



مرکز ملی پژوهش‌های 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



در بحث تامین نیروی انسانی برای هر سازمان و ارگانی دو مؤلفه اساسی قابل اهمیت و دقت است اول سیاست های کلان آن ارگان یا سازمان در زمینه جذب و تامین نیروهای مورد نیاز خود شامل پایه تحصیلات - مدت و نحوه خدمت پرداخت حقوق و دستمزد و دیگر موارد انگیزه ای که به استناد آن متقاضیان تمایل بیشتری برای الحاق به آن سازمان خواهند یافت و دوم میزان علاقه و شناختی که معمولاً هر متقاضی و داوطلب ورود باید از آن سازمان و ارگان داشته باشد تا در انتخاب خود به بی راهه نرود و در واقع سرمایه گذاری انجام شده از هر دو سو بیشترین بهره مطلوب را داشته باشد واضح است که چنانچه این شناخت و آگاهی متقابل وجود داشته باشد شائبه هرگونه نارضایتی - کم کاری - عدم علاقه در آینده به حداقل خواهد رسید و آنگاه است که کارمند خدمت در سازمان خود را مایه افتخار دانسته و سازمان نیز متقابلاً برای نیروهای خود شان و اعتبار بیشتری قائل بوده و آنان را سرمایه اصلی مجموعه خود میدانند .

در ادامه مطلب سعی میگردد در حد بضاعت و با استفاده از تجربیات چند ده ساله روشهای متداول فعلی در زمینه تامین نیروی انسانی برای ناوگانهای دریایی مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و در خاتمه نتیجه گیری نمایم .

1- روش فعلی جذب و آموزش نیرو در سازمانها و ارگانهای دریایی .

بعلت عدم شناخت عمومی از فرهنگ دریایی متأسفانه از گذشته و تاکنون رشته های دریایی مخصوص دریانوردی به استثناء يك مورد ، جزء رشته های نیست که وزارت علوم و فن آوری به مانند سایر رشته های تحصیلی ، خود را متولی آن دانسته و دانشجو تربیت نماید . به همین دلیل مدیران ارشد ناوگانهای دریایی کشور بمنظور استفاده حداکثر از پرسنل ایرانی و جلوگیری از بحران کمبود نیروی انسانی که در اجراء این سیاست ، طرحهای توسعه ناوگان حاصل خواهد شد ، متجاوز از دو دهه است که راساً " نیروهای مورد نیاز خود را جذب و بصورت بورسیه در مراکز دانشگاهی کشور تربیت می نمایند . شاید به همین دلیل نیز نقش وزارتخانه علوم آموزش و فن آوری در این زمینه کم رنگ تر از سایر تخصص های دانشگاهی میباشد . از طرفی چون دو ناوگان بزرگتر دریایی کشور یعنی ناوگان حمل مشتقات نفتی و ناوگان حمل کالاهای عمومی هر دو تا چند سال اخیر زیر مجموعه وزارت خانه های دولتی بودند طبیعتاً " کلیه قوانین و

آئین نامه های استخدامی دولتی بر آنان حاکم بوده و دور از تعجب نیست که کلیه تازه واردین به این صنعت نیز به عنوان کارمند 30 ساله آن سازمان تلقی و مشغول بکار می گردند .

این روش اگر چه این امنیت را برای کارفرما دارد که تقریباً از وجود تعداد مورد نیاز پرسنل خود اطمینان خواهد داشت ولی معایبی نیز دارد که قابل تعمق و بررسی است و به همین دلیل نمونه آن در کشور های صاحب نام در صنعت کشتی رانی وجود ندارد . تجربه ثابت نموده است صرف نظر از موارد استثنائی عمر مفید خدمت دریائی و بدون دغدغه بخصوص برای همکاران ایرانی که گرایشات خانوادگی بیشتری دارند حداکثر تا پایان تعهدات و اخذ آخرین مدرک حرفه است . پس از آنست که سیل درخواست ها برای انتقال به مشاغل ساحلی دامن گیر مسئولین ستادی خواهد شد و آنان نیز به اعتبار سرمایه گذاری مادی و معنوی که در این موارد نموده اند و همچنین خلل ناپذیری توقف عملیاتی کشتیرانی ، مجبور خواهند بود که گاهاً مشکلات بحق دریانوردان را نادیده گرفته و از اهرم مقررات اداری برای فشار به آنان استفاده نمایند . طبیعتاً این آغاز کم کاری - بی علاقهگی و انجام کار در حد رفع مسئولیت خواهد بود . لذا بنظر میرسد تربیت کارمند برای 30 سال خدمت کمال مطلوب در صنعت کشتیرانی نیست . از طرفی دریانورد نیز خود را جزئی از سازمان دانسته و انتظار بحق دارد که تمام مسائل و برنامه ریزی های آموزشی ، شرکت در امتحانات ، دریافت مدارک و ... از طرف سازمان انجام گردیده و این امور برای وی تسهیل گردد . طبیعی است تا دریافت نتیجه نهائی این اقدامات ، نامبرده حائز شرایط خدمت نبوده و نمی تواند از مزایای آماده بکار استفاده نماید . چنین وضعیتی بخش ستادی در سازمانهای دارای ناوگان دریائی بمانند بخش ستادی در سازمانهای همپراز (از نظر تعداد پرسنل) اداری پر حجم و تعداد خواهد بود و خلاف واقع نیست که گاهاً برای اداره 3000 دریانورد در ستاد مرکزی متجاوز از 400 نفر فعالیت دارند .

## 2- آگاهی های لازم برای متقاضیان ورود

صعوبت کار دریانوردی بر اهل فن پوشیده نیست دریانوردی شغلیست بافرهنگ ویژه و منحصر بفرد که متأسفانه چندان برای افرادی که از نزدیک با آن درگیر نیستند و یا حداقل در بین دوستان و خانواده خود سمت مشابهی را ندارند قابل لمس نیست - این فرهنگ اگر چه

در کشورهای صاحب نام در مراودات دریایی، قدمت چندین صد ساله دارد و بی سابقه آن در کشور ما بیش از چند دهه نیست و نمی شود آنرا بعنوان روشی آشنا برای کلیه اقشار جامعه طبقه بندی نمود. اگر از دو حاشیه شمال و جنوب کشور که به حکم مجاورت با دریا و نیازی که از جهت امرار معاش و کسب روزی از گذشته دور وجود داشت صرف نظر کنیم بقیه فلات مرکزی و حواشی شرقی و غربی در گذشته فراتر از چند دهه اخیر هیچگونه آشنائی از این موهبت الهی نداشته و شاید برای توده عام جامعه تصور آنکه روزی دریا بزرگترین شاهراه ارتباطی بین ملل گردد، هم وجود نداشته است. خوشبختانه در چند دهه اخیر و به یمن صادرات نفت و نیاز کشور به واردات کالا و توسعه بنادر و متحول شدن علوم ارتباطی، درصد بیشتری از اقشار جامعه با فرهنگ دریایی آشنائی پیدا نموده اند. ولی مطمئناً این آشنائی هنوز هم درصدی نیست که بصورت باور عمومی جامعه باشد. بطور مثال برای جوانی که مراحل دبیرستانی را پشت سر گذارده و خود را آماده می نماید با انتخاب رشته تحصیلی مناسب و مورد علاقه خود، وارد بازار کار گردد، در ذهن میداند که مثلاً اگر در یکی از رشته مهندسی - پزشکی - حقوق - تربیت مدرس و غیره فارغ التحصیل گردد و یا اگر مستقیماً بعنوان یک شغل آزاد درگیر کسب و کار شود چه مسیر تحصیلی - مدت کارآموزی را میباید طی نماید و متعاقباً نحوه خدمت و جایگاه اجتماعی او چیست؟

ولی متأسفانه این شناخت برای مشاغل دریایی مخصوص دریانوردی در بین جوانان و یا حتی نسل قبلی که معمولاً در هنگام انتخاب رشته تحصیلی مورد مشاوره جوانان قرار می گیرند وجود ندارد. جوانان متقاضی ادامه تحصیل در مراکز آموزش عالی را میتوان به سه گروه مجزا نمود: گروه اول اقلیتی که بصورت هدفمند به مسیر تحصیلی و آموزش عالی خود نگاه کرده و برای آن برنامه ریزی و آماده سازی می نمایند و تا به غایت مطلوب خود نرسند دست از کوشش بر نخواهند داشت. گروه دوم اقلیت دیگری که از بنیه تحصیلی خوبی برخوردارند و مسیر آتی خود را با توجه به شاخص هائیکه جامعه برای شاغل و نام دانشگاه اعتبار می داند جستجو می نمایند. اما گروه سوم که گروه اکثریت میباشد هدف نهائی آنها ورود به دانشگاه و اخذ مدرک کارشناسی است. اگر به انتخاب رشته های تحصیلی دانشجویان دقت نظر شود طیفی از رشته های مهندسی - هنر - پزشکی - علوم انسانی در کنار هم

وجود دارد که هیچگونه سنخیتی با گروه دیگر ندارند . اکثر متقاضیان به رشته های دریائی از این گروه میباشند که امتیازاتی مانند استفاده از مزایای بورسیه و معافیت از خدمت وظیفه بشرط تعهد 10 سال کار (و یا عبارت دیگر تضمین شغل) باعث جذب این گروه خواهد شد و مجرات می توان گفت که بغیر از درصد قلیلی ، دیگران هیچگونه شناختی از مسیر انتخاب کرده خود و تبعات آتی آن ندارند .

### نقش بخش خصوصی در تامین و تربیت نیروی متخصص دریائی

با جمع بندی از مطالب پیش گفته بنظر میرسد در شرایط فعلی در سازمان هایی که درگیر مشاغل دریانوردی میباشند برای تامین نیروی انسانی مورد نیاز خود با دو انحراف کلی مواجه خواهیم بود .

1- صنعت کشتیرانی درصد قابل توجهی از توان بالقوه خود را صرف اموری می نماید که در مقام مقایسه با سازمانهای هم عرض بین المللی مدت ها است این امور از پیکر کشتی رانی جدا و به بخش دیگری واگذار گردیده است . در مقابل این توانمندی حاصل گردیده که با حداقل نیروی کارآمد قادر خواهند بود ناوگان های عظیمی را راهبری نمایند .

2- متقاضیان ورود به صنعت کشتیرانی به رغم مزایای بورسیه و تامین شغل آتی و بدون آشنائی کامل جذب کشتی رانی ها گردیده و با بینش و آگاهی جامع تر انتخاب رشته نمی نمایند و در عوض نیز در سالهای آتی عضو پایدارتری برای این صنعت نخواهند بود .

هر دو مورد یادشده به سهولت و با برنامه ریزی و حمایت کوتاه مدت چند ساله قابل رفع است و چاره ای نیست مگر از تجربیات شرکت های مشابه بین المللی در این زمینه استفاده نمود . خوشبختانه این تفکر از چندین سال پیش به همت و سرمایه گذاری مادی و معنوی چندین تن از مدیران شاخص و توانمند دریائی و آموزش عالی کشور شکل گرفته و در حال حاضر 3 ارگان معتبر دریائی و چهار دانشگاه که در آموزشهای مقطع کارشناسی دریائی فعالیت دارند ، در آن مشارکت نموده اند . در سال جاری اولین گروه از تربیت یافتگان این مجموعه که تحت نام مؤسسه بین المللی دریانوردی آفرین بصورت رسمی در منطقه آزاد

قشم به ثبت رسیده است وارد بازار کار دریائی خواهند شد .

مؤسسه بین المللی دریانوردی آفرین (باختصار مبدا) با سه هدف کلان ذیل کار خود را آغاز نمود .

1- کارآفرینی از طریق تشویق و ترغیب جوانان علاقمند به سوی صنایع دریائی و دریانوردی .

2- پشتیبانی و تامین نیروی انسانی ناوگانهای ملی و فراملی بمنظور حضور پررنگ تر در دنیای کشتیرانی و ارزآوری .

3- تداوم فعالیت با حرکت رو به تعالی مراکز آموزش دریائی کشور با تامین هزینه آموزش درصد قابل توجهی از ورودی های هر سال آن مراکز .

بدیهیست که این نظریه به مشابهنه تمام طرحهای دیگری که برای اولین بار اجرا می گردد دارای نقاط ضعیف و قوت بسیاری خواهد بود که به اختصار به آن اشاره خواهد شد .

#### نقاط قوت :

1- تامین هزینه های تحصیل و کارآموزی دانشجویان بصورت وام بلند مدت و بازیافت آن از محل درآمد 5 سال اولیه ورود متقاضی به بازار کار ، بنابراین فعلاً کلیه مخارج تحصیل و کارآموزی متقاضیان توسط مبدا تامین خواهد شد و از این بابت هزینه ای تحمیل خانواده ها نخواهد بود . ضمن آنکه متقاضی مقید است که بلافاصله پس از فارغ التحصیلی و دریافت مدارک شایستگی خود وارد بازار کار گردد .

2- مبدا ضمن آنکه نهایت سعی را دارد که فارغ التحصیلان خود را کاریابی نماید ولی عملاً هیچگونه تعهدی برای استخدام متقاضیان برای خود قائل نیست . فارغ التحصیلان دریائی به مانند خیل عظیم فارغ التحصیلان سایر رشته های تحصیلی تابع عرضه و تقاضا بازارکار خواهند بود با این فرق که بازار کاری تشته در داخل و خارج از کشور پیش روی دارند .

3- چون پرداخت نهائی هزینه های سنگین تحصیلی در نهایت بعهده متقاضی میباشد این امر باعث میگردد که متقاضیان با آگاهی و شناخت کامل تری جذب این گرایش گردند .

- 4- متقاضیان هیچگونه تعهدی برای جذب به ارگان خاصی نخواهند داشت و بصورت دریانورد آزاد تلقی میگردند و طبعا" تابع شرایط پیشنهادی بهتر خواهند بود .
- 5- برابر محاسبات انجام شده در صورت 8 ماه دریانوردی در سال و پرداخت 45 ای 75% از درآمد حاصله ، دریانورد قادر خواهد بود بین 3 ای چهار سال وام خود را مستهلك نماید ضمن آنکه هیچگاه از ابتدای خدمت تعهدی به ارگانی خاص نخواهد داشت و برای انتخاب بهترین پیشنهاد و زمان الحاق و طول مدت دریانوردی و زمان استفاده از مرخصی اختیار تام دارد .
- 6- ناوگانهای دریائی و سازمانها بهره بردار از این قبیل دریانوردان نیز فارغ از مسائل جانی فقط برای مدتی خاص در مقابل پرداخت دستمزد از خدمات دریانورد استفاده نموده و پس از اتمام قرارداد رابطه دیگری با مشارالیه نخواهند داشت .
- 7- با عنایت به آزادی عمل دریانوردان به جذب در ناوگانهای فرا ملی ، ناوگانهای ملی میباشد شرایط استخدامی و سطح دستمزد های خود را برابر استانداردهای بین المللی و تابع شرایط بازار نمایند .
- 8- با تقلیل وظایف مدیریت های ستادی در زمینه های آموزش - پذیرش - استخدام و سایر مسائل اداری فعلی حجم پرسنل درگیر نیز می تواند تا میزان 70% تقلیل یابد .
- 9- اجتناب ارگانهای دریائی از پیگیری و پی آمدهای اداری نیروی های بدون کارآئی - بی انضباط - مشکل آفرین که در شرایط فعلی رهائی آنان بسیار پر هزینه و گاهها" نیز مشکل آفرین است .

#### نقاط ضعف :

- 1- تا زمان اشباع صنعت کشتیرانی از این قبیل دریانوردان آزاد ، بنظر میرسد که ناوگانهای دریائی حداقل برای کمیت فعلی ناوگان خود میباشد کماکان نیرو های ثابت داشته باشند . (ولی پیشنهادا" اصلح تر آنکه با ایجاد تسهیلاتی این مهم نیز از طریق مؤسسات خصوصی انجام گردد )
- 2- فترت طولانی بعد از خاتمه آموزش برای طی دوره سربازی علاوه بر آنکه بازگشت سرمایه را به

تعویق می‌اندازد ، به همان نسبت نیز آمادگی متقاضی را برای شرکت در امتحانات شایستگی تقلیل خواهد داد . لذا در شرایط فعلی مبادا فقط از متقاضیان که وضعیت سربازی مشخصی دارند (معاف دائم غیر پزشکی یا خدمت کرده) استفاده می‌نماید و به همین دلیل نیز از متقاضیان کمتری بهره می‌گیرد .

3- علیرغم گسترش فرهنگ بیمه اجتماعی و الزام کارفرمایان به استفاده از پوشش بیمه درمانی و بازنشستگی برای مستخدمین خود ، این فرهنگ هنوز در جامعه نهادینه نگردیده و جوانان رغبت بیشتری به استخدام های رسمی و دولتی دارند .

### نتیجه گیری :

1- تشکیل سازمانهای مشابه مبادا در قالب بخش خصوصی با سرمایه شخصی یا توان مالی شرکت های دریائی ذیربط می‌تواند انتفاعی و گام دیگری در توسعه تربیت دریانورد آزاد باشد .

2- دیر یا زود صنعت دریانوردی کشور مشابه سایر ملل صاحب نام دیگر ملزم به استفاده از دریانوردان آزاد است . پیشنهاد میگردد ارگانهای مسئول و سازمان های ذیربط حداقل در برنامه بلند مدت 5 سال آتی خود حمایت از این نحوه جذب را مد نظر داشته و سعی فرمایند تا آنجا که ممکن است نیرو های مورد نیاز خود را از این طریق تامین فرمایند .

3- از کلیه مدیران توانمند دریائی که دغدغه های فراتر از مسائل زیر مجموعه خود راجع به پویائی صنایع دریائی دارند استدعا دارم ، در مورد رفع مشکل سربازی دانشجویان ورودی این حرفه با تاکید بر "انجام خدماتی در مراکز نظامی و ادامه آن بعنوان خدمت در حین اشتغال" راه گشائی و پی گیری فرمایند .

4- از فرماندهی محترم نیروی دریائی ارتش جمهوری اسلامی ایران تقاضا دارم برابر آنچه که در انتهای سال گذشته بصورت کتبی خدمت ایشان پیشنهاد نمودم حداقل در مورد دانشجویان ورودی مبادا به دانشگاه امام خمینی نوشهر راه گشائی فرمایند تا این قبیل دانشجویان بعنوان سرباز وظیفه ، سهمیه آن نیرو محترم گردیده و در مدت حضور خود در دانشگاه ضمن انجام



خدمت وظیفه دوره آموزشی خود را نیز توامان طی نمایند .

5- از انجمن دریانوردان خیره به عنوان تنها ارگان صنفی دریائی نیز تقاضا میگردد در جهت تقویت و توسعه فرهنگ بهره برداری از دریانوردان آزاد ، "مبدا" و سایر مؤسسات مشابه را حمایت و به ارگانهای دریائی زیر مجموعه خود معرفی نماید .

6- از مدیران اجرایی سازمان بنادر و کشتیرانی - شرکت کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران - شرکت ملی نفتکش ایران که هر سه از مؤسسين مبدا میباشد استدعا میگردد در شرایط فعلی دستور فرمائید تا نسبت به واگذاری امتیازات ، روشی یکسان انتخاب نموده تا ضمن ایجاد انگیزه به دانشجویان بورسیه خود از چند گانگی در مراکز آموزشی جلوگیری گردد .

7- از دبیر اجرایی همایش نیز استدعا دارم نسبت به رفع مشکل سربازی متقاضیان دریانوردی آزاد برابر پیشنهاد ارائه شده یا هر گونه راه حل دیگری در قطع نامه پایانی همایش ذکر نام و از مسئولین ذیربط تقاضای پی گیری تا رفع مشکل گردد .

ICOPMAS

**By: Amir Mansour Kouchani**

**Abstract**

In 'human force' discussions of every organization or agency there are two principal elements that need to be cared: policy-making in large scale in relation to attraction of human force. Such policy must comprise elements such as education, duration, manner of service and modality of pays etc. Other element is motivational incentives, which are designed to spark motivation to drive human force to get involved in the works productively. This paper also provides an analysis on human force that works for marine industry using a ten-year experience already gained. In conclusion, findings are being presented. Among the most notable findings of this paper is the necessity to establish similar agencies in private sector. Such agencies must be personally run with personal capital. This can be a major step towards educating high-potential navigators for future. It also is recommended that authorities in Iran start to endorse this trend within their five-year plans in their recruit strategies. Also all able directors who are active in marine industry are requested to take appropriate actions in solving the problems arising from compulsory military service that students must perform. It becomes restrictive in some occasions. Also Commander of Navy is requested to pay sufficient attention to this matter in order to take a major step in educating able directors for future. Ports and Marine Organization's role is also obvious in this trend.

**Keywords:** *recruitment, human force, agency, Ports and Marine Organization*

ICOPMAS