



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.



تحلیل محیط درونی و بیرونی بندر چابهار از دیدگاه مشتریان

جعفر سیاره^{۱*}، میلاد عیدانی^۲

تاریخ دریافت: ۹۵/۵/۲۲

تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۱/۱۷

*نویسنده مسئول

© نشریه صنعت حمل و نقل دریایی ۱۳۹۵، تمامی حقوق این اثر متعلق به نشریه صنعت حمل و نقل دریایی است.

چکیده

بنادر از گذشته تاکنون همواره نقش کلیدی در تجارت و حمل و نقل بین‌المللی کالا داشته‌اند. از این رو، توجه به برنامه‌ریزی مناسب برای بنادر می‌تواند نقش مهمی در ارتقاء، پیشرفت، رونق و رشد اقتصادی بندر و منطقه داشته باشد. یکی از اقدامات اولیه برای برنامه‌ریزی مناسب لزوم شناخت مجموعه عوامل محیط درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و محیط بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) مؤثر بر فعالیت بنادر می‌باشد. این پژوهش جهت شناسایی و اولویت‌بندی مجموعه عوامل محیط درونی و بیرونی بندر چابهار انجام گرفته است. این پژوهش به لحاظ هدف، پژوهش کاربردی و توسعه‌ای می‌باشد. در این پژوهش از روش دلفی برای تحلیل، بررسی و نتیجه‌گیری استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش نامحدود است و تعداد اعضای نمونه بر اساس فرمول کوکران پس از آزمون اولیه (pretest) ۹۶ نفر به دست آمد. از پرسشنامه به عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری و اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش استفاده شده است. نخست مجموعه عوامل مؤثر بر روند فعالیت بندر چابهار، شامل مجموعه نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها، شناسایی شد، سپس به منظور تحلیل و اولویت‌بندی آنها از فاکتورهای میانگین، انحراف معیار و ضریب تغییرات استفاده شد. در پایان اولویت‌بندی کلیه عوامل محیطی داخلی و خارجی بندر چابهار ارائه گردید.

واژه‌های کلیدی: بندر چابهار، محیط داخلی و خارجی، اولویت‌بندی، نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها

۱. دانشیار دانشکده مهندسی دریا، دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار، J.Sayareh@Gmail.Com

۲. کارشناسی ارشد بندر و کشتیرانی، دانشکده مهندسی دریا، دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار، Miladeidani@Gmail.Com

۱- مقدمه

توسعه محور شرق کشور و دروازه کریدور ترانزیتی شمال - جنوب یاد می‌شود. به‌منظور موفقیت روزافزون بندر چابهار در عرصه ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی لازم است محیط داخلی و خارجی پیرامون بندر به صورت مستمر شناسایی، کنترل، بررسی و پیش‌گردد. در این پژوهش به شناسایی و اولویت‌بندی مجموعه عوامل محیط داخلی و خارجی پیرامون بندر چابهار و مؤثر بر روند فعالیت بندر پرداخته شده است تا به این طریق اقدامات مناسب برای رشد و توسعه روزافزون بندر شناسایی و پیشنهاد گردد.

۱-۲- پیشینه تحقیق

ونگ و همکاران (۲۰۰۵)، بر این باورند که بندر گذرگاهی است که کالا و مسافر می‌تواند از طریق آن از کشتی به خشکی و برعکس منتقل شود. بنادر امروزی فعالیت‌های گوناگونی را انجام می‌دهند و اهداف کاملاً متمایزی را دنبال می‌کنند. ارائه تعریفی واحد و جهانی کار بسیار دشواری است، با این وجود، تعریف ارائه‌شده را برای کلیه بنادر و در هر سطح توسعه به کار می‌بریم. در هر صورت، بنادر باید زیربنای و رونب‌های مناسبی را برای مشتریان خود مهیا نمایند. هدف بندر در سیستم کلی حمل‌ونقل نمی‌تواند چیزی جز به حداقل رساندن هزینه‌های جابه‌جایی کالا باشد. بنابراین یک بندر باید کلیه امکانات لازم برای دریافت، انبارداری و جابه‌جایی کالاها را در یک سطح بهینه به مشتریان خود ارائه دهد.

صفرزاده و همکاران (۱۳۸۵)، گفته‌اند ساختار اقتصادی و روش‌های تجاری هر کشور و برنامه توسعه اقتصادی آن اثر مستقیمی بر بنادر آن کشور دارد. از طرف دیگر بندر نیز در اقتصاد کل کشور سهم و نقشی اساسی دارد. این دو رابطه، پیوسته بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و می‌توانند به‌عنوان مولد یا مانع عمل کنند. صنعت بندرداری در طول زمان توسعه یافته است. تکامل بنادر جهان عموماً به ۳ مرحله تقسیم می‌شود. بنادر نسل اول، بنادر نسل دوم و بنادر نسل سوم.

شارما و یو (۲۰۱۰)، معتقدند که پدیده جهانی‌شدن باعث افزایش رقابت روزافزون بین بنادر به‌منظور جذب سهم بار و ترافیک بیشتر شده است. در این میان، عملکرد پایانه‌های کانتینری در بنادر به دلیل گسترش، توسعه و رونق صنعت کانتینریزاسیون به‌عنوان یک مزیت رقابتی مؤثر برای بنادر شناخته شده است. به نحوی که این موضوع جایگاه ویژه‌ای در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های مسئولین و اپراتورهای بندر داشته و پیشنهاد شده است که این مهم در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های استراتژیک بنادر مد نظر قرار گیرد.

سالیما و واراکیشا (۲۰۱۵)، بیان داشته‌اند که حمل‌ونقل نقش مهم و اساسی در اقتصاد کشورها و تراز توسعه منطقه‌ای آنها ایفا می‌کند. همچنین تأثیر مهمی بر یکپارچگی ملی در بازار اقتصاد جهانی بر عهده دارد و به‌منظور انجام فعالیت‌های مهم اقتصادی در نواحی ساحلی تأسیس شده‌اند. افزایش عملکرد سالیانه بنادر، توسعه زیرساخت‌ها و روستاها، فراهم کردن و ارائه خدمات مختلف به کشتی‌ها و پرسنل آنان دربرگیرندهٔ منافع زیادی برای بنادر و اقتصاد کشورها می‌باشد. توسعه بندر سبب توسعه اقتصاد کشور، توسعه فعالیت‌های اقتصادی، افزایش عرضه، افزایش ذخایر خارجی، کاهش بهای تمام‌شده کالاها می‌شود. توسعه زیرساخت‌های بندر تأثیر مستقیم بر GDP کشورها دارد. حمل‌ونقل دریایی در مقایسه با سایر روش‌های حمل‌ونقلی دارای صرفه اقتصادی است و این عامل سبب شده

امروزه سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌ها در دنیایی به سر می‌برند که پویایی، تغییر، ناپایداری و مخاطره‌آمیز بودن، جزء لاینفک آنها است و باید در این محیط ناپایدار و متلاطم فعالیت کنند و به‌رغم تغییرات و مشکلات موجود، رشد و پیشرفت نیز داشته باشند. سازمان‌ها به‌منظور انجام اثربخش و ثمربخش فعالیت‌های خود ملزم به تدوین و اجرای یک برنامه‌ریزی استراتژیک و مخصوص به خود می‌باشند. حمل‌ونقل دریایی کالاها نقش کلیدی در تجارت خارجی به‌ویژه تجارت فرا قاره‌ای دارد و بدون وجود حمل‌ونقل دریایی، واردات و صادرات کالا که پایه تجارت مدرن جهانی است، امکان‌پذیر نمی‌باشد. امروزه بیش از ۹۰٪ تجارت جهانی از طریق حمل‌ونقل دریایی انجام می‌شود. بنادر حلقه اتصال انواع مختلف روش‌های حمل‌ونقلی محسوب می‌شوند. بنابراین برنامه‌ریزی برای ارتقای توان عملیاتی بنادر ضروری می‌باشد. یکی از پیش‌نیازهای لازم جهت تدوین برنامه‌ریزی منسجم برای بنادر درک و شناخت دقیق و هوشمندانه از محیط داخلی و خارجی آنها می‌باشد.

۱-۱- بیان مسئله

حمل‌ونقل دریایی بخشی از زنجیره کلی یا یکپارچه حمل‌ونقل است. زنجیره کلی حمل‌ونقل از حمل‌ونقل کالا بین مبدأ (به معنای محل‌هایی که مواد خام در آن قرار دارد یا تولید مواد خام در آن انجام می‌شود) و مقصد نهایی (محل تولید که مواد خام را مورد بهره‌برداری قرار می‌دهد و یا مشتری نهایی) تشکیل می‌شود. اینکه حمل‌ونقل دریایی بخشی از زنجیره کلی حمل‌ونقل است به آن دلیل است که سایر وسایل حمل‌ونقل، قبل و بعد از حمل‌ونقل دریایی کالا، درگیر مسأله جابه‌جایی کالا می‌شوند. در گذشته، تجارت بین‌المللی، در اروپای شمالی و ساحل شرقی آمریکای شمالی متمرکز بود. حال آنکه امروزه، مسیرهای تجارت جهانی، از تنوع بیشتری برخوردار شده‌اند. بنادر، واسطه بین حمل‌ونقل دریایی و زمینی‌اند. در گذشته، بنادر به‌عنوان محل‌هایی برای تخلیه و بارگیری کالا معرفی می‌شدند، اما امروزه این تعریف بسیار ناقص به نظر می‌رسد. بنادر امروزی، علاوه بر کارکرد تخلیه و بارگیری در افزایش ارزش کالا مانند افزایش ارزش میوه از طریق بسته‌بندی آن در اندازه‌های مختلف نیز نقشی اساسی ایفا می‌کنند. امروزه بنادر در حمل‌ونقل بین‌المللی که بر مبنای تولید و توزیع استوار است، نقش ویژه‌ای ایفا می‌کنند (ساسکیا، ۱۳۸۴).

جهانی‌شدن تجارت، حمل‌ونقل و ارتباطات سبب ایجاد رقابت بنادر شده است. از این رو مدیران و تصمیم‌گیران بنادر به‌منظور حفظ بقاء، رشد و پیشرفت در عرصه رقابت ناگزیرند به صورت مستمر اقدام به شناسایی مجموعه عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر روند فعالیت بندر کنند و از این طریق در جهت افزایش توان رقابتی و عملکردی بندر گام بردارند. کشور جمهوری اسلامی ایران بر بخوردار از یک موقعیت ممتاز جغرافیایی در سطح جهانی و بین‌المللی می‌باشد. در این میان بندر چابهار دارای یک موقعیت ژئواستراتژیک منحصر به فرد و کم نظیر می‌باشد. از یک سو، این بندر تنها بندر اقیانوسی کشور است که خارج از محدوده بحرانی تنگه هرمز قرار دارد. از سوی دیگر، حمل‌ونقل و ترانزیت کالا از بندر چابهار به دلیل برخورداری از کوتاه‌ترین مسیر ارتباطی و ترانزیتی به کشورهای افغانستان و آسیای میانه از اهمیت وافری برخوردار است. به‌علاوه، از بندر چابهار به‌عنوان کلید

منطقه‌بندی^۳ تا حدی دشوار است و توصیه شده است علاوه بر اجرای طرح توسعه بندر، تسهیلات پسرکانه‌ای مناسب یک بندر اقیانوسی فراهم شود. همچنین بیان داشته‌اند که طراحان بندر در چابهار باید با آینده‌نگری کامل فرآیند توسعه را ادامه دهند تا برای توسعه مجدد و مضاعف بندر هزینه‌ها را به حداقل ممکن برسانند.

سیاره و همکاران (۱۳۹۱)، همچنین معتقدند که در نظام اقتصادی جهانی، بندر به‌عنوان کانون‌های حمل‌ونقل و درگاه‌های تجارت بین‌الملل و در حکم نقاط اتصال هر کشور به شبکه اقتصاد کشور به‌شمار می‌آیند. بندر چابهار در یک خلیج و در مسیر کریدور قرار دارد و این، موقعیت ایده‌آلی برایش ایجاد کرده است. ملحق کردن سکوهاى لجستیکى و در صورت امکان اسکله‌ها و انبارها به منطقه آزاد عاملی خواهد بود برای ایجاد ترافیک در بندر که به طور طبیعی توسعه منطقه‌ای و ملی را به دنبال خواهد داشت. این مراکز لجستیکى تأثیر بسزایی در فضای بندر ایجاد می‌کند و تمرکز فعالیت‌های لجستیکى در منطقه آزاد چابهار می‌تواند باعث کاربردهای ویژه‌ای در بندر شود، که این تأثیرگذاری را می‌توان در هزینه، درآمد و سود بر اساس سطح خدمات ارائه‌شده بررسی کرد، البته در این بررسی باید عملکرد عاملین اقتصادی اصلی مد نظر قرار گیرد، چرا که عملکرد این مراکز به زیرساخت‌های موجود، ساختارهای سازمانی، مقررات و ملزومات و وضعیت مشتریان و صاحبان کالا وابسته است. بنابراین توجه به فعالیت‌های لجستیکى در بندر چابهار با هدف افزایش سطح خدمات و کاهش هزینه‌ها باید مورد توجه سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی که در ارتباط با این موضوع می‌باشند، قرار گیرد.

هراتی (۱۳۹۲)، بیان می‌کند که بندر چابهار یکی از بنادر اصلی ایران است که متأسفانه با وجود آب‌های عمیق، قرار گرفتن در موقعیت جغرافیایی مناسب، نزدیکی به کشورهای افغانستان و پاکستان و واقع شدن در کریدور شمال - جنوب و مسیر ترانزیتی شرق - غرب، مورد توجه قرار نگرفته است. در این پژوهش به شناسایی، معرفی و بیان هفت عامل اصلی مؤثر در زمینه جذب و ورود کشتی‌های اقیانوس‌پیما به یک بندر، مقایسه این عوامل در دو بندر چابهار و شهید رجایی پرداخته شده است. هفت عامل شناسایی شده عبارت‌اند از: (۱) هزینه و نحوه ارتباط بندر با مراکز عمده تولید و مصرف، (۲) ظرفیت بندر، (۳) عملیات گمرکی، (۴) عملیات تخلیه و بارگیری، (۵) هزینه‌ها و تعرفه‌ها، (۶) قابلیت‌های بندری و (۷) ویژگی‌های خاص بندر.

مهندسان مشاور آداب‌دانان (۱۳۸۵)، معتقدند که به دلایل متعدد از جمله فقدان جاده ترانزیت مناسب و همچنین خط راه‌آهن در پسرکانه، دور بودن مسیر از مراکز جمعیتی مصرف یا تولید کالا، نداشتن موج شکن مناسب و حوضچه آرامش تاکنون نتوانسته به جایگاه پیش‌بینی شده برای بندر چابهار در مفاهیم و طرح‌های اولیه مکان‌یابی و احداث دست یابد. استقرار بندر در منطقه آزاد تجاری، صنعتی، همچنین موقعیت مناسب بندر در نزدیک‌ترین فاصله از اقیانوس هند و در دهانه ورودی دریای عمان از پتانسیل این بندر می‌باشد. ایجاد ترانشیپ کالا در بندر چابهار و بهره‌برداری به‌عنوان یک بندر تقسیم‌کننده برای برخی از بنادر خلیج فارس و دریای عمان و همچنین کشور پاکستان، می‌تواند راهبردی اساسی برای طرح‌های

است تا صنایع مختلف در همسایگی نوار ساحلی و نزدیکی بنادر اصلی و مهم جهان به‌منظور انجام اثربخش و کارای صادرات و واردات محصولات و خدمات خود ایجاد شود و بر سطح زندگی کارکنان آنها و منافع منطقه تأثیرگذار باشد. بنادر اگر به‌طور مستمر به‌روز نشوند با تهدیدات مختلف مواجه می‌شوند و کارایی خود را از دست می‌دهند. از این رو صاحبان بنادر باید دائماً هزینه‌های مشخصی را صرف به‌روز شدن بندر، تعمیر و نگهداری از تجهیزات بندر کنند. همچنین بیان داشته‌اند که ساخت زیرساخت‌های پروژه‌های بزرگ در بندر معمولاً دچار تأخیر در ساخت و تحمیل هزینه‌های پیش‌بینی شده می‌شود.

یگانه و اسکندری (۱۳۹۳)، معتقدند طرح توسعه بندر شهید بهشتی به‌عنوان یک پروژه عظیم ملی به سبب نادیده گرفتن و عدم بررسی دقیق تمامی شاخص‌های توسعه پایدار متأسفانه دچار یک ضعف و عقب افتادگی در روند اجرا بوده است. این ضعف و عقب افتادگی باعث شد است تا بندر چابهار به‌عنوان مهمترین رکن کریدور ترانزیتی شمال - جنوب و دروازه محور شرق کم‌رنگ‌تر شود. این در حالی است که هدف از توسعه بندر چابهار و محور شرق کشور جذب کالاهای ترانزیتی بود که مقصد آن بیشتر کشورهای آسیای میانه و افغانستان می‌باشد. در حقیقت ضعف در اجرایی‌شدن طرح توسعه بندر چابهار به مفهوم از دست دادن فرصت و جایگاه بندر در سطح بازار و منطقه می‌باشد و بار مالی سنگین و اضافی‌ای را به دلیل وجود تورم و افزایش قیمت‌ها بر دوش سازمان بنادر و دریانوردی کشور گذاشته است. با این وجود، ضروری است که تصمیم‌گیرندگان و مجریان ساخت طرح توسعه بندر با یک برنامه‌ریزی منسجم، پویا و مستمر، و شناخت درست نیازهای حال و آینده بندر، با گام‌هایی استوار و مستمر نسبت به اتمام ساخت طرح توسعه بندر اقدام کنند.

کیانی مقدم و همکاران (۱۳۹۱)، در پژوهش خود نتیجه گرفته‌اند که بندر گوادر در پاکستان و چابهار در ایران با توجه به دارا بودن موقعیت استراتژیک و مهم، توانایی تبدیل شدن به دروازه شاهراه اقتصادی آسیای میانه و بندر هاب در منطقه را دارند. بندر چابهار به دلیل دوری از منطقه بحرانی خلیج فارس و تنگه هرمز، داشتن کوتاه‌ترین مسیر ترانزیت به کشورهای آسیای میانه و افغانستان، توانایی دسترسی به خطوط کشتیرانی بین‌المللی و برخورداری از موقعیت استراتژیک مضاعف را دارند. از بندر کراچی و بندرعباس می‌توان به‌عنوان رقبای دو بندر گوادر و چابهار نام برد. به دلیل عدم وجود امنیت کافی در منطقه بلوچستان پاکستان عملاً توسعه بندر گوادر و کراچی در هاله‌ای از ابهام قرار گرفته است، و بندرعباس نیز به دلیل واقع شدن در محدوده بحرانی خلیج فارس در معرض خطرات احتمالی قرار دارد.

حمل‌ونقل از طریق بندر چابهار، به معنای کوتاه کردن هزاران کیلومتر از مسیرهای تجاری و کاهش بهای تمام‌شده کالاها می‌باشد. با ایجاد زیرساخت‌ها، آماده‌سازی و فراهم نمودن شرایط بندر چابهار در عرصه رقابت ملی و منطقه‌ای، می‌توان شاهد در دست گرفتن شاهراه اقتصادی آسیای میانه جهت ترانزیت کالاها توسط بندر چابهار بود.

سیاره و همکاران (۱۳۹۱)، بر این باورند که به دلیل وجود ضعف در زیرساخت‌های پسرکانه بندر چابهار از قبیل راه آهن، جاده‌های استاندارد و فرودگاه‌های بین‌المللی مناسب، وارد شدن بندر چابهار به مرحله

۲- روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ ماهیت کاربردی و توسعه‌ای می‌باشد. پس از مرور مبانی نظری و پیشینه، مجموعه عوامل محیط درونی (قوت و ضعف) و بیرونی (فرصت و تهدید) مؤثر بر روند فعالیت بندر چابهار شناسایی و جمع‌آوری شد. عوامل شناسایی شده در قالب روش دلفی مورد اصلاح، دسته‌بندی و تأیید خبرگان قرار گرفت و به صورت پرسشنامه و پس از تأیید پایایی و روایی آن به مرحله اجرا گذاشته شد. در مرحله بعد داده‌های به‌دست‌آمده از پرسشنامه با استفاده از آماره‌هایی مانند: میانگین، انحراف معیار و ضریب تغییرات (CV) مورد بررسی، تحلیل و اولویت‌بندی واقع شدند. در جمع‌آوری اطلاعات از روش و ابزارهای زیر استفاده شد: (۱) منابع کتابخانه‌ای، (۲) مراجعه مستقیم و مصاحبه به صورت مجزا با مشتریان، کارشناسان متخصص، مجرب و صاحب نظر بخش خصوصی در بندر چابهار، (۳) آمار و اطلاعات و داده‌های سازمان بندر و دریانوردی ایران و بندر چابهار، (۴) شبکه جهانی اینترنت، (۵) تحقیق میدانی و ابزار پرسشنامه و (۶) برگزاری جلسات گروه‌های کانونی.

۲-۱- جامعه و نمونه آماری

در این پژوهش، مشتریان بندر چابهار شامل شرکت‌های کشتیرانی و حمل‌ونقل دریایی، واردکنندگان و صادرکنندگان، بازرگانان، سرمایه‌گذاران، مالکان کشتی، صاحبان کالا، کارشناسان و مدیران متخصص، مجرب و صاحب نظر شرکت‌های خصوصی فعال در بندر چابهار به‌عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شد. برای تعیین حجم نمونه با توجه به اینکه تعداد افراد در جامعه آماری مشخص نیست از فرمول کوکران با حجم جامعه آماری نامشخص استفاده شد.

$$n = \frac{z^2 pq}{d^2}$$

فرمول کوکران با حجم جامعه آماری نامشخص:
n: حجم نمونه

d: درصد خطا و برابر (۰/۱) می‌باشد

p, q: ترتیب احتمال داشتن صفت مورد نظر و احتمال نداشتن صفت مورد نظر هر دو برابر (۰/۵) است

$$n = (1/96)^2 (0/5) (0/5) / (0/1)^2 = 96$$

بنابراین حجم نمونه آماری این پژوهش شامل ۹۶ نفر تعیین شد. فرایند نمونه‌گیری بر اساس طرح پرسشنامه، مراجعه مستقیم و نیز به صورت پراکنده تصادفی و خوشه‌ای انجام گرفت.

۲-۲- روایی و پایایی پرسشنامه

برای سنجش روایی ابزار اندازه‌گیری این پژوهش، از روایی محتوایی استفاده شد. به این منظور، پرسشنامه مقدماتی در اختیار صاحب‌نظران، کارشناسان و اساتید اهل فن قرار گرفت و نظرات اصلاحی آنها در طراحی پرسشنامه نهایی مورد استفاده، اعمال شد و پرسشنامه نهایی به تأیید آنها رسید. جهت تعیین پایایی پرسشنامه پژوهش از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. آزمون آلفای کرونباخ جهت محاسبه اعتبار پرسشنامه پژوهش مطابق جدول (۱) به این شرح است:

توسعه‌ای و بلند مدت بندر چابهار در نظر گرفته شود. حضور قدرتمند بنادر صلاله عمان و جبل علی امارات متحده عربی و برنامه‌های توسعه بندر گوادر پاکستان در فعالیت ترانشیپ ایجاب می‌کند مطالعات کاربردی و بررسی تفصیلی در این مورد با دقت نظر مناسبی انجام گیرد و همه عوامل تأثیرگذار داخلی و خارجی در این امر شناسایی و مد نظر قرار گیرد. بندر چابهار به لحاظ ترانزیت جاده‌ای به کشور افغانستان نیز از موقعیت و قابلیت تأمل‌انگیزی برخوردار است. به‌منظور دستیابی به یک برنامه بازاریابی منظم و همچنین منسجم با نظام بازاریابی سازمان بندر و بندر چابهار لازم است از روش‌ها و شیوه‌های خاص و متداول علمی و استفاده از تکنولوژی و سیستم‌های اطلاعاتی به‌روز استفاده شود. برای تدوین و ارائه راهکار مناسب با توجه به شرایط عمومی کرانه و پسکرانه بندر، ضروری است به این موارد توجه شود: (۱) خدمات و یا محصول موجود و بازار یا مشتری موجود، (۲) خدمات و یا محصول موجود و بازار یا مشتری جدید، (۳) خدمات و یا محصول جدید و بازار یا مشتری موجود و (۴) خدمات و یا محصول جدید و بازار یا مشتری جدید.

جهان‌تبخ و همکاران (۱۳۹۰)، معتقدند که فناوری اطلاعات در بسیاری از جنبه‌های زندگی بشر جایگاه خاصی یافته است و حمل‌ونقل دریایی از این قاعده مستثنا نیست. در واقع برخی فعالیت‌های مرتبط با حمل‌ونقل دریایی چنان با فناوری اطلاعات آمیخته شده است که انجام آنها بدون فناوری عملاً غیرممکن می‌باشد. همچنین گفته‌اند که اگر کشوری در بهینه‌سازی حمل‌ونقل دریایی با جامعه بین‌المللی همسو و همقدم نباشد بدون شک ضرر خواهد کرد و در واقع میدان رقابت را برای سایر رقبای باز خواهد گذاشت. به‌علاوه، برای بالا بردن توان رقابتی و ایجاد مزیت رقابتی جهت آماده‌سازی بندر چابهار در عصر رقابت جهانی‌سازی، راهبردهایی مانند به حداقل رساندن نقاط ضعف برای جهانی شدن و تقویت زیر ساخت‌های سخت افزاری و نرم افزاری برای رویارویی با جهانی‌شدن را ارائه کرده‌اند.

گائر^۴ (۲۰۰۵) بیان داشته است که توسعه در بنادر باید به صورت توسعه تسهیلات موجود و یا ساخت یک بندر جدید صورت پذیرد. در هر صورت قبل از انجام هر اقدامی در باب توسعه باید ارزیابی اقتصادی انجام، و سوددهی پروژه بررسی شود و سپس اقدام مناسب صورت پذیرد. در این خصوص هزینه‌های مربوط به توسعه به صورت هزینه‌های ساخت و تعمیرات، همچنین سود توسعه و نیز سود حاصل از کاهش هزینه حمل‌ونقل تعریف شده است. همچنین بیان داشته است در انجام پروژه‌های توسعه‌ای بندر دو دیدگاه وجود دارد، یکی، دیدگاه بخش خصوصی است که هدفش افزایش هر چه بیشتر سود در یک بازه زمانی مشخص می‌باشد و دیگری، دیدگاه بخش عمومی است که افزایش سود خالص اجتماعی و همچنین سودهای غیر ملموس را در نظر دارد. در این پژوهش به ارزیابی اختصاصی پروژه عمیق نمودن اسکله‌های بندر براساس روش هزینه/سود پرداخته شده است.

جدول (۱): اعتبار پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ

تعداد سوالات	تعداد پرسشنامه‌های پیش آزمون	تعداد پرسشنامه‌های قابل قبول	ضریب آلفای کرونباخ
۳۳	۲۰	۲۰	۰/۸۴۷

پشتیبانی وسیعی را داراست، بر توسعه بندر شهید بهشتی تمرکز یافته است. (پرتال اینترنتی اداره کل بنادر و دریانوردی استان سیستان و بلوچستان، ۱۳۹۴). ایده تبدیل بندر چابهار به یکی از ده بندر کلان جهان، اولین بار در سال ۱۳۵۰ توسط آمریکاییان مطرح شد. (یگانه محلاتی و همکاران، ۱۳۹۱).

۳-۱-۱- مأموریت و اهداف بندر چابهار

اهداف و مأموریت‌های بندر چابهار به این شرح می‌باشد: (۱) ارتقای راندمان کاری بندر، (۲) جلب و افزایش رضایت طرف‌های ذینفع (مشتریان و ...)، (۳) افزایش کارایی تجهیزات و تأسیسات بندری، (۴) افزایش سطح دانش و آگاهی کارکنان، (۵) کاهش هزینه و زمان توقف کالاهای به‌ویژه کالاهای ترانزیت، (۶) تبعیت از الزامات قانونی مرتبط با خدمات، محیط زیست، ایمنی و بهداشت حرفه‌ای و سایر الزامات، (۷) کاهش و پیشگیری از آلودگی در آب، هوا و خاک، (۸) کاهش و پیشگیری از بیماری‌های شغلی و حوادث ناشی از کار، (۹) کاهش و کنترل ضایعات، (۱۰) بررسی روش‌های علمی و بازاریابی جهت کالاهای ترانزیتی و ترانشیپی، (۱۱) انجام فعالیت‌های متناسب با موقعیت بندر چابهار و ایجاد زیرساخت‌های مناسب با برنامه‌های توسعه‌ای بندر، (۱۲) احداث ۹ پست اسکله جدید، (۱۳) احیای ۲۲۰ هکتار از اراضی جهت محوطه‌های بارانداز و انبار، (۱۴) اتصال به شبکه ریلی کشور، (۱۵) ارتقای عملکرد بندر چابهار تا حد یک کلان‌بندر (مگاپورت) و تلاش در جهت تبدیل آن به یک HUB منطقه‌ای، (۱۶) کاهش فعالیت‌های غیررسمی اقتصادی و جلوگیری از قاچاق کالا و مواد مخدر و (۱۷) افزایش سهم بندر چابهار در تجارت خارجی و ترانزیت کالا (پرتال اینترنتی اداره کل بنادر و دریانوردی استان سیستان و بلوچستان، ۱۳۹۴).

بندر چابهار به این دلایل یک بندر استراتژیک محسوب می‌شود: (۱) در ورودی خلیج فارس و مدخل اقیانوس هند از موقعیت جغرافیایی حساس و مناسبی برخوردار است، (۲) تنها بندر اقیانوسی ایران است، (۳) بیش از ۳۰۰ کیلومتر مرز دریایی دارد، (۴) نزدیکترین فاصله زمینی تا کشورهای افغانستان، پاکستان و آسیای میانه را داشته و ترانزیت کالا از طریق این بندر اقتصادی‌تر و با کمترین هزینه انجام می‌شود، (۵) دسترسی به فرودگاه بین‌المللی چابهار و پذیرش هواپیماهای پهن پیکر و دور پرواز، (۶) همجوار بودن با کشورهای پاکستان و افغانستان و بازارهای مصرف مستعد با توجه به جمعیت نسبتاً زیاد این کشورها، (۷) دوری از نقاط بحرانی و برخورداری از امن‌ترین پایانه‌های دریایی و زمینی موجود در کشور، (۸) اتصال به خشکی، (۹) دسترسی به سردخانه پنج هزار تنی و انبارهای بزرگ مسقف، (۱۰) بهترین راه ترانشیپ کالا به بنادر دیگر خلیج فارس می‌باشد و (۱۱) تنها کلید توسعه شرق کشور است (پرتال اینترنتی اداره کل بنادر و دریانوردی استان سیستان و بلوچستان، ۱۳۹۳).

۳-۱-۲- وضعیت کنونی و امکانات بندر چابهار

بندر چابهار به دو بندر شهید کلاتتری و شهید بهشتی تقسیم می‌گردد. مساحت کل بندر شهید کلاتتری ۳۰ هکتار و مساحت کل بندر شهید بهشتی ۲۴۰ هکتار می‌باشد. وضعیت حال حاضر بندر چابهار به لحاظ زیرساخت‌ها، تجهیزات و ظرفیت‌ها در جداول ۲ الی ۶ ارائه شده است.

ضریب به‌دست‌آمده برای پرسشنامه با به‌کارگیری نرم‌افزار SPSS مقدار ۰/۸۴۷ شد، که ضریب خوبی برای سنجش پایایی پرسشنامه می‌باشد. در این پژوهش پس از تأیید روایی و پایایی پرسشنامه نهایی و با توجه به حجم جامعه آماری آن، که یک جامعه نامشخص می‌باشد و با استفاده از فرمول کوکران تعداد اعضای نمونه آماری پژوهش ۹۶ نفر تعیین شد. به‌منظور حصول اطمینان از دریافت و کسب تعداد ۹۶ پرسشنامه از نمونه آماری پژوهش، در کل تعداد ۱۲۰ پرسشنامه میان نمونه آماری توزیع و از میان آنها تعداد ۹۶ پرسشنامه صحیح و قابل‌قبول جمع‌آوری شد.

۳-۲- پرسشنامه تحقیق

قصد پژوهشگر تحلیل محیط درونی و بیرونی بندر چابهار از دیدگاه مشتریان بود. گام مهم و اساسی اول که در این تحقیق برداشته شد، شناسایی مجموعه عوامل محیط درونی و بیرونی بندر چابهار بود. در مرحله بعد که اهمیتی برابر با مرحله اول دارد، عوامل شناسایی‌شده از طریق پرسشنامه، آزمون شد تا اهمیت عوامل مؤثرتر و مهم‌تر مشخص شود. پس از مشخص شدن اهمیت آنها، عوامل رتبه‌بندی و اولویت‌بندی شدند. پرسشنامه نهایی تحقیق به دو بخش کلی قابل تفکیک است. در قسمت اول، از سوالات جمعیت‌شناختی استفاده شده است. سوالات جمعیت‌شناختی در گروه‌بندی‌های مختلفی از قبیل جنسیت، سابقه‌ی کار، میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان ارائه شده است. بخش دوم پرسشنامه شامل ۳۳ شاخص و عامل محیط درونی و بیرونی مؤثر بر روند فعالیت بندر چابهار است که در قالب ۷ فاکتور رقبای، شرایط اقتصادی، سیاسی و اجتماعی، عوامل پسکرانه‌ای، عوامل زیرساختی و روستا، قوانین و مقررات، موقعیت بندر و نیروی انسانی در قالب طیف لیکرت پنج وجهی برای هر گویه تنظیم شده است.

۳- تجزیه و تحلیل داده‌ها

۳-۱- بندر چابهار

بندر چابهار در منتهی الیه جنوب شرقی کشور در طول جغرافیایی ۶۰ درجه و ۳۱ دقیقه و عرض جغرافیایی ۲۵ درجه و ۱۲ دقیقه و به‌عنوان تنها بندر اقیانوسی ایران در سواحل دریای عمان و شمال اقیانوس هند قرار گرفته است. برخورداری از موقعیت لجستیکی بسیار مناسب، قرار گرفتن در دهانه خلیج چابهار، امکان دسترسی به مسیر خطوط اصلی کشتیرانی به آفریقا، آسیا و اروپا، کوتاه‌ترین راه ارتباطی و ترانزیتی به کشورهای آسیای میانه و افغانستان و خارج بودن از منطقه حساس و استراتژیک خلیج فارس و تنگه هرمز این بندر را همواره در موقعیت بالقوه رشد و توسعه قرار داده است. بندر چابهار مشتمل بر دو بندر شهید بهشتی و کلاتتری است. بندر شهید بهشتی استعداد پذیرش کشتی‌های با ظرفیت ۷۰۰۰۰ تن و شهید کلاتتری تا ظرفیت ۴۵۰۰۰ تن را دارد. طرح جامع توسعه بندر چابهار به دلیل اینکه بندر شهید بهشتی امکان توسعه فیزیکی و محوطه و اراضی

دیگر، به نقاط مرزی لطف آباد و باجگیران در استان خراسان رضوی منتهی می‌گردد. خروجی‌های این محور به نقاط مرزی میلک و دوغارون نیز جزء این محور محسوب می‌شود. شبکه راه‌های ارتباطی مؤلفه اساسی و یکی از ارکان اصلی ترانزیت در طول مسیر می‌باشد. همچنین این محور در طول ۱۸۴۰ کیلومتری خود ۴ استان شرقی کشور را در می‌نوردد (ستاری فر و همکاران، ۱۳۸۸).

در راستای دستیابی به اهداف مرتبط با طرح توسعه محور شرق، راهبردهایی به این شرح در نظر گرفته شده است: (۱) ایجاد مزیت‌های رقابتی در محور چابهار برای فعالیت‌های ترانزیت و حمل‌ونقل کالا در سطح منطقه کشورهای همجوار، (۲) تجهیز و تقویت تأسیسات و امکانات بندری چابهار، تا حصول به ظرفیت ۶ میلیون تن تخلیه و بارگیری سالانه، (۳) تقویت شبکه‌های زیربنایی و رفاهی مرتبط با ترانزیت در طول محور، تا حصول به ظرفیت ترانزیت سالانه ۳ میلیون تن کالا، (۴) تجهیز ناوگان و زمینه‌سازی برای گسترش خدمات حمل‌ونقل در طول محور، (۵) تجهیز مراکز عمده جمعیتی در طول محور به امکانات و تأسیسات اقامتی، رفاهی، فنی و پشتیبانی، (۶) استفاده از امکانات منطقه آزاد چابهار در فعالسازی این محور، (۷) زمینه‌سازی برای افزایش سرمایه‌گذاری خارجی (پرتال اینترنتی اداره کل بنادر و دریانوردی استان سیستان و بلوچستان، ۱۳۹۳).

با اجرای طرح توسعه بندر چابهار که مراحل اجرای آن در جدول (۷) آمده است، آبخور بندر به ۱۶ متر افزایش می‌یابد که بندر را در پذیرش کشتی‌های بزرگتر توانمند می‌سازد.

فاز اول: کانتینری (TEU ۶۴۰۰۰۰ - ۴۲۵۰۰۰)، فله (۱/۶۷ میلیون تن)، فله مایع (۲/۱ میلیون تن)

فاز دوم: کانتینری (۱/۳ میلیون TEU)، فله (۱/۶۷ میلیون تن)، فله مایع (۲/۱ میلیون تن)

فاز سوم و چهارم: کانتینری (۱/۳ میلیون TEU)، فله (۱/۹۳ - ۱/۳ میلیون تن)، فله مایع (۴/۲ میلیون تن)

فاز پنجم: کانتینری (۲/۱۵ میلیون TEU)، فله (۱/۹۳ میلیون تن)، فله

جدول (۵): وضعیت تجهیزات بندری چابهار

ردیف	تجهیزات بندری	تعداد	ردیف	تجهیزات بندری	تعداد
۱	جرتقیل موبایل ساحلی ۸۰ تن	۱	۱۲	کشنده	۱
۲	جرتقیل موبایل ساحلی ۶۳ تن	۱	۱۳	تراکتور	۱۴
۳	جرتقیل موبایل ساحلی ۳۶ تن	۱	۱۴	مینی لودر	۱
۴	جرتقیل محوطه‌ای ۶۰ تن	۳	۱۵	تانکر سوخت‌رسان ایویکو	۱
۵	ریج استکر	۲	۱۶	تانکر آب‌رسان بنز	۱
۶	جرتقیل سبک (۲۰ و ۲۵ و ۳۵ تنی)	۵	۱۷	کامیون آتش‌نشانی	۶
۷	تاپ لیفت	۱	۱۸	تسمه نقاله	۶
۸	لودر	۱	۱۹	کمپرسور باد	۱
۹	ترانس تینر	۱	۲۰	گراب	۲
۱۰	بیل مکانیکی	۲	۲۱	قیف	۹
۱۱	لیفتراک	۱۰	۲۲	کفی	۵۳

منبع: پرتال اینترنتی اداره کل بنادر و دریانوردی استان سیستان و بلوچستان، ۱۳۹۳

جدول (۶): وضعیت تجهیزات دریایی چابهار

ردیف	تجهیزات دریایی	تعداد	ردیف	تجهیزات دریایی	تعداد
۱	یدک‌کش	۴	۵	بارج آب‌رسان	۱
۲	قایق راهنما	۱	۶	قایق غواصی	۱
۳	قایق رعد (گشت گارد)	۱	۷	قایق تندرو	۱
۴	قایق تجسس و نجات	۱	۸	بارج ۸۰۰ تنی پیشین ۲	۱

منبع: پرتال اینترنتی اداره کل بنادر و دریانوردی استان سیستان و بلوچستان، ۱۳۹۳

جدول (۲): وضعیت اسکله‌های بندر بهشتی

شماره اسکله	کاربری	طول (متر)	آبخور (متر)	ظرفیت مجاز پذیرش (تن)
۱	چندمنظوره	۱۵۰	۸	۲۵۰۰۰
۲	نفتی	۱۵۰	۸	۲۵۰۰۰
۳	چندمنظوره	۱۵۰	۹	۲۵۰۰۰
۴	چندمنظوره	۱۵۰	۹	۲۵۰۰۰
۵	چندمنظوره	۲۶۲	۱۱	۷۰۰۰۰

منبع: پرتال اینترنتی اداره کل بنادر و دریانوردی استان سیستان و بلوچستان، ۱۳۹۳

جدول (۳): وضعیت اسکله‌های بندر کلاتری

شماره اسکله	کاربری	طول (متر)	آبخور (متر)	ظرفیت مجاز پذیرش (تن)
۱	دریابانی	۲۰*۲۰*۲۰	۴	-
۲	چندمنظوره	۲۰*۲۰*۲۰	۵	۵۰۰
۳	چندمنظوره	۲۰*۲۰*۲۰	۵/۵	۲۵۰۰
۴	چندمنظوره	۲۰*۲۰*۲۰	۵/۵	۲۵۰۰
۵	چندمنظوره	۲۲۵	۱۱/۸۰	۴۵۰۰۰

منبع: پرتال اینترنتی اداره کل بنادر و دریانوردی استان سیستان و بلوچستان، ۱۳۹۳

جدول (۴): وضعیت انبارها و محوطه بندری چابهار

ردیف	نوع انبار	مساحت (هکتار)	نوع کالای انبارشده
۱	انبار سرپوشیده	۹۰۰۰ مترمربع	کالای عمومی
۲	انبار سرپوشیده	۹۰۰۰ مترمربع	کالای عمومی
۳	انبار سرپوشیده	۱۲۰۰۰ مترمربع	کالای عمومی
۴	انبار روباز	۱۶۰۰۰ مترمربع	کالای عمومی
۵	انبار روباز	۵۳۰۰۰ مترمربع	کالای عمومی
۶	انبار سرپوشیده	۳۳۰۰ مترمربع	کالای عمومی

منبع: پرتال اینترنتی اداره کل بنادر و دریانوردی استان سیستان و بلوچستان، ۱۳۹۳

۲-۳- نگاهی اجمالی بر طرح توسعه محور شرق

محور شرق از بندر چابهار در استان سیستان و بلوچستان آغاز می‌شود و بعد از عبور از شهرهای نیک شهر، ایرانشهر، خاش، زاهدان، نهبندان، بیرجند، گناباد، تربت‌حیدریه و مشهد، از یک طرف به سرخس و از طرف

کمتری باشند، اتفاق نظر بیشتری در مورد میزان موجود آنها نسبت به سایر موارد از دیدگاه پاسخگویان وجود دارد. بنابراین، نتایج حاصل از اولویت‌بندی وضعیت موجود گویه‌های مؤلفه نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید به‌ترتیب مطابق جداول ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳ می‌باشد.

۴- نتیجه‌گیری

بندر دروازه‌های ورودی و خروجی کشورها محسوب می‌شوند. عملکرد مناسب و کارایی بالای آنها تأثیر مستقیمی بر شکوفایی اقتصادی کشورها دارد. کشور جمهوری اسلامی ایران از موقعیت ژئواستراتژیک و ژئوپلیتیکی بی‌نظیری در سطح جهانی برخوردار است و سرشار از منابع و مواهب طبیعی می‌باشد. مواردی که در افزایش تولید ناخالص ملی و درآمدهای کشور تأثیر بسزایی دارد و موجب اشتغال، محرومیت‌زدایی، رشد اقتصادی، بهبود فناوری و ارتقای بهره‌وری می‌شود، به این شرح‌اند: (۱) قرار گرفتن در میسر اصلی خطوط کشتیرانی، (۲) مجاورت با بندر پر رفت و آمد، (۳) قرار گرفتن در مسیر ترانزیتی جهان و دارا بودن بیش از ۳۰۰۰ کیلومتر مرز آبی در شمال و جنوب.

در این پژوهش مجموعه عوامل محیط داخلی و خارجی مؤثر بر روند عملیات بندر شناسایی و اولویت‌بندی شد. در مجموع تعداد ۳۳ گویه از عوامل محیط درونی و بیرونی بندر چابهار شناسایی شد که مشتمل بر ۶ نقطه قوت، ۸ نقطه ضعف، ۱۲ نقطه فرصت و ۷ نقطه تهدید پیش روی بندر چابهار می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد که بندر چابهار به لحاظ مؤلفه‌های نقاط قوت، گویه "کمترین زمان انتظارکشتی‌ها برای پهلوگیری و تخفیف در هزینه‌های تخلیه و بارگیری و انبارداری" اولویت اول را دارد، و گویه "موقعیت ژئواستراتژیک منحصر به فرد بندر در سطح جهان یعنی قرار گرفتن در دروازه کریدور بین‌المللی شمال - جنوب و داشتن فاصله نزدیک تا کریدور شرق - غرب، نزدیک‌ترین بندر به آب‌های بین‌المللی و مسیر

مابع (۴/۲ میلیون تن) (پرتال اینترنتی اداره کل بنادر و دریانوردی استان سیستان و بلوچستان، ۱۳۹۳).

۳-۳- تجزیه و تحلیل محیط داخلی

درک درست و صحیح نقاط قوت و ضعف، به سازمان کمک می‌کند تا با استفاده بهینه از قوت‌ها و به حداقل رساندن ضعف‌ها با اثربخشی بیشتری به اهداف خود برسد و از هدر رفتن منابع و امکانات جلوگیری کند. در سطح ملی و کلان نیز باید نقاط قوت و ضعف شناسایی شود و با بهره‌گیری مناسب از قوت‌ها و اجتناب از ضعف‌ها، استراتژی درستی تدوین شود و به اجرا درآید. در اینجا فهرستی از اصلی‌ترین نقاط قوت و ضعف در بندر چابهار شناسایی، استخراج و در جدول (۸) ارائه شده است.

۳-۴- تجزیه و تحلیل محیط خارجی

منظور از محیط بیرونی هر سازمان عواملی است که بر نحوه عملکرد و میزان توفیق یا شکست آن سازمان تأثیر دارند و سازمان هیچ کنترلی بر آنها ندارد و یا در پاره‌ای موارد کنترل اندکی می‌تواند اعمال نماید. با بررسی و تحلیل محیط بیرونی سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهایی که سازمان با آنها مواجه است، مشخص می‌گردد. در اینجا فهرستی از اصلی‌ترین فرصت‌ها و تهدیدها در بندر چابهار شناسایی، استخراج و در جدول (۹) ارائه شده است.

۳-۵- اولویت‌بندی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید

بیان اولویت‌های پاسخگویان نسبت به وضعیت موجود گویه‌های مؤلفه نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید شناخت بیشتری را نسبت به وضعیت موجود آنها نسبت به سایر گویه‌ها به‌دست می‌دهد. به‌منظور تعیین اولویت گویه‌های مختلف، نتایج مربوط به آنها برحسب شاخص ضریب پراکندگی (CV) اولویت‌بندی شده‌اند. بر این اساس مواردی که دارای مقدار (CV)

جدول (۷): طرح توسعه بندر چابهار

فاز	سال	شرح
۱	۲۰۱۳	احداث قسمت انتهایی موج شکن به طول ۱۶۵۰ متر، احداث یک پایانه کانتینری شامل دو پست اسکله به طول ۶۴۰ متر، احداث سه پست اسکله چند منظوره به طول ۵۸۰ متر، لایروبی به میزان ۱۷ میلیون متر مکعب تا عمق ۱۶ متر، احیای اراضی به میزان ۲۲۰ هکتار
۲	۲۰۱۴	احداث یک پست اسکله کانتینری ۳۶۰ متری (ترمینال ۱)
۳	۲۰۱۶	احداث یک پست اسکله نفتی در بندر شهید بهشتی
۴	۲۰۱۸	احداث یک پست اسکله چند منظوره
۵	۲۰۲۰	احداث یک پست اسکله کانتینری ۳۶۰ متری (ترمینال ۱)

منبع: پرتال اینترنتی اداره کل بنادر و دریانوردی استان سیستان و بلوچستان، ۱۳۹۳

جدول (۸): عوامل درون‌سازمانی: قوت‌ها و ضعف‌های بندر چابهار

قوت‌ها/ (S) strengths	ضعف‌ها/ (W) Weaknesses
S1: بهره‌مندی بندر از سیستم مدیریت یکپارچه	W1: پایین بودن شاخص‌های عملکرد بندر نسبت به رقبا
S2: تنها بندر اقیانوسی ایران، موقعیت جغرافیایی مناسب از لحاظ ترانشیپ کالا، برخورداری از اقلیم جغرافیایی مناسب و وضعیت جوی پایدار برای عملیات تخلیه و بارگیری	W2: سرعت پایین و فقدان تجهیزات تخلیه و بارگیری مدرن، نبود تعمیرگاه مناسب تعمیرات تجهیزات تخلیه و بارگیری، نبود اسکله و باراندازهای تخصصی، کمبود فضای مناسب برای چیدمان کالا، فقدان زیرساخت صنایع دریایی و خدماتی مرتبط (تعمیرات کشتی، تامین مایحتاج کشتی و...)
S3: خارج بودن از منطقه بحرانی خلیج فارس و تنگه استراتژیک هرمز	W3: سرمایه‌گذاری محدود بخش خصوصی در بندر
S4: کمترین زمان انتظارکشتی‌ها برای پهلوگیری و تخفیف در هزینه‌های تخلیه و بارگیری و انبارداری	W4: ضعف، عقب ماندگی و تأخیر در اجرای برنامه‌های توسعه‌ای بندر و عدم تأمین به موقع منابع مالی و بودجه مورد نیاز طرح‌ها
S5: کوتاه‌ترین، اقتصادی‌ترین و امن‌ترین محور ترانزیت کالا به کشورهای افغانستان، چین و پنج کشور آسیای میانه (۵+۲)	W5: عدم مشارکت در برگزاری نمایشگاه‌ها و همایش‌های دریایی
S6: موقعیت ژئواستراتژیک منحصر به فرد بندر در سطح جهان (دروازه کریدور بین‌المللی شمال - جنوب و فاصله نزدیک آن تا کریدور شرق - غرب، نزدیک‌ترین بندر به آب‌های بین‌المللی و مسیر اصلی خطوط کشتیرانی بین‌المللی)	W6: فاصله زیاد بندر از مراکز سیاسی، جمعیتی، انرژی و صنعتی کشور
	W7: فقدان نیروی کار ماهر و کار آزموده برای عملیات تخلیه و بارگیری
	W8: کمبود زیرساخت‌های بندر جهت ارائه خدمات ارزش افزوده لجستیکی

جدول (۹): عوامل برون سازمانی: فرصت‌ها و تهدیدهای بندر چابهار

فرصت‌ها/ (O) Opportunities	تهدیدها/ (T) Threats
O1: امکان استفاده از دو گمرک منطقه آزاد و شهر چابهار	T1: بازکردن غیرقانونی کانتینرها، عدم توجه به محتویات بارنامه، وجود سیستم‌های کنترلی و نظارتی متعدد و موازی کاری در مسیر ترانزیت
O2: امکان ایجاد صنایع بزرگ صادراتی و منطقه‌ای و تبدیل شدن به بارانداز اصلی کالای منطقه خلیج فارس	T2: تحریم‌های بین‌المللی و همه‌جانبه، تبلیغات منفی علیه ایران، وجود معضل قاچاق، محرومیت شدید و ضعف زیر ساخت‌های اولیه در منطقه
O3: امکان ایجاد نمایشگاه‌های بین‌المللی در منطقه	T3: جذب پورت اپراتورها و بازاریابان بین‌المللی دریایی در بنادر مجاور
O4: انعقاد قرارداد ترانزیتی ایران با افغانستان و تمایل هند و چین برای سرمایه‌گذاری در بندر چابهار	T4: جذب سرمایه‌گذاری خارجی در بنادر صلاله عمان و گوادر پاکستان
O5: برخورداری از مزیت رقابتی منطقه‌ای مناسب‌تری نسبت به بندر گوادر پاکستان	T5: عدم عضویت ایران در سازمان تجارت جهانی، عدم هماهنگی بین قوانین داخلی و بین‌المللی، فقدان نظام بانکی بین‌المللی و عدم حضور بانک‌های خارجی در منطقه
O6: تصویب طرح الحاق بندر به منطقه آزاد چابهار در آینده	T6: فقدان پسرکانه‌های لازم برای توسعه فعالیت‌ها و بهره‌برداری نامناسب از امکانات پسرکانه
O7: روابط پرتنش کشورهای هند و پاکستان، پاکستان و افغانستان	T7: فقدان شبکه‌ها و تجهیزات ارتباطی و ترانزیتی در پسرکانه (فقدان راه آهن، نامناسب بودن جاده‌ها و کیفیت نامطلوب خدمات فرودگاهی)، کمبود مراکز خدماتی و رفاهی جاده‌ای و کیفیت نامطلوب آنها
O8: کلید توسعه محور شرق کشور و دارای انتظارات اجتماعی فراوان برای رونق	
O9: مجاورت بندر با منطقه آزاد تجاری - صنعتی چابهار و وجود تسهیلات و مشوق‌های منطقه آزاد و نیز مجاورت بندر با کشورهای حوزه اقیانوس هند، خلیج فارس، دریای عمان، آسیای میانه و افغانستان	
O10: وجود افراد با دانش دریایی در بندر	
O11: وجود مراکز آموزش عالی و تخصصی دریایی (دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار) در مجاورت بندر	
O12: وجود نیروی کار فراوان و ارزان در منطقه	

جدول (۱۰): اولویت‌بندی وضعیت موجود گویه‌های مؤلفه نقاط قوت

ضریب پراکندگی	انحراف معیار	میانگین	گویه‌ها
۱/۲۱۹	۴/۸۴	۳/۹۷	کمترین زمان انتظار کشتی‌ها برای پهلوگیری و تخفیف در هزینه‌های تخلیه و بارگیری و انبارداری
۱/۲۶۳	۵/۴۳	۴/۳۰	کوتاهترین، اقتصادی‌ترین و امن‌ترین محور ترانزیت کالا به کشورهای افغانستان، چین و پنج کشور آسیای میانه (۵+۲)
۱/۲۶۵	۴/۵۹	۲/۶۳	بهره‌مندی بندر از سیستم مدیریت یکپارچه
۱/۳۱۰	۵/۵۴	۴/۲۳	تنها بندر اقیانوسی ایران، موقعیت جغرافیایی مناسب از لحاظ ترانشیپ کالا، برخورداری از اقلیم جغرافیایی مناسب و وضعیت جوی پایدار برای عملیات تخلیه و بارگیری
۱/۳۴۰	۶/۰۸	۴/۵۲	خارج بودن از منطقه بحرانی خلیج فارس و تنگه استراتژیک هرمز
۱/۴۴۱	۶/۳۹	۴/۳۷	موقعیت ژئواستراتژیک منحصر به فرد بندر در سطح جهان (دروازه کریدور بین‌المللی شمال-جنوب و فاصله نزدیک آن تا کریدور شرق-غرب، نزدیک ترین بندر به آب‌های بین‌المللی و مسیر اصلی خطوط کشتیرانی بین‌المللی)

جدول (۱۱): اولویت‌بندی وضعیت موجود گویه‌های مؤلفه نقاط ضعف

ضریب پراکندگی	انحراف معیار	میانگین	گویه‌ها
۱/۱۸۵	۴/۶۶	۳/۹۳	ضعف، عقب ماندگی و تأخیر در اجرای برنامه‌های توسعه‌ای بندر و عدم تأمین به موقع منابع مالی و بودجه مورد نیاز طرح‌ها
۱/۱۹۰	۴/۴۴	۳/۷۳	سرمایه‌گذاری محدود بخش خصوصی در بندر
۱/۲۲۹	۴/۵۵	۳/۷۰	کمبود زیرساخت‌های بندر جهت ارائه خدمات ارزش افزوده لجستیکی
۱/۲۵۷	۴/۱۵	۳/۳۰	پایین بودن شاخص‌های عملکرد بندر نسبت به رقبا
۱/۲۷۳	۵/۴۱	۴/۲۵	سرعت پایین و فقدان تجهیزات تخلیه و بارگیری مدرن، نبود تعمیرگاه مناسب جهت تعمیرات تجهیزات تخلیه و بارگیری، نبود اسکله و باراندازهای تخصصی، کمبود فضای مناسب برای چیدمان کالا، فقدان زیرساخت صنایع دریایی و خدماتی مرتبط (تعمیرات کشتی، تأمین مایحتاج کشتی و...)
۱/۳۱۱	۴/۸۴	۳/۶۹	عدم مشارکت در برگزاری نمایشگاه‌ها و همایش‌های دریایی
۱/۳۴۱	۵/۳۳	۳/۹۸	فاصله زیاد بندر از مراکز سیاسی، جمعیتی، انرژی و صنعتی کشور
۱/۳۵۲	۵/۱۱	۳/۷۸	فقدان نیروی کار ماهر و کار آزموده برای عملیات تخلیه و بارگیری

جدول (۱۲): اولویت‌بندی وضعیت موجود گویه‌های مؤلفه فرصت‌ها

ضریب پراکندگی	انحراف معیار	میانگین	گویه‌ها
۱/۱۶۳	۴/۰۰	۳/۹۲	روابط پرتنش کشورهای هند و پاکستان، پاکستان و افغانستان
۱/۱۸۶	۴/۸۱	۴/۰۶	انعقاد قرارداد ترانزیتی ایران با افغانستان و تمایل هند و چین برای سرمایه‌گذاری در بندر چابهار
۱/۱۹۰	۴/۳۱	۳/۶۲	برخورداری از مزیت رقابتی منطقه‌ای مناسب‌تری نسبت به بندر گوادر پاکستان
۲/۲۱۵	۴/۷۲	۳/۸۹	امکان ایجاد صنایع بزرگ صادراتی و منطقه‌ای و تبدیل شدن به بارانداز اصلی کالای منطقه خلیج فارس
۱/۲۲۱	۴/۵۵	۳/۷۲	وجود مراکز آموزش عالی و تخصصی دریایی (دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار) در مجاورت بندر
۱/۲۲۵	۵/۰۹	۴/۱۶	مجاورت بندر با منطقه آزاد تجاری - صنعتی چابهار و وجود تسهیلات و مشوق‌های منطقه آزاد و نیز مجاورت بندر با کشورهای حوزه اقیانوس هند، خلیج فارس، دریای عمان، آسیای میانه و افغانستان
۱/۲۵۴	۵/۰۹	۴/۰۶	وجود افراد با دانش دریایی در بندر
۱/۳۰۰	۵/۲۶	۴/۰۵	امکان ایجاد نمایشگاه‌های بین‌المللی در منطقه
۱/۳۳۸	۵/۳۳	۳/۹۸	وجود نیروی کار فراوان و ارزان در منطقه
۱/۳۴۲	۵/۹۷	۴/۴۴	کلید توسعه محور شرق کشور و دارای انتظارات اجتماعی فراوان برای رونق
۱/۴۳۱	۵/۰۸	۳/۵۵	امکان استفاده از دو گمرک منطقه آزاد و شهر چابهار
۱/۵۵۳	۵/۴۳	۳/۵۰	تصویب طرح الحاق بندر به منطقه آزاد چابهار در آینده

جدول (۱۳): اولویت‌بندی وضعیت موجود گویه‌های مؤلفه تهدیدها

ضریب پراکندگی	انحراف معیار	میانگین	گویه‌ها
۱/۰۸	۳/۸۹	۳/۶۰	جذب سرمایه‌گذاری خارجی در بنادر صلاله عمان و گوادر پاکستان
۱/۱۵۶	۴/۵۱	۳/۹۰	جذب پورت اپراتورها و بازاریابان بین‌المللی دریایی در بنادر مجاور
۱/۱۶۳	۴/۰۰	۳/۴۴	فقدان پسرکانه‌های لازم برای توسعه فعالیت‌ها و بهره‌برداری نامناسب از امکانات پسرکانه
۱/۲۶۱	۵/۱۱	۴/۰۵	تخریب‌های بین‌المللی و همه‌جانبه، تبلیغات منفی علیه ایران، وجود معضل قاچاق، محرومیت شدید و ضعف زیر ساخت‌های اولیه در منطقه
۱/۳۷۷	۴/۸۹	۳/۸۳	عدم عضویت ایران در سازمان تجارت جهانی، عدم هماهنگی بین قوانین داخلی و بین‌المللی، فقدان نظام بانکی بین‌المللی و عدم حضور بانک‌های خارجی در منطقه
۱/۳۳۳	۴/۴۱	۳/۳۱	بازکردن غیرقانونی کانتینرها، عدم توجه به محتویات بارنامه، وجود سیستم‌های کنترلی و نظارتی متعدد و موازی کاری در مسیر ترانزیت
۱/۵۷۳	۶/۶۲	۴/۲۱	فقدان شبکه‌ها و تجهیزات ارتباطی و ترانزیتی در پسرکانه (فقدان راه‌آهن، نامناسب بودن جاده‌ها و کیفیت نامطلوب خدمات فرودگاهی)، کمبود مراکز خدماتی و رفاهی جاده‌ای و کیفیت نامطلوب آنها

۷. سیاره، جعفر؛ ایرانشاهی، سبحان و تهمک، حمیدرضا. ۱۳۹۱. تحلیل و بررسی روند رشد و توسعه بندر چابهار مطابق با مدل Anyport، اولین همایش ملی توسعه سواحل مکران و اقتدار دریایی جمهوری اسلامی ایران، دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار.

۸. صفارزاده، محمود؛ عزیزآبادی، ابراهیم و حمیدی، حمید. ۱۳۸۵. حمل‌ونقل دریایی، سازمان بنادر و کشتیرانی، اسرار دانش، تهران.

۹. کیانی مقدم، منصور؛ تهمک، حمیدرضا و ایرانشاهی، سبحان. ۱۳۹۱. تحلیلی بر وضعیت و ظرفیت بندر چابهار در مقایسه با بندر گوادر جهت تبدیل شدن به دروازه‌ی شاهراه اقتصادی آسیای میانه و اروپای شرقی، اولین همایش ملی توسعه سواحل مکران و اقتدار دریایی جمهوری اسلامی ایران، دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار.

۱۰. مهندسان مشاور آداب دانان. ۱۳۸۵. بستر توسعه صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران در مقایسه با وضعیت جهان، مرکز تحقیقات سازمان بنادر و دریانوردی، تهران.

۱۱. هراتی، رمضان. ۱۳۹۲. ارزیابی عوامل مؤثر در جذب کشتی‌های اقیانوس‌پیما به بندر چابهار در مقایسه با بندر شهید رجایی (هرمزگان). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار.

۱۲. یگانه محلاتی، سیامک؛ و اسکندری، سمیه. ۱۳۹۳. شناسایی و ارزیابی شاخص‌های توسعه پایدار و وضعیت اعمال آنها در طرح توسعه بندر ایران مورد کاوی بندر شهید بهشتی چابهار. کنفرانس بین‌المللی توسعه پایدار، راهکارها و چالش‌ها با محوریت کشاورزی، منابع طبیعی، محیط زیست و گردشگری، تبریز.

۱۳. یگانه محلاتی، سیامک؛ زارع، حیدر و محمدی، عقیل. ۱۳۹۱. بررسی جایگاه، راهکارها و مراحل ارتقاء بندر چابهار به یک بندر نسل سوم. اولین همایش ملی توسعه سواحل مکران و اقتدار دریایی جمهوری اسلامی ایران، دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار.

14. Gaur P. Port planning as a strategic tool a typology. Institute of Transport and Maritime Management Antwerp, 2005; University of Antwerp.

15. Salima AM, Dwarakisha GS. Review on the Role of Ports in the Development of a Nation. Wat RCOEn 2015;4(1):295-301.

16. Sharma MJ, Yu SJ. Benchmark optimization and attribute identification for improvement of container terminals. EJOR 2010;201(1):568-580.

17. Wang TF, Cullinane K, Song DW. Container port production and economic efficiency, Palgrave Mc Millan, 2005; London.

اصولی خطوط کشتیرانی بین‌المللی " اولویت آخر را دارد. به لحاظ مؤلفه‌های نقاط ضعف، گویه "ضعف، عقب ماندگی و تأخیر در اجرای برنامه‌های توسعه‌ای بندر و عدم تأمین به موقع منابع مالی و بودجه مورد نیاز طرح‌ها" اولویت نخست را دارد و گویه "فقدان نیروی کار ماهر و کارآزموده برای عملیات تخلیه و بارگیری" اولویت آخر را دارد. از منظر مؤلفه‌های فرصت، گویه "روابط پرتنش کشورهای هند و پاکستان، پاکستان و افغانستان" در اولویت اول، و گویه "تصویب طرح الحاق بندر به منطقه آزاد چابهار در آینده" در اولویت آخر قرار دارد. از منظر مؤلفه‌های تهدیدات، گویه "جذب سرمایه‌گذاری خارجی در بنادر صلاله عمان و گوادر پاکستان" در اولویت اول، و گویه "فقدان شبکه‌ها و تجهیزات ارتباطی و ترانزیتی در پسرکانه (فقدان راه‌آهن، نامناسب بودن جاده‌ها و کیفیت نامطلوب خدمات فرودگاهی)، کمبود مراکز خدماتی و رفاهی جاده‌ای و کیفیت نامطلوب آنها" در اولویت آخر قرار دارد. برای دستیابی بندر چابهار به رشد و تعالی روزافزون و اجرای موفق طرح‌های توسعه بندر، باید تمام مؤلفه‌های محیط داخلی و خارجی آن به دقت بررسی و پایش شود، تا با تقویت و حفظ نقاط قوت و کاستن از نقاط ضعف و تبدیل آنها به نقاط قوت و بهره‌برداری مناسب، کارا و اثربخش از فرصت‌های پیش رو و کاستن از تهدیدات، موفقیت بندر تضمین شود.

مراجع

۱. پورتال اینترنتی اداره کل بنادر و دریانوردی استان سیستان و بلوچستان، (www.chabaharport.pmo.ir)، تاریخ دسترسی ۱۳۹۳/۰۶/۲۰.
۲. پورتال اینترنتی اداره کل بنادر و دریانوردی استان سیستان و بلوچستان، (www.chabaharport.pmo.ir)، تاریخ دسترسی ۱۳۹۴/۰۶/۲۸.
۳. جهان تیغ، سعید؛ نورامین، امیرسعید؛ و سعیدی، سید ناص. ۱۳۹۰. راهکارهای آماده‌سازی بندر چابهار در عصر رقابت جهانی‌سازی، همایش ارگان‌های دریایی کشور، سازمان بنادر و دریانوردی، تهران.
۴. ساسکیا، والتز. بازاریابی بنادر. ترجمه حمیدی، حمید و قیصری، ثریا. سازمان بنادر و کشتیرانی، اسرار دانش، ۱۳۸۴، تهران.
۵. ستاری فر، محمد و همکاران. ۱۳۸۸. تعامل ملی منطقه‌ای و جهانی، راهبردی برای پایداری توسعه محور شرق، فصلنامه جغرافیا و توسعه، شماره ۱۴.
۶. سیاره، جعفر؛ ایرانشاهی، سبحان و تهمک، حمیدرضا. ۱۳۹۱. بررسی و ارزیابی موقعیت لجستیکی بندر چابهار همراه با ارائه و پیشنهاد راهکارهای متناسب با آن، اولین همایش ملی توسعه سواحل مکران و اقتدار دریایی جمهوری اسلامی ایران، دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار.