حضر تعالی، و بنا به آمارها، هند بیشتر صادرات خود را از طریق پاکستان به افغانستان داشته است و به گفته رئیس انجمن کشتیرانی ایران، حدود ۸۰ درصد گندم اهدایی سازمان ملل به کشور افغانستان از طریق کشور ارمنستان و قفقاز از طریق دریای سیاه و مدیترانه و کشور پاکستان و با دور زدن ایران به افغانستان ارسال شده است. دلیل این موضوع را سازمان ملل، ایراد وارده از سوی وزارت بهداشت ایران به گندم‌ها ابراز کرد؛ اما واقعیت تغییر نمی‌کند. واقعیت این است که هند هم از طریق چاپهار عمل نکرده است.

محمد راستاد: تا یک مقطعی این گندم ها به صورت کانترینری از طریق چاپهار – مخصوصاً قبل از طالبان – ارسال می‌شده است. علاوه بر آن، صادرات افغانستان هم، از طریق چاپهار انجام می‌شده است. اگر شرایط مان را به لحاظ ظرفیت بندری بسنجیم، همچنان ۵۰ درصد ظرفیت خالی داریم؛ یعنی زیرساخت و تجهیزات آماده داریم و منتظر بار هستیم. ظرفیت کشتیرانی خوبی داریم و ناوگان ما جزء ناوگان بزرگ دنیاست.

البته همه چیز در ظرفیت خلاصه نمی‌شود، باید دید خط مشی اقتصادی تجارت خارجی ما چه سوگیری دارد که نمی‌تواند بار کامل را برای ظرفیت های ما تولید کند؟ واردات بسیاری از اقلام مصرفی متوقف می‌باشد و گروه ۵ کالایی، که کالاهایی با حجم زیاد بودند، در حال حاضر واردات شان ممنوع است. همچنین مسائل مرتبط با تحریم که بر صنعت کشتیرانی کشور تأثیر زیادی داشته است را هم باید در نظر گرفت. اگر بخواهیم آسیب شناسی کنیم که در بسته کلی دریایی کشور، بر کدام نقاط باید متمرکز شد که نیاز به توجه دارد و بیشتر به همان‌ها بپردازیم، کتاب «توسعه دریایی؛ از ایده تا عمل» به تفصیل به آن پرداخته است و از مبانی شروع شده تا مدیریت سواحل و توسعه شهرهای بندری و ... را در بر گرفته است، لذا با مطالعه آن دید روشن تری نسبت به توسعه دریایی در کشور به دست می‌آید.

اقتصادسراسر آمد: به عنوان جمع‌بندی بخش اول گفت‌وگو باید گفت: سؤال بر مبنای محتوا و پاسخ بر مبنای سـاختار بود و لذا به جواب روشن نرسیدیم. به طور کلی یک توسعه متوازن، بر مبنای یک الگوریتم مشخص و مدیریت واحد، شکل می‌گیرد، نکته دوم در تطبیق سازمان‌ها بر اساس مدیریت اقتضایی، بحث مطابقت کشورها مطرح می‌شود و نکته سوم، در ساختارهای کشورهای مورد اشاره شما هیچ گونه هم‌پوشانی و تداخل وظایف سازمانی وجود نداشته باشد، در این صورت تعریف مشخص از توسعه برای یک بخش ممکن می‌شود. اما در ایران هم‌پوشانی وظایف و تداخل به شدت وجود دارد. برای مثال، موارد دخیل در بخش‌های مختلف دریایی مثل کشتیرانی، شسیلات، بنادر و ... بسیار در هم تنیده هستند و نمی‌توان آن‌ها را سیستم های مستقل مانند سازمان های کشور کره



جنوبی محسوب کرد، یعنی به گونه ای که سازمان‌ها از هم مستقل اند و مزاحم کار یکدیگر نمی‌شوند. اما در کشور ما اگر یک سازمان بخواهد یک بندر را توسعه بدهد نیاز به تعداد بسیار زیادی مجوز از سازمان‌های مختلف دارد. یعنی این سازمان‌ها به هم وابسته و در هم فرو رفته‌اند و برای توسعه باید تابع یک مدیریت واحد شوند. یا باید سیستم طوری طراحی شود که کاملاً مستقل باشد، آیا سیستم های کشور ما از لحاظ تطبیق بر اساس دانش مدیریت مانند کشور امریکا است؟

محمد راستاد: نظر شما قابل احترام است، اما ما در کشور ساختارهایی با سطوح مختلف را در سایر بخش‌ها تجربه کرده ایم. برای نمونه شورای عالی باریاست رئیس قوه مجریه داریم، بعضاً وزرات خانه‌هایی دست اندرکار هستند و در برخی مواضع هم سازمان مستقل و پیش‌رو هم داریم. صنایع دریایی که زمینه کاری آن صنعت است و زیرشاخه‌های صنعت محسوب می‌شود؛ هرچند محصول آن شناور و کشتی است، اما سیستم حاکم بر آن کار کانتجانت صنعتی و زنجیره تولیدات صنعتی است، مسیر و محتوای خاص خود را دارد. در رابطه با منابع آبی و شیلات تنها در ابزار (شناور) با بخش تجاری در دریا مشابهت دارد، اما مقررات و روش متفاوتی را در مدیریت منابع آبی و الزامات زیست محیطی و ... نیاز دارد. بخش تجاری هم تفکیک به بخش های کشتیرانی که صرفاً حمل بار است و بندری که یک حلقه ای از زنجیره لجستیک و تخلیه و بارگیری کالا را انجام می‌دهد و همینطور بقیه فعالیت‌ها و شقوق دریایی که هر کدام ویژگی خاص خود را دارند. حال اگر به فرض یک تمرکزی تحت عنوان یک وزرات خانه یا یک شورای عالی ایجاد کنیم، به چه صورت باید تمام این فعالیت‌ها را با هم مدیریت کند در صورتی که روش تخصصی مختلفی را شامل می‌شود و زمینه های متفاوتی دارند و اصلاً در موضوع اولویت بندی باید به کدام بپردازیم؛ به عبارتی، در فعالیت‌های دریایی مختلف هرچند هدف ما توسعه است، اما این به این معنی نیست که ما در همه زمینه‌ها عقب مانده هستیم و باید برای همه آنها اولویت قائل شویم. از بین آنها، بخش‌هایی که نسبت به ثرم‌های منطقه‌ای و بین المللی عقب تر هستیم، باید تمرکز شود. حال با یک ساختار کلان بالادستی، آیا می‌توان این اتفاق را انتظار داشت؟ فکر می‌کنم در کشور بدون ایجاد دیوان سالاری و ایجاد ساختارهای جدید که چه بسا منجر به پیچیدگی‌های جدیدتر شود، می‌توان این اهداف را پی گرفت.

برای مثال، شوروی عالی صنایع دریایی که رئیس آن رئیس جمهور و دبیر آن وزیر صنعت، معدن و تجارت است و یک مجموعه کلان است که بر روی فعالیت های صنایع دریایی متمرکز است. از زمان شروع فعالیت این شورا، آیا ما توانستیم در زمینه صنایع دریایی و تولید انواع شناورها به جایگاهی مطلوب و مورد انتظار برسیم؛ هر چند پیشرفت‌های شکل گرفته است، ولی فاصله ما تا بهره گیری حداکثری از مزایای نسبی که داریم، بسیار زیاد است. در عین حال، بخش کشتیرانی و بندری، علیرغم اینکه در حد یک وزارت خانه هم نبوده است –سازمان بنادر و دریانوردی ذیل یک وزارتخانه است-در بحث ظرفیت بندری نسبت به سایر شقوق حمل و نقل، بهترین وضعیت را داریم. یعنی در حال حاضر، ۵۰ درصد ظرفیت مازاد آماده سرویس دهی است. در بخش کشتیرانی جزو بزرگترین ناوگان‌های بین المللی هستیم. این در حالی است که شرکت های عمدهٔ کشتیرانی مان بصورت خصوصی اداره شده و تنها دارای سهام زیر مجموعه های دولتی –است.

بنابراین، چنان‌چه توسعه به ساختارهای کلان و بالادستی مانند شورای عالی و وزارتخانه وابسته بود، نباید این تفاوتی که ذکر شد، ملاحظه می‌شد؛ یعنی صنایع دریایی از نظر دستاوردها اصلاً قابل قیاس با تجارت و حمل و نقل دریایی نیست. هر چند این بخش اخیر هم به حد مطلوب و ایده آل خود نرسیده است. منتها از نظر پاسخگویی به تقاضا و نیاز بازار و مشتریان به مراتب وضعیت بهتری مثلاً نسبت به صنایع دریایی دارند. سازمان شیلات یک سازمان تابعه وزارت جهاد کشاورزی است. اگر دستاوردهای بخش شیلات را با جایی مانند صنایع دریایی مقایسه کنید، مشاهده خواهید کرد که شیلات توانسته دستاوردهای خیلی بهتر و مهم‌تری را در زمینه بهبود بهره برداری از منابع آبی، افزایش سرانه مصرف آبزیان، افزایش تولید آبزیان از طریق حوضچه های پرورش ماهی و میگو و پرورش ماهی در قفس و ... داشته باشد. ادامه دارد...

احداث میدان دریادار شهید همتی از سوی شهرداری سمنان. هفتم آذر، روز نیروی دریایی، روزی که دریادار محمدابراهیم همتی به همراه جمعی دیگر از همزمانش در خلیج فارس آسمانی شد.

قاب دوربین



عکس: سیدعابد میرمعصومی

بدون شرح...



فریاعزیزی -اقتصاد سراسرآمد