



مرکز پژوهش‌های مطالعات دریایی

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



ICOPMAS

چهاردهمین همایش ارگانهای دریائی کشور

واگذاری مدیریت بنادر ماهیگیری به بخش غیر دولتی در شیلات ایران

تهیه کننده : عباس جاودانی

اسفند 1384

ICOPMAS

بسمه تعالی

واگذاری مدیریت بنادر ماهیگیری به بخش غیردولتی

مقدمه:

بیش از 156 بندر ماهیگیری و مرکز تخلیه صید در سواحل ایران وجود دارد. این محلها، مکانهای مناسبی برای رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی مناطق ساحلی محسوب می گردند و همچنین باعث ایجاد اشتغال و توسعه حرفه ماهیگیری و صنایع و خدمات وابسته به آن می شوند.

از تعداد فوق حدود 40 واحد بندر صیادی میباشند که در اکثریت قریب به اتفاق آنها در طی 3 برنامه توسعه عمرانی کشور، در سواحل شمال و جنوب ساخته شده اند. لذا با توجه به تعداد انگشت شمار آنها در مقایسه با قبل از این سالها، بهیچ وجه قابل قیاس نمی باشند. هم اکنون ارزش سرمایه گذاریهای انجام شده در این خصوص حدود دو بیست میلیارد تومان برآورد میشود که قابل توجه میباشد. عموم این بنادر در طی چند سال اخیر مورد بهره برداری قرار گرفته اند اما هنوز کار بندر سازی برای فعالیتهای ماهیگیری در ایران را نمیتوان خاتمه یافته تلقی نمود. لذا دیده می شود که ساخت و توسعه و بهره برداری از بنادر ماهیگیری در ایران از قدمت طولانی برخوردار نمی باشد و به عبارت دیگر این مقوله در ایران موضوعی نو میباشد لذا به تبع آن نحوه مدیریت، سازماندهی و نیز مالکیت بنادر ماهیگیری، موضوع جدید می باشد.

اگر چه بنادر ماهیگیری با اهداف غیر انتفاعی ساخته شده اند ولی رعایت صرفه جویی و بهره برداری اقتصادی از این حجم عظیم سرمایه های ملی می تواند در افزایش بهره وری از منابع و سرمایه های عمومی کشور کمک بسیار خوبی می باشد. لذا پیدا کردن روشی مدیریتی مناسب، نکته قابل اهمیت است که این امر را تسهیل می نماید. هم اکنون دولت به جهت رسیدن به بهره وری بالا از امکانات عمومی، سعی در واگذاری آنها به بخش غیر دولتی دارد. دولت در بسیاری از زمینه ها به این نتیجه رسیده است که مدیریت بخش خصوصی بسیار دقیق تر و منطقی تر از سبک های مدیریت دولتی عمل میکنند. لذا به انحاء مختلف سعی در جلب مشارکت بخشهای غیر دولتی دارد که واگذاری کارخانجات و صنایع از نمونه های بارز آن می باشد. تصویب ماده 88 قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت و آئین نامه مربوطه یکی از راهکارهایی بوده است که در زمینه واگذاری مدیریت بندر ماهیگیری در شیلات ایران مورد توجه واقع شده است.

باتوجه به ویژگیهای خاص بنادر ماهیگیری از جمله غیر انتفاعی بودن آن، در این مقاله سعی شده است که ضمن گزارش اقدامات شیلات ایران در راستای واگذاری مدیریت بهره برداری بنادر مذکور به بخش غیر دولتی ضمن شناخت کلی این بخش (بخش غیردولتی) معیارهای مناسب برای انتخاب گزینه برتری که بتوان بندر را به او واگذار نمود؛ مورد بحث قرار گیرد.

مدلهای مختلف مدیریت بنادر ماهیگیری در کشورهای مختلف

برای رسیدن به یک راهکار مناسب در خصوص مدیریت بنادر ماهیگیری کشور، ضروری است تجارب سایر کشورها را از نظر بگذرانیم. لذا نمونه هایی را از مختلف اعم از کشورهای پیشرفته در صنعت صیادی و یا در حال توسعه را به اختصار ذکر می کنیم:

کشور هندوستان بعنوان یک کشور با قیمت زیاد در صید و صیادی است و از نظر توسعه یافتگی اجتماعی در رده کشورهای در حال توسعه محسوب می گردد. در این کشور بنادر ماهیگیری توسط دولت مرکزی یا ایالتی مدیریت می شوند. در بندر از شناورها عوارض دریافت میشود ولی دولت در صورت کمبود اعتبارات، کمکهای لازم را به مدیریت بندر خواهد نمود.

در ژاپن نیز بنادر در سطوح مختلف قرار دارند. ولی بطور کلی مدیریت بنادر بزرگ در دست دولت قرار دارد و بنادر کوچکتر توسط معتمدین محلی یا تعاونی های صیادی اداره می گردد. در این کشور سعی میشود که تعاونی های صیادی دارای قدرت باشند. لذا دولت برای حفظ حرفه صیادی از تعاونی ها حمایتی فوق العاده میکند.

در هلند، استرالیا، ایتالیا بنادر صیادی توسط دولت ساخته و مدیریت می گردند. اما بعضاً بخش خصوصی در این کشورها بخصوص هلند و استرالیا اقدام به ساخت و مدیریت بنادر مینمایند. ولی دولت نظارت کلی را در دستورالعملها و ضوابط بنادر دارد.

در انگلستان نیز بنادر هم توسط بخش خصوصی و هم دولت اداره می شوند در بعضی کشورها مثل تایلوان و کره تعداد زیادی از بنادر توسط اتحادیه های صیادی مدیریت میگردند و بازارهای حراج ماهی در این بنادر نیز در اختیار تعاونی ها است. و الخ.

در مجموع این بررسی های نشان می دهد که مدیریت بر بنادر ماهیگیری را می توان شامل بخش خصوصی، بخش دولتی و بالاخره بخش تعاونی های صیادی بشمار آورد. اما واقعا تجارب کشورهای دیگر تا چقدر میتواند مناسب بنادر ماهیگیری کشورمان باشد. باید دید که آیا موقعیت های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی این کشورها چه مشابهت هایی با شرایط سواحل شمال کشور دارند؟ دیگر اینکه کشورهای مختلف صاحب نام در فعالیت های صید و صیادی در روند طولانی و تاریخی پیشرفت خود در این زمینه چگونه حرکت کرده اند؟ آیا این کشورها هنوز هم بدنبال یافتن راههای بهتر جهت مدیریت و یا مالکیت بنادر خود هستند و یا اینکه در نقطه مطلوب خود قرار گرفته اند؟ آیا اصولاً به صرفه و صلاح ما می باشد که از این الگوها و مدلها موفق و مطلوبی که در بعضی از کشورهای پیشرفته و یا در حال توسعه تجربه شده است پیروی نموده نمایم و در صورت مثبت بودن پاسخ کدام راه و روش را انتخاب نمایم؟ اصولاً چه تضمینی برای موفقیت وجود دارد؟

حقیقت اینست که در جستجوی يك مدل و سیستم مدیریت بنادر آنچنان که در کشورهای دیگر رایج و مرسوم است بدون توجه به ویژگیهای خاص هر بندر، نتیجه ای جز پیچیده تر شدن اوضاع و ایجاد دردسر نخواهد بود. چرا که هر کشور برای اداره بنادر خود شیوه ای را بدنبال می کند که بعنوان يك روش مطلوب در آن کشور مطرح می باشد. در حالی که همان روش ممکن است در کشورهای دیگر و یا منطقه ای دیگر بعنوان يك روش نامطلوب و حتی مخرب حل شود. اما آنچه مسلم است در بسیاری از کشورها، نقش همکاری و مشارکت عمومی بعنوان يك پارامتر تعیین کننده در امور بنادر ماهیگیری کارساز بوده است. تجربه و بررسی ها نشان میدهند که در ایران بویژه در جنوب کشور این نقش عموماً در قالب تعاونی های صیادی و یا سازمانهای عمومی غیر دولتی جلوه گر میباشد و بخش های صرفاً خصوصی از درجه مطلوبیت کمتری برخوردار هستند. علی ایحال نتیجه گیری نهائی این است که بطور کلی در ایران می توان روشهای مدیریت بنادر ماهیگیری را به یکی از طرق زیر خلاصه نمود:

- (A) مدیریت بنادر ماهیگیری توسط بخش خصوصی
 (B) مدیریت بنادر ماهیگیری توسط تعاونی های صیادی
 (C) مدیریت بنادر ماهیگیری توسط دولت (شیلات) و یا سازمانهای عمومی غیر دولتی
 مثل شهرداریها و مناطق آزاد.

گزینه A (مدیریت بنادر ماهیگیری توسط بخش خصوصی)

در بعضی از کشورها مثل استرالیا و هلند تعدادی بنادر توسط بخش خصوصی ساخته و اداره میشوند. دولت در این کشورها فقط کمکهایی اعتباری را توسط بانکها در اختیار آنها می‌گذارد همچنین در کشور سیرالئون بطور مثال مدیریت بنادر ماهیگیری فری تاون، توسط یک کشور آلمانی اداره میشود. در ایران به استثنای تبصره 1 ماده 9 قانون حفاظت و بهره‌برداری از منابع آبزیان جمهوری اسلامی می‌توان فعالیت‌های شیلاتی ارائه خدمات و اداره تاسیسات بندری را حسب مورد به بخش غیردولتی واگذار نمود، اما در مورد مالکیت بنادر توسط بخش غیردولتی پیش‌بینی خاص نشده است و برداشت این است که مالکیت بنادر همچنان در دست دولت باقی خواهد ماند.

بطور کلی شیوه اداره بنادر ماهیگیری توسط بخش خصوصی میتواند مزایایی را در برداشته باشد که از جمله آنها می‌توان به کاهش تصدی‌گری دولت- کاهش بار مالی- کاهش بوروکراسی و مشارکت بخش‌های خصوصی در سرمایه‌گذاری رانام برد. در کنار آن می‌توان معایبی را نیز در این شیوه مدیریت برای بنادر ماهیگیری ذکر نمود که مهمترین آنها اینست که بخش خصوصی کمتر از قوانین و دستورالعمل‌های دولتی پیروی می‌کند و بعبارت دیگر عموماً در ایران بخش خصوصی در مقابل قوانین و مقرراتی که ظاهراً با منافع وی در تضاد باشد، مقاومت می‌کند از قبیل مسائل محیط زیست محیطی- نگهداری و تعمیر تاسیسات و تجهیزات و یا بطور کلی هرگونه تغییراتی که مستلزم هزینه و وقت بیشتری باشد.

گزینه B (مدیریت بنادر ماهیگیری توسط تعاونی‌های صیادی)

بعضی از ویژگی‌هایی که در این خصوص قابل ذکر می‌باشد اینست که علاوه بر کاهش بار مالی- تصدی‌گری و بوروکراسی دولتی؛ در مقایسه با مدیریت بنادر توسط بخش خصوصی به عدالت اجتماعی نزدیکتر است. همچنین این روش مدیریت میتواند حمایت عمومی بخش مهمی از اقشار مردمی یعنی جامعه صیادی دست‌اندرکار را داشته باشد. بعبارت دیگر بعضی اعتراضات مردمی که احياناً در پی واگذاری‌های امکانات دولتی به بخش خصوصی بروز میکند، دیگر مصداق نخواهد داشت. در واقع مدیریت بنادر ماهیگیری توسط تعاونی‌ها در صورتیکه این نهادها بطور کارآمد عمل نمایند؛ میتوانند در بسیاری از امور، ماهیگیران را در انجام کارهایشان یاری دهند. تعاونی‌های صیادی مناسبترین گروه و تشکل غیردولتی در امر صید می‌باشند که میتوانند کمکهایی قابل توجهی را به ماهیگیران، واسطه‌ها، صنایع عمل‌آوری، صنایع نگهداری، حمل و نقل و غیره بنمایند. اما واقعیتی که وجود دارد اینست که در کنار محسنات مذکور، نقاط ضعف عمده‌ای نیز در تعاونی‌ها مشاهده می‌شوند که از جمله آنها می‌توان به ناکارآمدی بعضی از آنها و یا اتحادیه‌های صیادی اشاره نمود. همچنین وجود بعضی مدیران در تعاونی‌های صیادی باگرایش‌های منفعت‌طلبانه باعث نارضایتی عمومی صیادان شده‌اند. البته ناتوانی بخش قابل توجهی از تعاونی‌های صیادی عمدتاً ناشی از عدم آموزش آنها میباشد که باید تمهیدات لازم برای آنها اندیشیده شود.

گزینه C (مدیریت بنادر ماهیگیری توسط شیلات و یا سازمان‌های عمومی غیردولتی)

بنادر ماهیگیری بعنوان مکان خدمات عمومی هستند که دولت ها در قبال بهبود وضعیت آنها مسئولیت های فراوانی دارند. بدین خاطر در بسیاری از کشورها بنادر ماهیگیری توسط دولت اداره میشوند. دولتها تنها نهادی هستند که منابع لازم و مناسب و انگیزه های کافی بمنظور تامین سرمایه هاو کمکهای مالی، حمایت، پشتیبانی و پافشاری جهت طرحهای توسعه و ایجاد بنداری که فواید و منافع عامه را در پی داشته باشد را دارند. مدیریت بنادر ماهیگیری توسط دولت و یا شبه دولتی (سازمانهای عمومی غیر دولتی) عموماً يك مدیریت متعادل و منصفانه و بیطرفانه است. از آنجائیکه تامین هزینه های بندر بخصوص هزینه های نگهداری، لایروبی آن از عهده بخش خصوصی بر نمی آید، لذا دولت در این زمینه میتواند پشتیبان خوبی برای فعالیت های شیلاتی در بنادر باشد البته در کنار مزایایی که در این شکل مدیریت بنادر ماهیگیری وجود دارد میتوان از وجود بوروکراسی، حرکت کند برای تغییرات و در نهایت افزایش بار مالی و نیز تصدی گری برای دولت را نام برد؛ که در دراز مدت ممکن است باعث بروز عوارض منفی شود.

قوانین و مقررات در خصوص واگذاری مدیریت بنادر ماهیگیری

همانگونه که اشاره شد مدلهای مختلف مدیریت بنادر ماهیگیری درکشورای مختلف وجود دارد. اما آنچه که مسلم است اینکه امروزه اعمال مدیریت های غیر دولتی بر منابع و امکانات بعنوان يك روش بهینه شناخته میشود. لذا بر همین اساس دولت و مجلس در ایران در سالهای اخیر با وضع و بکارگیری قوانین مختلف سعی نموده اند که در امور مختلف منجمله مدیریت تاسیسات و کارخانجات و صنایع و غیره به بخش غیردولتی واگذار شود. در این راستا با وضع آئین نامه اجرائی ماده 88 قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت، تسهیلات لازم برای دستگاههای دولتی فراهم آمده است.

شیلات ایران نیز در 3 سال گذشته تلاش نموده است که مدیریت بنادر ماهیگیری را با استفاده از قانون فوق الذکر به بخش غیر دولتی (خصوصی، تعاونی و یا سازمانهای عمومی غیر دولتی) واگذار نماید. ضمن اینکه بر اساس ماده 9 قانون حفاظت و بهره برداری از منابع آبی، شیلات میتواند ارائه خدمات و اداره تاسیسات در بنادر صیادی را به بخشهای غیر دولتی واگذار نماید.

قابل ذکر است که هر گونه واگذاری مدیریت در بنادر، منافی با مسئولیت های شیلات در این حوزه نمی باشد. بعبارت دیگر بر اساس قانون وظیفه نظارت بر اقدامات در این امور را همچنان بعهدہ شیلات می باشد.

اهداف مورد نظر از واگذاری مدیریت بنادر ماهیگیری

با توجه به توضیحات فوق و نیز بمنظور رفع کاستی ها، واگذاری مدیریت بنادر ماهیگیری به بخش غیردولتی میتواند اهداف ذیل را تحقق بخشد:

- کاهش امور تصدی گری و افزایش فرصت بهتر نظارت برای سازمان شیلات
- افزایش بهره وری از بندر ماهیگیری بعنوان يك سرمایه ملی
- کاهش هزینه های تحمل شده توسط شیلات (کاهش بار مالی دولتی)
- نگهداری بهتر بندر
- بالا بردن رضایت اجتماعی و حذف بوروکراسی دولتی

- اجرای سیاست‌های کلان دولت (واگذاری امور به بخش غیر دولتی)

اقدامات شیلات برای واگذاری مدیریت بنادر ماهیگیری

با توجه به آنچه که تا بحال گفته شد؛ شیلات ایران برای رسیدن به اهداف فوق الذکر در طول 2 سال گذشته باتشکیل کارگروه واگذاری مدیریت بنادر ماهیگیری و متعاقباً کمیته های استانی مشابه، این امر را پیگیری نموده است.

کارگروه واگذاری مدیریت بنادر ماهیگیری در سال 82 تشکیل شد اعضاء این کارگروه از نمایندگان بخش های مختلف دست اندر کار سازمان شیلات تشکیل شده اند. کارگروه مذکور تاکنون باتشکیل جلسات متعدد و فشرده و نیز استفاده از نظرات کارشناسی در سطح سازمان شیلات (مرکز و استانها) کارهای زیر را به انجام رسانده است تا اینکه بستر لازم برای واگذاری فراهم گردد:

1- جمع آوری اطلاعات عمومی از وضعیت موجود بنادر ماهیگیری
2- تهیه دستورالعمل واگذاری ها و اخذ تائیدیه از ریاست محترم سازمان (ریاست کمیسیون تحول اداری)

3- پیشنهاد تشکیل کمیته های استانی واگذاری

4- تهیه قرارداد تیپ برای واگذاری ها

5- پیگیری و نظارت بر واگذاریها و تصویب تصمیمات کمیته های استانی ذیربط
لازم به ذکر است تهیه دستورالعمل واگذاری مدیریت بنادر و نیز تهیه قرار داد یکی از مهمترین اقداماتی بود که وقت زیادی را از کارگروه گرفت. در دستورالعمل و قرار داد مذکور، کلیه نکاتی که احتمال ایجاد شبهه برای مسئولین اجرائی را مینمود؛ مورد بررسی قرار گرفته و تا حد ممکن بطور مشخص و شفاف همه موارد را مطابق با آئین نامه ها و قوانین و مقررات پیش بینی نموده است.

مراحل انجام واگذاری

گردش کار واگذاری مدیریت بنادر ماهیگیری بشرح زیر میباشد:

1- ابتدای بررسی اولیه در خصوص واگذاری هر یک از بنادر ماهیگیری توسط کمیته های واگذاری استانی انجام میشود سپس نتیجه بعنوان پیشنهاد به کارگروه در مرکز ارائه میشود.

2- کارگروه واگذاری شیلات مرکز پس از بررسی مجدد در صورت موافقت، موضوع را برای پیگیری به استان اعلام میکند (قابل توجه اینکه در حین انجام کار، هماهنگی های لازم بین استان و مرکز برای حصول نتیجه بهتر انجام میشود).

3- در مرحله بعد تیم کارشناسی شیلات باترکیب (تخصص های مالی، حقوقی و بنادر) تمامی فاکتورهای درآمدی (درآمدساز) و هزینه در بندر را برای یک سال مالی مورد ارزیابی و تخمین قرار میدهند و گزارش مقدماتی تهیه میشود.

4- گزارش موجود در اختیار کارشناسان رسمی دادگستری (3 نفر) قرار میگیرد تا بتواند راهگشای بهتر آنها باشد. در هر حال گزارش رسمی کارشناسان مذکور قیمت کارشناسی نهائی را مشخص و تعیین می نماید.

- 5- طی اعلام آگهی عمومی در روزنامه های محلی و یا اطلاع رسانی در سطح شیلات بویژه برای تعاونیها و سایر دست اندر کاران صنعت ماهیگیری ، موضوع واگذاری مدیریت بنادر به اطلاع عموم رسانده میشود.
- 6- از طریق برگزاری مناقصه و یا ترک تشریفات مناقصه اسامی متقاضیان مشخص و به اطلاع مرکز میرسد.
- 7- با توجه به معیارهای مورد تائید کارگروه مرکز، متقاضیان توسط کمیته استانی و با هماهنگی کارگروه مرکز امتیاز بندی شده و برنده توسط کمیسیون معاملات انتخاب و اعلام میشود.
- 8- طی قرارداد رسمی و برای دوره مشخص و با قید فعالیت های مشخص مدیریت بندر و اگذار میشود.

معیارهای مناسب برای انتخاب گزینه برتر از بین متقاضیان بخش غیر دولتی
انتخاب شخص حقیقی و یا حقوقی واجد شرایط یکی از مهمترین تصمیم گیری هائی است که برای واگذاری بندر ماهیگیری باید انجام گیرد همانطور که اشاره شد اشخاص و اقشار مختلف ممکن است علاقمند به مشارکت در این امر باشند.
برای اینکه انتخاب متقاضی به نحو صحیح و منطقی انجام پذیرد باید معیار هائی را در نظر گرفت و بر اساس آن معیارها، ارزش هر متقاضی را مورد ارزیابی قرار داد. هر متقاضی که بالاترین امتیاز را بدست آورد بعنوان شخصیت واجد شرایط، تشخیص داده شده و برنده اعلام می گردد.
معیار های تصمیم گیری برای انتخاب گزینه برتر که عموماً کیفی هستند را ، میتوان بشرح زیر در نظر گرفت:

1 - مقبولیت اجتماعی متقاضی:

توجه به جنبه های مطلوبیت اجتماعی از مهمترین معیار هائی باشد. عموم مردم محلی و بویژه دست اندر کاران حرفه صیادی ، در مقابل هرگونه تصمیم گیری در زمینه مدیریت بنادر ماهیگیری و اکنش نشان داده و در صورت تضاد با منافعشان عکس العمل منفی بروز می دهند. بطور کلی مسائلی که در جلب و یا از دست دادن رضایت اجتماعی در مورد چگونگی مدیریت بنادر ماهیگیری تاثیر گذار هستند عبارتند از:

الف) تاثیرات اقتصادی : این موضوع بدین خاطر مطرح میشود که در بنادر ماهیگیری علیرغم گذشت چندین سال از ورود بخش دولتی به این حرفه، بررسی هانشان می دهد صیادان و مالکین شناورها علاقمندند که مدیریت کلان بنادر همچنان در اختیار دولت و یا تعاونی های صیادی باشد. آنها دولت را حامی و تکیه گاه خویش می دانند و مدیریت شیلات را بعضاً بعنوان بهترین روش مدیریت می پندارند. هرچند که در خصوص کمبودها و بعضی مسائل اعتراض هائی دارند ولی حل مشکلات خویش را در مدیریت دولتی بنادر قابل حل می دانند بطور کلی تمایل چندانی به خصوصی سازی صرف در این امر ندارند.

ب) عدالت اجتماعی هم مربوط به جامعه صیادی و هم کل جامعه انسانی در یک منطقه و کشور میباشد . همانگونه که ذکر شد صیادان، شیلات رادراعمال مدیریت منصفانه تر از دیگر روش های مدیریت بنادر می دانند بهنگام اعطاء امتیازات تردد شناورها، نوبت بندی، سهمیه بندی ها و ... علیرغم وجود بوروکراسی ها و دیوانسالاری های نابجا ،

شیلات مدیریت مطلوبتر از سایرین اعمال می کند. بعبارت دیگر مدیریت دولتی بنادر با گذشت تر از بقیه عمل می نماید. از نقطه نظر عام بنادر بعنوان يك مكان عام المنفعه در ساحل مطرح بوده و مردم براي خودحقوقی را در ارتباط با امکانات بنادر ماهیگیری تصور میکنند که در صورت واگذاری آنها به بخش خصوصی، این مکانها در دست اشخاص معینی قرار میگیرد که منافع عموم مردم را دربر نمی گیرد. البته بایستی توجه نمود که مدیریت تعاونی ها نیز از این جهت در درجه دوم مطلوبیت قرار دارد. بالاخره کمترین رضایت اجتماعی را می توان در سبک خصوصی مدیریت بنادر ماهیگیری دانست. شاید به همین دلیل است که در مورد بنادر کشورها از خصوصی سازی بعنوان يك روش کارآمد کمتر استقبال میشود.

2 - میزان توانمندی مالی و مدیریتی متقاضی:

بنادر ماهیگیری بعنوان يك سازه دریائی جهت حفظ و بقاء و فعال بودن نیازمند مراقبت و نگهداری و تجهیز بر اساس استانداردهای قابل قبول ملی و جهانی میباشند. همچنین گام برداشتن در جهت توسعه فعالیت ها مستلزم صرف هزینه های فوق العاده در آنها می باشد. در این خصوص «ام پراکاش» کارشناس فائو می گوید «افزایش پروژه های توسعه ای در لنگرگاههای ماهیگیری برای استمرار و دوام اقتصادی آنها عامل حیاتی محسوب می شود».

هزینه هایی که در بنادر ماهیگیری بطور دائم انجام میشوند شامل 3 دسته کلی زیر می باشند:

(الف) هزینه های نگهداری و تعمیرات و لایروبی

(ب) هزینه های عملیاتی مثل - نیروی انسانی- هزینه های جاری مثل آب، برق، سوخت و کمک ناوبری

(ج) هزینه های توسعه ای مثل ایجاد امکانات جدید تعمیرات سنگین شناورها، قایق های تجسس و نجات، استاندارد سازی بر اساس ISO

بطور کلی بنظر می رسد که بخش های غیردولتی با توجه به اینکه منافع اقتصادی خود را محدود می یابند؛ نمی توانند در قبال همه هزینه های فوق موفقیت داشته باشند. تامین هزینه های سنگین بخصوص لایروبی، به عهده دولت خواهد بود. اما بخش غیر دولتی باید بتواند در هزینه های نگهداری جزئی بندر و نیز هزینه های جاری بخوبی اقدام نماید. بدین خاطر باید مطمئن بود متقاضی از نظر بنیه مالی دارای توانمندی مناسب است تا در هنگام بروز مشکلات و کمبود درآمد های مقطعی بتواند پایداری نماید.

همچنین باید در نظر داشت که بنادر ماهیگیری اساساً بخاطر فعالیت های صید و صیادی و با اهداف عموماً غیر انتفاعی ساخته شده اند اما بمنظور بهره برداری اقتصادی از این سرمایه گذاری های ملی و بالا بردن ارزش افزوده آنها، در صورت وجود فرصت ها و امکانات خالی از بنادر مذکور، بایستی به نحو احسن بهره برداری بهینه بعمل آید. بنادر ماهیگیری تك منظوره بندرت قادر به تامین هزینه های جاری خود میباشند. در کشور های مختلف سعی بر این است که بنادر بطور چند منظوره ساخته شده یا اینکه حداکثر بهره برداری از ظرفیت های بندر ماهیگیری بعمل آید. لذا شاهد هستیم در بنادر

کشورهای مثل هندوستان، ژاپن، علاوه بر فعالیت های ماهیگیری، سایر فعالیت های اقتصادی را نیز مدنظر قرار می دهند.

بطور کلی از بنادر ماهیگیری به 5 طریق می توان استفاده نمود که عبارتند از:

(الف) بهره برداری ماهیگیری از بندر

(ب) بهره برداری تفریحی- ورزشی و توریستی

(ج) بهره برداری تجاری- مسافری

(د) ارائه خدمات عمومی در محوطه خشکی بندر مثل تجهیزات یخ خرد کنی، صنایع جانبی شیلاتی

(ه) ارائه خدمات فنی و حرفه ای در بندر مثل تعمیرات شناورها

بنابراین باید توجه داشت که متقاضی دارای توانمندی بهره برداری فوق العاده از بندر ماهیگیری باشد. در این صورت میتوان اطمینان داشت که وی در اداره مدیریت بندر موفق تر و با انگیزه میباشد. بطور کلی سیاست دست اندر کاران و گذاری مدیریت بندر ماهیگیری در شیلات بر این است که متقاضی ضمن برآوردن خواسته ها و ضروریات شیلاتی بتواند از امکانات موجود حداکثر بهره برداری حتی در راستای منافع شخصی خود (البته تازمانی که منافع عمومی و ملی خدشه دار نشود) بعمل آورد. در این صورت میتوان امیدوار بود که نتیجه و گذاری موفقیت آمیز خواهد بود.

3 - چگونگی سابقه همکاری متقاضی با شیلات در اجرای سیاستهای شیلاتی:

در بنادر ماهیگیری، سیاستهای مدون مربوط به ماهیگیری و یا غیر آن به اجراء در می آید و بر احوال می توان نقاط قوت و ضعف تصمیمات اتخاذ شده را از یک طرف و کم و کاستی اجرای دستورالعمل ها را از سوی دیگر مشاهده نمود. لذا در بنادر بدنبال کارکردهای بزرگی هستیم که اهمیت آنها به مراتب بیشتر و مهمتر هستند. بهره گیری از مزیت های مناطق ساحلی، کسب ارزش افزوده در حد امکان، ایمنی و پشتیبانی شناورها، صنایع فرآوری، طرح بازاریابی و... از جمله این کارکردها می باشد.

بطور خلاصه می توان گفت که در بنادر مدیریت شیلاتی و قوانین و مقررات نمود پیدا میکند بدین خاطر است که بعضی از کارشناسان میگویند مدیریت بنادر ماهیگیری همان مدیریت شیلاتی است و در این زمینه آقای قاسمی از مسئولین شیلات (در کتاب خود) می گوید: «هیچ تصمیم و اقدام مدیریتی در مورد منابع آبی خارج از حیطه بنادر قابلیت اجرا ندارد»

لذا خاطر باید بندر را برای واگذاری باید به دست کسی سپرد که از حسن سابقه همکاری با شیلات مطمئن بوده و نامبرده امانت داری را بتواند به نحو مطلوب اداء نماید. بدیهی است چنانچه شخص متقاضی (اعم از حقیقی و یا حقوقی) از این لحاظ نتوانسته باشد رضایت شیلات بعنوان نماینده دولت و سیاستگذار مسائل شیلاتی را جلب نماید و یا اینکه از سابقه مطلوب برخوردار نباشد در اینصورت ممکن همکاری دوطرف ثمر بخش نباشد.

4 - قیمت پیشنهادی متقاضی:

بدیهی است که یکی از معیارهای قابل توجه در انتخاب گزینه برتر، قیمت پیشنهادی برای قبول مدیریت بهره برداری بندر ماهیگیری است. لذا با توجه به این معیار، هر متقاضی که قیمت بیشتری را پیشنهاد کند؛ گزینه برتر شناخته خواهد شد.

نحوه ارزیابی معیارها و انتخاب گزینه برتر:

انسانها در بسیاری از موارد برای اتخاذ يك تصمیم در شرایطی قرار میگیرند که مجبورند از بین چند گزینه يك مورد را انتخاب نمایند. هر مورد دارای نکات مثبت و منفي متفاوتی بوده که فرد تصمیم گیرنده بایستی از بین آنها با توجه به معیارهای مورد قبول، تصمیم مقتضی را انتخاب نماید.

اگر چه تصمیم گیری در مسائل خرد مثل خرید خانه، انتخاب اتومبیل و غیره و دارای اهمیت چندانی نیست ولی اتخاذ يك تصمیم کلان و استراتژیک که بتواند در سرنوشت يك سازمان و یا اجتماع موثر باشد بایستی کاملاً حساب شده و همه جانبه نگر باشد در تصمیم گیری های بسیار مهمی مثل تعیین روابط خارجی، اقتصاد، امنیت و فرهنگ يك کشور اهداف معینی مثل توسعه اقتصادی، رفاه اجتماعی، بهداشت و غیره و دنبال میشود که برنامه ریزان مایل هستند به همه این اهداف در حد امکان برسند. چرا که در غیر اینصورت ممکن است نتیجه بد تصمیم گیری منجر به بروز بحرانهای اجتماعی و اقتصادی و غیره شده و ضررهای جبران ناپذیری را بر جامعه تحمیل کند.

از آنجا که اتخاذ يك تصمیم صحیح و بموقع می تواند تاثیر بسزائی در زندگی شخصی و اجتماعی انسانها داشته باشد ضرورت وجود يك تکنیک قوی که بتواند انسانها را در این زمینه یاری کند کاملاً محسوس است یکی از کارآمدترین این فنون فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) میباشد که برای اولین بار توسط آقای توماس الساعتی در سال 1980 مطرح شد این تکنیک بر مبنای مقایسه های دو بدو بنا نهاده شده و امکان بررسی سناریوهای مختلف را به مدیران میدهد. این تکنیک نیازمند برنامه نرم افزاری خاص بوده و برای تصمیم گیری های حساس بسیار کارآمد و قابل اعتماد است.

اما در اینجا برای آسانی کار، روش امتیاز دهی ساده معیارها پیشنهاد شده است و این روش برآحتی انجام می گیرد و عموماً قابل قبول است.

در این روش ابتدا معیارهای فوق که عمدتاً کمی هستند. توسط کارشناسان متخصص امتیاز بندی می شوند، سپس با دریافت اطلاعات متقاضیان و ارزیابی آنها برای هر معیار، امتیاز مناسب به متقاضی داده میشود. جمع امتیاز مکتسبه از کلیه معیارهای فوق الذکر برای هر گزینه و مقایسه آنها با یکدیگر میتواند بیانگر انتخاب بهترین گزینه باشد. بعبارت دیگر هر متقاضی که توانست بالاترین امتیاز را از جمیع معیارها بدست آورد. میتواند بعنوان برنده انتخاب شود.

جدول زیر می تواند نشانگر شکل کلی امتیاز دهی معیارها و انتخاب گزینه برتر باشد.

جمع امتیازات مکتسبه گزینه ها	امتیاز معیار چهارم (حداکثر امتیاز)	امتیاز معیار سوم (حداکثر امتیاز)	امتیاز معیار دوم (حداکثر امتیاز)	امتیاز معیار اول (حداکثر امتیاز)	گزینه ها	ردیف
------------------------------	------------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------	------

					گزینه الف	1
					گزینه ب	2
					گزینه ج	3
					گزینه د	4
					گزینه ه	5

يك تجربه:

در حال حاضر شیلات در نظر دارد برای مرحله اول در هر استان حداکثر 2 بندر را به بخش غیر دولتی واگذار نماید. استان سیستان و بلوچستان در این زمینه پیشگام بوده و استانهای دیگر بویژه هرمزگان و خوزستان در رده های بعدی هستند. با استفاده از روش فوق الذکر بندر ماهیگیری رمین در استان سیستان و بلوچستان بعنوان يك بندر سطح يك واگذار شده است. مبلغ قرارداد این بندر 480 میلیون ریال است. اما نتایج حاصله بسیار پربار و مفید بوده است که از جمله آنها می توان بمرور زیر اشاره نمود:

- کاهش بار مسئولیت تصدی شیلات و انجام بهتر نظارت بر امور
 - کاهش بوروکراسی اداری در تامین هزینه های ضروری بندر و سرعت عمل در کار
 - واگذاری امور به مردم و افزایش رضایت عمومی جامعه صیادی محل
 - حرکت در راستای سیاستهای کلان دولت (خصوصی سازی فعالیتها)
 - کاهش هزینه های مختلف اعم از مدیریت و نگهداری (هزینه های جاری شیلات)
 - افزایش درآمد صیادان (با توجه به ایجاد بازار حراج ماهی)
 - بالا بردن نظم و انضباط و بهداشت محیط بندر
- امید می رود این اقدامات بتواند بعنوان راهکاری برای پیشبرد بهتر امور باشد.

جاودانی 84/12/17

Assignment of Operation of Fishing Ports to Non-Governmental Sector by Fishery Organization

By: Abbas Javdani

Abstract

There are over 156 fishing ports in Iran. These are ideal places for promotion of socioeconomic growth in coastal areas. They can also provide opportunities for creation of employment and fostering fishing industry and its related industries. Although fishing ports are built for goals other than profit generation, it is essential to observe cost-effective rules and productivity in order to take the advantage of such huge national capital in fostering national resources. To this end, managerial solutions are needed. Government is thinking about assigning fishing ports to non-governmental sector. It is increasingly beginning to recognize that private sector (non-governmental sector) is pretty better in handling such affairs with highly more productive and accurate methods. Enactment of Article 88 of Financial Regulations of Government is a part of such attempt. This paper aims to give a report of the efforts already made in fishery industry as part of assignment strategy and getting private sector involved in this issue and then go on by introducing proper solutions for ensuring best assignments. Fishing Organization intends to start assignment strategy by 2 ports per each province at the first step. Sistan Va Balouchestan province has leading role in this strategy. Hormozgan and Khuzestan provinces are next in terms of leading role. One port has already been assigned and for which a contract has been made which worth Rls. 480,000,000. It was proved this assignment has satisfactory outcome.

Keywords: *fishing port, assignment, Fishery Organization*