



مرکز ملی باوردهای علمی و فناوری

سازمان بنادر و دریانوردی به عنوان تنها مرجع حاکمیتی کشور در امور بندری، دریایی و کشتی‌رانی بازرگانی به منظور ایفای نقش مرجعیت دانشی خود و در راستای تحقق راهبردهای کلان نقشه جامع علمی کشور مبنی بر "حمایت از توسعه شبکه‌های تحقیقاتی و تسهیل انتقال و انتشار دانش و سامان‌دهی علمی" از طریق "استانداردسازی و اصلاح فرایندهای تولید، ثبت، داوری و سنجش و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی یکپارچه برای نشریات، اختراعات و اکتشافات پژوهشگران"، اقدام به ارایه این اثر در سایت SID می‌نماید.



سازمان بنادر و دریانوردی



سازمان بنادر و دریانوردی

# خبرنامه مرکز بررسی ها و مطالعات راهبردی

ISSN: 2383-417X

شماره ۱۲، سال ششم، ۱۳۹۱

مرکز بررسی ها و مطالعات راهبردی

سازمان بنادر و دریانوردی به عنوان تنها مرجع حاکمیتی کشور در امور بندری، دریایی و کشتی رانی بازرگانی به منظور ایفای نقش مرجعیت دانشی خود در راستای تحقق راهبردهای

کلان نقشه جامع علمی کشور مبنی بر "حیات از توسعه بکده های تحقیقاتی و تسهیل انتقال و انتشار دانش و سامان دهی علمی" از طریق "استانداردسازی و اصلاح فرایندهای تولید،

ثبت، داوری و نسخ و ایجاد بانک های اطلاعاتی یکپارچه برای نشریات، اختراعات و اکتشافات پژوهشگران"، اقدام به ارایه این اثر در سایت SID می نماید.

# خبرنامه مرکز بررسی ها و مطالعات راهبردی

شماره دوازدهم سال ۱۳۹۱

## شرکت ترمینال های APM معامله بهره برداری از بندر جدید ترکیه ای را نهایی نمود

شرکت ترمینال های APM اعلام نمود که با پکتیم ترکیه درخصوص توسعه و بهره برداری ترمینال گیت وی اژه (AGT) به توافق رسیده است.

AGT قرار است به یکی از بزرگ ترین ترمینال های کانتینری ترکیه تبدیل شود و تحت یک قرارداد امتیاز انحصاری ۲۸ ساله کاملا توسط APM مورد بهره برداری خواهد گرفت. قرار است این ترمینال جدید در تابستان ۲۰۱۵ عملیات را آغاز نماید.

کارهای عمرانی توسط پکتیم و تحت شرایط فنی و عملیاتی مورد نظر ترمینال های APM انجام خواهد شد.

سرمایه اولیه برای این ترمینال کانتینری تقریبا ۴۰۰ میلیون دلار آمریکا تخصیص زده شده است و سرمایه گذاری های بعدی به تقاضای بازار بستگی خواهد داشت. مدیر اجرایی ترمینال های APM توضیح داد که این متصدی بندری مستقل این معامله را هم چون برنده شدن ترکیبی از موقعیت بندر پکتیم، دسترسی بازار و آب عمیق طبیعی می بیند.

ترکیه یک بازار مهم پر رشد است که ورود به آن همراه با شرکای تجاری قدرتمند و مورد احترام نظیر Pektim Petrokimya Holding و A.S و SOCAR باعث خشنودی است.

سعی بر حضور طولانی مدت در ترکیه و اجرای مهارت های عملیاتی قدرتمندانه ترمینال های APM و هم چنین توسعه منطقه از میر به عنوان یک مرکز لجستیک استراتژیک است.



بندر پکتیم در مجتمع پتروشیمی در خلیج نمرود و در نزدیکی از میر که دومین شهر بزرگ صنعتی در ترکیه است و دارای ۴ میلیون نفر جمعیت می باشد، واقع شده است. این تاسیسات جدید کانتینری از آبی به عمق ۱۵/۵ متر و ظرفیت معادل ۱/۵ میلیون TEU می باشد که پنجاه برابر ظرفیت شهر بندری از میر (بندر Alsancak) که در همسایگی آن واقع شده است، می باشد.

## DP World با فروش دارایی خود در هنگ کنگ ۷۴۲ میلیون در آمد کسب نمود!

DP World از فروش تعداد قابل توجهی از سهام های تجاری خود در هنگ کنگ خبر داد. متصدی ترمینال دبی با فروش دارایی هایی که روی هم رفته ۷۴۲ میلیون دلار ارزش دارند موافقت نمود.

این دارایی ها شامل ۷۵ درصد از سهام آن در ترمینال های CSX World و ATL Logistics Centre Hong Kong می شود. متصدیان ترمینال های CSX World هنگ کنگ، اسکله ۳ در ترمینال کانتینری Kwai Chung (CT۳) را اداره می نماید.

DP World سهام خود در هر دوی این ترمینال ها به قیمت ۴۶۳ میلیون دلار به Good man Hong Kong Logistics Fund فروخت. البته، DP World از طریق یک شکل جدید از شراکت به مدیریت این تاسیسات ادامه خواهد داد.

علاوه بر این، این شرکت و شرکت تابعه PSA اینترنشنال نیز کل سهام خود در ترمینال کانتینر آسیا (ACT) را به قیمت ۴۱۳ میلیون دلار به Hotchinson Port Holdings Trust (HPH T) فروخت.

ACT مسوولیت بهره برداری از ترمینال کانتینری آسیا ۸ را بر عهده داشت.

فروش دارایی ها که شامل بازپرداخت وام های سهام داران نیز می شود موجب شد که DP World حدود ۱۵۱ میلیون دلار سود خالص کسب نماید.





## اجلاس بنادر و تجارت جهانی ۲۰۱۳

بنادر جهانی، فعالان کلیدی این صنعت و اعضای اتحادیه بین‌المللی بنادر و لنگر گاه‌ها (IAPH) به‌منظور شرکت در سومین اجلاس بنادر و تجارت جهانی از مورخ ۱۹ لغایت ۲۰ مارس ۲۰۱۳ در پایتخت امارات متحده عربی گرد هم جمع شدند. این اجلاس با مشارکت شرکت بنادر ابوظبی (ADPC) برگزار شد. پویایی در حال تغییر در حوزه توسعه تجارت دریایی موضوع بحث این اجلاس بود.

دستور کار این اجلاس که در اقامتگاه پنج ستاره ST Regis Saadiyat Island برگزار شد، دربرگیرنده برنامه جلسات کنفرانس بود که جهت ارتقای توسعه تجارت، بررسی سیستم‌های مدیریت زنجیره تامین و بحث در خصوص کارایی بندر طراحی شده بودند. در این جلسات بحث‌های هیجان‌انگیزی نیز درخصوص بار فله خشک، بار برنامه ریزی شده و بالابرهاي سنگین، توسعه توریسم آبی و تفرجگاه‌های ساحلی و معرفی یک کانون آفریقایی خاص، انجام شد.

علاوه بر این، اتحادیه بین‌المللی بنادر و لنگر گاه‌ها (IAPH) نیز اجلاس سالانه خود را درست پیش از اجلاس بنادر و تجارت جهانی ۲۰۱۳ در مورخ ۱۸ مارس برگزار نمود. در این نشست، ADPC میزبانی اعضای IAPH را برعهده گرفت. برنامه‌های تکمیلی و پشتیبانی که در دستور کار اجلاس قرار نداشتند عبارتند از مراسم شام جشن سالانه و نمایشگاهی که در آن نمایندگان اجلاس می‌توانستند با تعدادی از غرفه‌داران ملاقات داشته باشند.

فرصت‌های شبکه‌های اجتماعی و بازرگانی یکی از فاکتورهای مهم این اجلاس بودند و شام جشن سالانه و بازدید مهمانان از بندر خلیفه و سایر تاسیسات کلیدی امارات متحده موهبتی بزرگ برای نمایندگان محلی، منطقه‌ای و بین‌المللی محسوب می‌شد.



## Navis، پشتیبان قرارداد Maasrakte IITOS

Navis که بخشی از شرکت Cargotec می باشد اعلام نموده است که سیستم عامل APM که از سال ۲۰۱۴ در بندر رتردام افتتاح خواهد شد، را راه اندازی خواهد نمود. ترمینال های APM ماسوالاک II پس از اتمام این پروژه، به عنوان یک ترمینال کانتینری با توان عملیاتی سالانه ۷/۲ میلیون TEU در بزرگ ترین بندر اروپا فعالیت خواهند نمود.

ترمینال های APM ماسوالاک II نمونه ای از عملیات ترمینال در آینده می باشد (کاملاً اتوماتیک، از لحاظ زیست محیط پایدار و قادر به پذیرش تعداد فزاینده کشتی های کانتینربر مگا که وارد بندر می شوند).

انتخاب SPARCS NC به عنوان یک فن آوری حیاتی برای یک چنین پروژه پیشگامانه ای در صنعت ترمینال دریایی، مایه مباهات و افتخارات موفقیت های بیش تری از فاز توسعه فعلی و فازهای بعدی انتظار می رود.

ترمینال های APM ماسوالاک II که قرار است در چهار ماهه آخر سال ۲۰۱۴ افتتاح شوند، بزرگ ترین کشتی های کانتینربر جهان را سرویس دهی می نمایند و از تاسیسات ترمینال های APM بندر رتردام که یکی از بزرگ ترین بندرهای جهان است، پشتیبانی می کنند.

تلاش Navis برای تحویل پلت فرم SPARCS N۴ برای ترمینال هایی که به پیشرفته ترین ترمینال های اتوماتیک در جهان امروز خواهند بود، قابل تقدیر است.

هدف ترمینال های APM ماسوالاک از همکاری با Navis، دستیابی به سطح عملکرد عملیاتی مورد نیاز است.



# ادامه بیماری های مدیریت

## (رییس دو پهلو)

روسای دو پهلو عموماً تصور می کنند که دستورات صریح و بدون ابهام مثل هلوی پوست کنده که خوردنش راحت و بی زحمت است، موجب کاهلی و تن پروری کارمندان می گردد (چون کارمندی که باید دستور مورد نظر را اجرا کنند، مغز خود را به کار نمی اندازند و چنان که باید تکاپو نمی کنند). این روسا از این لذت می برند که به جای ابلاغ یک دستور اداری صریح و روشن، بگویند "ف" و زیردستانشان بلافاصله پرونده فرحزاد را روی میزشان بگذارند. آنچه روسای "دوپهلو" ندیده می گیرند، این حقیقت است که کارمندان یک رییس تودار نیز به تدریج و تجربه صفت رک و راست بودن را کنار می گذارند و مانند روسای خود تودار می شوند. مسلم است که این عکس العمل طبیعی سرانجام به نوعی مبارزه منفی تبدیل می شود و در اداره ای که یک رییس "دوپهلو" متصدی آن است، همه کارمندان تودار می شوند و همه اظهار نظر ها حالت دو پهلو پیدا می کنند. کسی جواب سر راست به کسی نمی دهد و خود جناب رییس هم نخستین قربانی این "دوپهلو بازی" است.

البته بعضی از مدیران نه فقط شخصاً از این بازی دوسره لذت می برند، بلکه علناً آن را تبلیغ می کنند و چند تن از کارمندان خود را در این مکتب اداری پرورش داده و اتمام این دوره آموزشی را اساس ترین شرط احراز مقامات بالاتر می دانند. آن ها حسن بزرگ جواب های دو پهلو را آن می دانند که پاسخ دهنده در محظور قرار نمی گیرد، چون اگر در یک مورد جواب صریح و غیر قابل تعبیر و تفسیر داده شود، در موارد مشابه، در صورت لزوم نمی توان خلاف پاسخ اولی نظر داد یا عمل کرد. حسن دیگر، به نظر آن ها این است که جواب سرراست و تکلیف صریح، جواب دهنده و تکلیف کننده را آسیب پذیر می سازد، چون هرچه باشد نقطه ضعف جواب سرراست و تکلیف صریح زودتر و آسان تر از جواب های سر بالا و تکالیف دو پهلو آفتابی می شود.

به هر حال هر چند که ماهیت دستورات و نظریات غیر صریح و دو پهلو بر حسب مورد تفاوت می کند و بر حسب مورد ممکن است قابل توجه باشد، اگر همکاریاتان عموماً شما را آدم توداری می دانند، بهتر است که موارد مختلف عدم صراحت خود را برای خودتان تجزیه و تحلیل کنید و لا اقل نسبت به خودتان دو پهلو نباشید.



## دنباله مبحث تغییر

### ۱-۱ تغییرات سخت افزاری

در دهه های گذشته، ما شاهد تغییرات وسیع و گسترده ای در زمینه ابزار، تجهیزات و امکانات مادی بوده ایم. این تحولات با عمق متفاوتی در جوامع رسوخ کرده و حد به کارگیری آن ها توسط سازمان ها نیز کاملا متفاوت بوده است. ولی آن چه مسلم است، ایجاد تغییرات مادی در انجام عملیات توسط سازمان هاست. سازمان ها در کشورهای توسعه یافته در جهت به حداقل رساندن نیروی فیزیکی انسان ها در جریان عملیات خود هستند.

این نوع نگرش، به ایجاد و اختراع آدم واره هایی منجر گشته است که با نیرویی به مراتب بیش تر، خستگی کم تر، دقت بالاتر و ... به انجام وظایف مشغولند. بی شک اختراع کامپیوتر و ماشین حساب های پیچیده، تغییرات گسترده ای را بر سازمان ها تحمیل کرده است.

بهره گیری از دانش و علوم در شکل کاربردی آن، منجر به اختراع ماشین آلات و دستگاه های مختلفی شده است که هر یک از ما در اولین نگاه خود به سازمان ها، هویت سازمان ها را در شکل عینی خود با این مظاهر مادی مشاهده خواهیم نمود.

شکل و طرز به کارگیری از یک ابزار ساده در دهه های گذشته، با شکل استفاده از ابزار فعلی کاملا متفاوت است. نحوه تولید انواع قطعات و ابزار از شکل دستی به شکل کاملا ماشینی تبدیل شده است. ماشین هایی با قابلیت انعطاف، توان، سرعت و دقت بسیار بالاتر از دست نیروی انسانی پدید آمده است.





## ۱-۲ تغییرات فرم افزاری

این تغییرات نیز به موازات تغییرات سخت افزاری رشد کرد و ضمن حمایت از تغییرات سخت افزاری، بستری را برای گسترش و توسعه این تغییرات پدید آورد. هم زمان با انقلاب صنعتی، اولین دانشگاه ها پا به عرصه وجود گذاشتند. دلیل تاسیس این دانشگاه ها، چیزی جز الزامات تغییر شناخت افراد در نگرش خود با پدیده های مختلف نبوده است.

در جریان این تغییرات، شاهد تهیه اولین دائره المعارف در نیمه قرن ۱۸ میلادی توسط دو نفر فرانسوی هستیم که سعی نمودند تا اطلاعات و دانش مربوط به همه صنایع و حرفه ها را به شکل سازمان یافته و منظم گرد آورند. بدیهی است هدف نهایی آن ها در جمع آوری آن مطالب این بود که نتایج موثر و دستاوردهای ثمربخش جهان مادی در حوزه ابزارها، فرایندها و محصولات را از طریق تحلیل های نظام مند در اختیار عموم قرار دهند.

کتاب «ثروت ملل» آدام اسمیت نیز از جمله دستاوردهای تغییرات بود که تقریباً هم زمان با به ثبت رسیدن اختراع ماشین بخار توسط جیمزوات به تحریر درآمد. اقدامات و تحقیقات وینسلو تیلور در اواخر قرن ۱۹ و اوایل قرن ۲۰ همراه با تغییرات و نوآوریها در ابزار و تجهیزات آن زمان به منصف ظهور رسید.

مطالعه کار، تجزیه و تحلیل کار و مهندسی کار از جمله اقداماتی است که تیلور ارایه کرد تا بتواند تفکرات سنتی را به روش ها و شیوه های کار تغییر دهد و ظاهراً عنوان مدیریت علمی را به نام خود ثبت نماید.

تیلور از معدود افرادی است که منشا تاثیرات و تغییرات مهم در جهان علم، به خصوص در علم مدیریت بوده است. انقلاب بهره وری در آمریکا در اواخر قرن ۱۹ میلادی مدیون زحمت ها و تلاش های این فرد در سازمان ها و موسسات تولیدی و خدماتی مختلف این کشور بود.



(ادامه دارد)

با خوبی ها و بدی ها، هرآنچه که بود؛ برگی دیگر از دفتر روزگار ورق خورد،  
برگ دیگری از درخت زمان بر زمین افتاد، سالی دیگر گذشت  
روزهایتان بهاری و بهارتان جاودانه باد

سال نو مبارک باد.

