

"Reevaluation of the Contingency-Economic Role and Function of the Ports and Shipping Organization during the Iran-Iraq War (1980-1988)"

Saideh Torab^{*}, Hasan Hazrati^{**}

Mohsen Seraj^{***}

Abstract

The issue of oil played a crucial role in determining the outcome of war between Iran and Iraq, leading to more mutual cooperation between the Iranian navy and some civilian maritime organizations such as the Ports and Shipping Organization, because in the absence of some major ports and important wharves that were exposed to direct attack of Iraq, construction of new maritime center for organizing the arrival and departure of Iranian ships and their loading and unloading operations was a necessity. Since the Ports and Shipping Organization possessed the necessary skills and facilities to assist the Armed and Naval forces of Iran, guidelines were issued and implemented to provide the operational areas and support needs and to separate and specify the responsibilities of the various organizations present in the region. These guidelines were designed to clearly define the responsibilities of various organizations present in the region and to make full use of all maritime transportation capabilities for the deployment and movement of necessary equipment and personnel to the region. Despite the significance of these cooperation, the influential role of the Ports and Maritime Organization of the Islamic Republic of Iran in providing maritime logistics has not

* Ph.D. Candidate of History at the Imam Khomeini and Islamic Revolution research institute (Corresponding Author), Torabsaideh@gmail.com

** Associate professor in the History and Civilization Departure at the faculty of Divinity, University of Tehran, hazrati@ut.ac.ir

*** Assistant Professor of Islamic Revolution History Department, Emma Khomeini Research Institute and Islamic Revolution, serajmilad@yahoo.com

Date received: 29/09/2024, Date of acceptance: 30/10/2024



been adequately introduced and explained. This research provides a comprehensive and in-depth description of the role played by this civilian maritime organization during the war, with the aim of explaining how the continuous flow of maritime traffic in the Persian Gulf was maintained through the change in the operation of the Ports and shipping organization. During this study, the role of the Ports Organization as an effective organization, which was based on its structural and contingent behavior has re-examined.

Keywords: Iran-Iraq war, the Port and Shipping Organization, maritime logistics, supply chain, contingent behavior.

Introduction

Iran's port and maritime facilities located along the coasts of Khuzestan and Bushehr, including Imam Khomeini Port, Mahshahr, and Khark Island, as well as the maritime route and Iran's vital economic lifeline—the Strait of Hormuz—were considered the most sensitive economic and communication zones during this period. Ensuring the security of these areas was so critical that it could be seen as another front against Iraq's escalating aggressions. As the war dragged on, the need for both parties to sustain oil exports grew more urgent. Iran was fully aware of the importance of oil revenues and sought to maintain and even increase oil exports through terminals on Lavan and Siri Islands. However, Iraq imposed significant pressures to cut off Iran's oil exports, aiming to force Iranian authorities into negotiations. These pressures were so intense that Iran's oil export terminal on Khark Island was temporarily unable to operate. Iraq's military disruptions severely impacted Iran's oil exports, making Iranian ports and shipping routes appear unsafe. Nevertheless, meeting wartime needs and covering war expenses were entirely dependent on the continued operation of ports and the restoration of maritime traffic to Iranian waters. The Ports and Maritime Organization (PMO), as the primary authority responsible for maritime transportation and safety, held full jurisdiction over all port and maritime affairs in the country. The organization's fleet had the necessary capabilities to fulfill a significant portion of operational and logistical maritime needs. Therefore, it became necessary for the PMO, in compliance with new directives issued by the armed forces, to implement structural changes and, based on wartime requirements, to allocate its fleet as well as its technical and specialized capabilities to support the war effort. This process required extensive coordination and even alterations to the organization's usual operations and structure. Hence, questions arose regarding the reasons and methods for this collaboration, the quality of interaction

between the PMO and the military forces, and the nature of adaptive changes within the organization's responsibilities. Although the PMO continued to perform its primary role as the main authority managing maritime transportation, the crisis of war introduced new imperatives that required reexamining the legal roles and responsibilities of the PMO as well as the scope of adaptive changes in its wartime performance. Historical evidence underscores the crucial role of logistics in wars. Alongside other civilian maritime organizations, the PMO was obligated to meet the logistical demands of the war, although its interactions with the armed forces differed significantly. This study aims to identify and analyze the level of integration and coordination between various components of the PMO and other institutions involved in the war effort.

Materials & Methods

The approach of this study is grounded in data and based on the description and critical analysis of documents and records. Consequently, the method employed is archival and document-based. Additionally, the oral history of the Iran-Iraq War contains significant material relevant to the subject, including memoirs and interviews, which have been utilized as much as possible. One of the most important sources for this research is the extensive collections published by institutions directly involved in the war, such as the Ports and Maritime Organization, the Navy of the Islamic Republic of Iran, and later, the Navy of the Islamic Revolutionary Guard Corps. These publications provide valuable insights into the roles and operations of these institutions during the war and reveal many untold aspects of the conflict. Furthermore, many directives and meeting minutes issued by these institutions during the war, included as official documents in these collections, are critical for identifying various dimensions of the maritime conflict. These documents offer the opportunity to examine some of the most significant events of the Iran-Iraq War in the Persian Gulf from the perspective of the involved institutions and analyze their actions and performance during the conflict.

Discussion & Result

The role of both Iran and Iraq as key producers and exporters of oil in the Persian Gulf turned the region into a second front, equally as critical as the land battles for both sides. Success in this domain meant superiority in oil production and export, thereby exerting pressure on the adversary. Oil revenues played a pivotal role in meeting the war's needs, significantly influencing domestic markets and fulfilling the population's requirements. Additionally, any disruption in maritime traffic would result in the rerouting of

commercial and oil tankers elsewhere. For Iran, ensuring security along these routes was crucial to not only maintaining but also increasing the free flow of ships to Iranian ports and terminals in the Persian Gulf. To improve coordination with the country's military and security institutions, the Ports and Maritime Organization of Iran established an operational headquarters during this period. The purpose of this headquarters was to manage crises at southern ports and ensure the continuity of ship traffic to Iranian ports. Subsequently, on October 10, 1980 (18 Mehr 1359), an emergency plan for controlling maritime traffic in the Persian Gulf was developed and issued by the Army's 421st Combat Unit to manage crises and ensure the continuation of maritime activity. Another critical issue was creating suitable conditions for the free movement of ships. For shipowners, the duration of port stays was a determining factor. Additionally, a high number of waiting ships at ports not only caused doubts about the efficiency and organization of the ports but also required substantial compensation for shipowners for each additional day of docking. This issue was frequently observed at Iranian docks in the early stages of the war. Thus, a shared area of cooperation between military and civilian maritime organizations emerged: addressing these problems using the equipment, expertise, and skills of institutions such as the Ports and Maritime Organization, which could significantly mitigate such challenges.

For instance, during 1980-1981, due to the increased volume of ships at Abbas and Bushehr ports, the Ports and Maritime Organization was tasked with extending working hours for its personnel and implementing special scheduling for the entry and exit of ships and fishing boats. This allowed maximum utilization of loading and unloading capacities. Similarly, during military operations and construction projects necessary for the armed forces, the Ports and Maritime Organization played a vital role based on its experience and expertise. Many operational and logistical needs of the armed forces during major operations, such as the lifting of the Abadan siege, Martyr Safari, Ashkan, Morvarid, the reintegration of Imam Khomeini Port into maritime transportation, the emergency escort plan for convoys in the Persian Gulf, and countering growing threats to Iran's largest oil terminal on Kharg Island, were met and delivered with the collaboration of institutions like the Ports and Maritime Organization. Iran's interests rested on maintaining stability and ensuring the continuity of oil exports. At the same time, it was widely believed that targeting Iran's oil facilities could weaken its military capabilities in two ways: first, by reducing military equipment and arms, and second, by creating economic difficulties for institutions and the populace. Given the significance

of this matter, wherever discussions of wartime logistics and meeting operational needs arise, the presence of the Ports and Maritime Organization is invariably evident.

Conclusion

The historiography of the Iran-Iraq War, compared to the broader historiography of contemporary Iranian history, represents a distinct and unique phenomenon. However, this very distinctiveness exposes it to several vulnerabilities. The diverse interpretations of the war have made uncovering the truth behind many events challenging, particularly as the war is so deeply intertwined with the Islamic Revolution that discussing the historiography of the war becomes a complex task. Numerous centers have been established under the banner of war studies or research, each focusing on analyzing operational or tactical war documents within their respective objectives. It is evident that achieving these goals is impossible without creating archives and collecting comprehensive war-related documents. However, while many strategic war documents remain unpublished, the limited available documents are often unprofessionally archived within these institutions. In some cases, no steps have been taken for their cataloging or review. As a result, despite nominal access, these collections are practically inaccessible to researchers and students. The proliferation of institutions claiming expertise in war historiography has led to a form of competition centered solely on hoarding documents, a phenomenon that can be described as "document monopoly." In a few cases, institutions involved in the Iran-Iraq War, such as the Ports and Maritime Organization, have systematically collected, identified, and reviewed relevant documents, producing highly comprehensive collections. However, even in these rare instances, the archives remain closed to researchers, with access to existing documents still restricted. These archives are only used for certain internal research projects. Thus, monopolization stands as one of the biggest obstacles to war historiography, making any critical research in various aspects of the war nearly impossible. As mentioned earlier, the multiplicity of narratives about the war, coupled with the entanglement of the war and the Islamic Revolution, has made providing straightforward, realistic, and unaltered accounts extremely difficult. The perspective that views the war and defense as sacred rather than political further complicates war historiography, as it makes any critical or impartial evaluation nearly impossible. This issue has placed the writing of war history under the monopoly and dominance of specific institutions. As a result, this research has not been immune to these challenges. Despite the central role of the Ports and Maritime Organization in this study, none of

the documents and records in its archives were accessible. Consequently, alongside the limited research conducted on the history of ports and maritime affairs, the work was carried out by exploring collections such as the National Archives, the Center for War Studies and Research affiliated with the Islamic Revolutionary Guard Corps (IRGC), and the Organization for Sacred Defense Documentation and Records. However, the available documents in these centers were insufficient in quantity to meet the research needs, especially since, contrary to standard practices, no documents from the Ports and Maritime Organization had been transferred to the National Archives. To address this gap, an attempt was made to compensate by using regulations, directives, correspondence, and joint negotiations between institutions. Additionally, chronologies and calendars compiled by the Army and the IRGC proved helpful in this regard. Based on the collected information, the historical developments, the background of the Ports and Maritime Organization, and the specific crises it faced during the war-which necessitated structural changes and the adoption of new exigencies-were described

Bibliography

- Amirasmaeili Kanari Naqi, 2017, "Days of Resistance in Ports and Seas," *Bandar and Darya Scientific Research Monthly*, Vol. 32, No. 245, pp. 70-73. [In Persian]
- Biraqi, Mehdi, and Mostafa Lotfi Jalalabadi, 2022, "Logistics and the Role of NEDAJA's Supply and Support in Breaking the Siege of Abadan," Tehran: Islamic Republic of Iran Army, Navy, Office of Theoretical Research and Strategic Studies. [In Persian]
- Jafari Jebeli, Ali, and Majid Mansouri, 2010, "Causes of War," *Sacred Defense Historical Calendar*, Vol. 1, Office of Theoretical Research and Strategic Studies of the Islamic Republic of Iran Navy. [In Persian]
- Ettela'at Newspaper, March 12, 1984. [In Persian]
- Ettela'at Newspaper, February 2, 1986. [In Persian]
- Anonymous, 2016, "Supply Chain and War: The Role of the Ports and Maritime Organization During the Imposed War," Tehran: Ports and Maritime Organization. [In Persian]
- Saeedi Kia, Mehdi, 2006, "Principles and Fundamentals of Entrepreneurship," Tehran: SAMT. [In Persian]
- Anonymous, 1988, "Interview with the General Director of Hormozgan Ports and Maritime Affairs: Mr. Masoumi," *Bandar and Darya Scientific Research Monthly*, No. 19, pp. 46-49. [In Persian]
- Sayari, Habibollah, et al., 2007, "Battlefield of Marine Commandos: Events and Incidents of October 1-15, 1980," Vol. 2, Tehran: Islamic Republic of Iran Army, Office of Theoretical Research and Strategic Studies. [In Persian]

127 Abstract

- Sayari, Habibollah, et al., 2010, "Epic of Resistance: Events and Incidents of October 16-30, 1980," Vol. 3, Tehran: Islamic Republic of Iran Army, Office of Theoretical Research and Strategic Studies. [In Persian]
- Sayari, Habibollah, et al., 2011, "Roar of Gunboats: Events and Incidents of November 1-15, 1980," Vol. 4, Tehran: Islamic Republic of Iran Army, Office of Theoretical Research and Strategic Studies. [In Persian]
- Sayari, Habibollah, et al., 2011, "Flames of Revenge: Events and Incidents of November 16-30, 1980," Vol. 5, Tehran: Islamic Republic of Iran Army, Office of Theoretical Research and Strategic Studies. [In Persian]
- Sayari, Habibollah, et al., 2011, "Pearl: Events and Incidents of December 1-15, 1980," Vol. 6, Tehran: Islamic Republic of Iran Army, Office of Theoretical Research and Strategic Studies. [In Persian]
- Sayari, Habibollah, and Ali Jafari Jebeli, 2012, "Imprisoned in Umm Qasr: Events and Incidents of January 1-15, 1981," Vol. 8, Tehran: Islamic Republic of Iran Navy, Office of Theoretical Research and Strategic Studies. [In Persian]
- Habibollah et al., "Resistance in Kharg," 2013, "Events and Incidents of January 16-30, 1981," Vol. 9, Tehran: Islamic Republic of Iran Navy, Office of Theoretical Research and Strategic Studies. [In Persian]
- Jalil, 2001, "Techniques of Individual and Group Creativity," Tehran: State Management Education Center. [In Persian]
- Fayzi, Tahereh, 2004, "Fundamentals of Organization and Management," Tehran: Payam Noor Publications. [In Persian]
- Lang, Douglas, and Homayoun Asadi, 2005, "International Logistics: Managing the Global Supply Chain," Tehran: Qalamro Aftab. [In Persian]
- Center for War Documents and Research, Document No. 438973, n.d. [In Persian]
- Center for War Documents and Research, Document No. 438963, n.d. [In Persian]
- Mohammadi, Alireza, 2018, "Naval Logistics," Tehran: Islamic Republic of Iran Navy, Office of Theoretical Research and Strategic Studies. [In Persian]
- Nazarian, Ali, 2013, "Examining the Role of Commercial Ports in Supply Chain Management," Bandar and Darya Scientific Research Monthly, Vol. 28, Issue 205, pp. 50-54. [In Persian]
- Vosoughi, Mohammad Baqer, and Mansour Safatgol, 2019, "Atlas of Ports and Maritime Affairs," Vol. 3, Tehran: Ports and Maritime Organization. [In Persian]

بازخوانی نقش و عملکرد اقتصادی_اقتصادی سازمان بنادر و کشتیرانی در جنگ ایران و عراق (۱۳۶۷-۱۳۵۹)

سعیده تراب*

حسن حضرتی**، محسن سراج***

چکیده

نقش مسئله نفت در تعیین سرنوشت جنگ میان ایران و عراق بود که موجبات همکاری‌های مشترک بیشتری را میان نیروی دریایی ارتش ایران و برخی نهادهای دریایی غیرنظامی چون سازمان بنادر و کشتیرانی، فراهم کرد؛ چراکه در غیاب برخی بنادر اصلی و اسکله‌های مهم که در معرض حملات مستقیم عراق بود، ایجاد کانون‌های جدید دریایی جهت ساماندهی به ورود و خروج کشتی‌های ایرانی و تخلیه و بارگیری آن‌ها، یک ضرورت بود. از آنجاکه سازمان بنادر و کشتیرانی مهارت و امکانات لازم را برای کمک به نیروهای مسلح و دریایی ایران داشت؛ برای تأمین نواحی عملیاتی و نیازهای پشتیبانی و تفکیک و مشخص‌سازی مسئولیت ارگان‌های مختلف حاضر در منطقه، دستورالعمل‌هایی صادر و قرار شد از تمام امکانات حمل‌ونقل دریایی برای اعزام و جابه‌جایی تجهیزات و نیروی انسانی موردنیاز منطقه استفاده شود. به‌رغم اهمیت این همکاری‌ها، تاکنون زوایای نقش تأثیرگذار سازمان بنادر و کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران در تأمین لجستیک دریایی به‌خوبی معرفی و تشریح نشده است. پژوهش حاضر توصیف عمیق و گسترده نقش این نهاد دریایی غیرنظامی در طول جنگ است تا چگونگی تداوم تردد دریایی در خلیج فارس از طریق تغییر عملکرد سازمان بنادر و کشتیرانی تشریح شود. طی این بررسی

* دانشجوی دکتری تاریخ انقلاب اسلامی، پژوهشکده امام خمینی و انقلاب اسلامی (نویسنده مسئول)،
torabsaideh@gmail.com

** دانشیار گروه تاریخ و تمدن اسلامی، دانشگاه تهران، hazrati@ut.ac.ir

*** استادیار گروه تاریخ انقلاب اسلامی، پژوهشکده انقلاب اسلامی و امام خمینی، serajmilad@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۰۵، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۱۰



نقش و عملکرد سازمان بنادر به عنوان یک سازمان اثربخش، که مبتنی بر تغییرات ساختاری و رفتار اقتصادی آن بود، بازخوانی شده است.

کلیدواژه‌ها: جنگ ایران و عراق، سازمان بنادر و کشتیرانی، لجستیک دریایی، زنجیره تأمین، رفتار اقتصادی.

۱. مقدمه

تاسیسات بندری و دریایی ایران واقع در سواحل خوزستان و بوشهر چون بندر امام خمینی، ماهشهر، خارک و هم چنین مسیر دریایی و شاهراه حیاتی اقتصاد ایران یعنی تنگه هرمز، در واقع حساس ترین مناطق اقتصادی و ارتباطی ایران در این دوره محسوب می شدند. لذا حفظ امنیت این مناطق چنان اهمیتی داشت که می توان آن را جبهه دیگری در برابر تهاجمات رو به افزایش عراق دانست. از سویی با طولانی تر شدن جنگ، نیاز طرفین به تداوم صادرات نفت شدیدتر شده بود. ایران از میزان نیاز به ذخایر ارزی نفتی آگاهی کامل داشت. بنابراین تلاش می کرد از طریق ترمینال های نفتی در جزایر لاوان و سیری، صادرات نفت را تداوم و حتی افزایش بخشد. اما عراق با نیت اجبار مقامات ایرانی به پذیرش مذاکره فشارهای متعددی برای قطع صادرات ایران وارد می کرد. تا حدی که پایانه صادرات نفتی ایران در جزیره خارک مدتی نتوانست مأموریت خود را انجام دهد. مزاحمت های نظامی عراق به شدت مسئله صادرات نفت را تحت الشعاع قرار داده بود و به خطر افتادن حمل و نقل و مسیرهای دریایی، بنادر و اسکله های ایرانی را ناایمن جلوه می داد؛ در حالی که تامین نیازمندی ها و هزینه های جنگ وابستگی تام به تداوم فعالیت بنادر و بازگرداندن جریان تردد دریایی به سمت آب های ایران داشت. از سویی سازمان بنادر و کشتیرانی به عنوان اصلی ترین نهاد مسئول در حوزه حمل و نقل دریایی و هم زمان ایمنی دریایی، تولید تمام امور دریایی و بندری کشور را در انحصار خود داشت. بنابراین ناوگان موجود در این سازمان دارای قابلیت های لازم را برای تامین بخش مهمی از ضروریات عملیاتی و پشتیبانی دریایی دارا بود. از اینرو ضرورت داشت تا سازمان بنادر و کشتیرانی مطابق با دستورالعمل های جدید صادره از سوی نیروهای مسلح، با برخی تغییرات ساختاری و مبتنی بر اقتضات جنگی علاوه بر ناوگان، مهارت و توان تخصصی خود را هم در اختیار جنگ قرار دهد. این مهم مستلزم مجموعه ای از هماهنگی ها و حتی تغییر در عملکرد و ساختار همیشگی بود. از اینرو چرایی و چگونگی این تعامل و کیفیت آن، میان سازمان بنادر با نیروهای نظامی و چگونگی تحولات اقتصادی در محدوده وظایف این نهاد،

بازخوانی نقش و عملکرد اقتضایی_اقتصادی سازمان ... (سعیده تراب و دیگران) ۱۳۱

مورد پرسش قرار گرفته است. البته سازمان بنادر هم چنان به عنوان اصلی ترین متولی حمل و نقل دریایی به انجام وظیفه می پرداخت اما برخی تغییرات ناشی از بروز بحران جنگ، الزامات جدیدی در برابر این نهاد قرار می داد که واکاوی اقتضائات جدید، نیازمند بازخوانی دقیق نقش و وظایف قانونی سازمان بنادر و کشتیرانی و از سویی دامنه تغییرات در عملکرد اقتضایی آن است. تجربه تاریخی نشانگر اهمیت لجستیک در جنگ ها است. سازمان بنادر در کنار مجموعه ای از نهادهای دریایی غیرنظامی ملزم به تامین نیازمندی های جنگ بودند؛ گرچه که جنس تعامل میان این نهادها با نیروهای مسلح از گونه ای متفاوت بود. در نوشتار زیر تلاش شده که میزان پیوستگی و وحدت میان اجزای مختلف این سازمان با دیگر نهادهای درگیر جنگ شناسایی و بررسی شود.

۲. پیشینه پژوهش

درباره نقش آفرینی نهادهای دریایی غیرنظامی در جنگ ایران و عراق، عموماً در حاشیه آثاری که با موضوع فعالیت های نیروهای نظامی در خلیج فارس به انجام رسیده، اشاراتی شده است. گرچه برخی از این نهادها چون سازمان بنادر در سال های اخیر، پژوهش های مستقلی را آغاز کرده اند؛ از جمله «اطلس تاریخ بنادر و دریانوردی»^۱ تالیف محمدباقر وثوقی و منصور صفت گل، که در سه جلد و دوازده فصل و با محوریت مباحث دریانوردی ایرانیان، توسعه علوم و فنون دریایی و بنادر و جزایر خلیج فارس در طول تاریخ ایران به نگارش درآمده است. به نحوی که ده فصل نخست این مجموعه سیر تحولات را از دوره باستان تا قرن چهاردهم شمسی در برمی گیرد. محور اصلی و تاکید این اثر جامع، ارزیابی و تحلیل تحولات دریای خزر، خلیج فارس و دریای عمان و تحولات تاریخی بنادر و جزایر ایرانی است. در واقع ذیل بررسی همین تحولات و محورها است که در فصول مربوط به دوره معاصر، بخشی از وقایع مربوط جنگ ایران و عراق و شرح برخی فعالیت های سازمان بنادر و کشتیرانی در طول جنگ موردتوجه قرار گرفته.

«تاسیس سازمان بنادر و دریانوردی در آیین اسناد»: تالیف محمدباقر وثوقی و منصور صفت گل،^۲ که در سال ۱۳۹۷ و توسط انتشارات سازمان بنادر و دریانوردی منتشر شده است در قالب دو بخش اصلی ابتدا با تکیه به اسناد و مدارک موجود و مربوط زمینه ها و سیر وقایع و جریانات منجر به تاسیس این سازمان را شرح داده در واقع این بخش شرح شکل گیری و تحولات تشکیلات اداری و مدیریتی دریایی و دریانوردی ایران است و در بخش بعدی به

معرفی این مجموعه اسناد پرداخته است. در بخش دوم گزیده ای از مهمترین اسناد آرشیوی و آیین نامه ها در دسترس قرار گرفته است. بنابراین اثر فوق تنها شرح چرایی و چگونگی تاسیس سازمان است. بدین صورت که با تکیه بر مجموعه اسناد موجود سیر تاسیس و روند تکامل این نهاد دریایی را طی چند دهه تشریح کرده است. در گام بعدی نویسندگان محترم تلاش کرده اند که با ارائه تحلیلی دقیق به تاثیر شرایط اجتماعی و اقتصادی سواحل جنوبی ایران بر لزوم ایجاد یک نهاد مرتبط برای سامان بخشی به اوضاع بپردازند.

اثر دیگر کتاب «زنجیره تامین و جنگ: نقش سازمان بنادر و دریانوردی در جنگ تحمیلی»^۳ است که به دست مرکز بررسی ها و مطالعات راهبردی سازمان بنادر گردآوری و توسط انتشارات آن سازمان، به چاپ رسیده است. این اثر طی سه فصل با عنوان های: زنجیره تامین، بنادر و جنگ، نقش بنادر کشور در جنگ تحمیلی و برنامه ریزی اقتضایی و درس آموزه های جنگ تحمیلی، کوشیده ست که یافته های خود را با نگاهی کاربردی در چارچوب نظریه مدیریت اقتضایی و اصول مدیریت بحران دسته بندی و ارائه کند. اصلی ترین بخش کتاب یعنی فصل دوم حاوی مطالبی است با موضوع بندر خرمشهر، از جایگاه و اهمیت آن در حمل و نقل دریایی تا اشغال خرمشهر توسط عراق. سپس در بخش نقش بنادر در دوره جنگ به اختصار به ترسیم موقعیت و اهمیت نظامی برخی بنادر ایرانی خلیج فارس پرداخته است. مهمترین ویژگی این فصل، پراکندگی و اختصار بیش از حد مطالب است. شرح همکاری های مشترک نیروی های مسلح و بنادر و سازمان بنادر کمترین سهم را به خود اختصاص داده است. ضمن اینکه از اسناد مرتبط با موضوع در این اثر، کمتر استفاده شده است. به واقع بنظر می رسد تاکید اصلی این اثر، تشریح برنامه ریزی های اقتضایی سازمان بنادر بنابر تحلیل شرایط و موقعیت خاص بوده است.

۳. لجستیک دریایی

بنادر به عنوان محل تلاقی روش های حمل و نقل، دارای نقش مهمی در لجستیک هستند و تأسیسات، اصطلاحی است برای مکان های ثابت که فعالیت های لجستیکی در آن ها انجام می شود. گرچه بنادر و تأسیسات دریایی از یکدیگر قابل تفکیک اند اما در عین حال نقش های بسیار مشابهی نیز بر عهده دارند (لانگ و اسعدی، ۱۳۸۴: ۳۲۶).

لجستیک که در فارسی واژه آماد و پشتیبانی جایگزین آن شده ریشه در فرهنگ لغات یونان باستان دارد و در طول زمان توسط افراد و سازمان های مختلف استفاده شده است. از نقطه نظر

بازخوانی نقش و عملکرد اقتصادی_اقتصادی سازمان ... (سعیده تراب و دیگران) ۱۳۳

نظامی لجستیک به معنای کلیه امور لازم برای پیاده‌سازی تصمیمات استراتژیک و تاکتیکی واحدهای نظامی است. لجستیک علم برنامه‌ریزی و اجرای حرکت و نگهداری نیروهاست که منابع قدرت رزمی را فراهم می‌سازد، موضع آن منابع را در میدان نبرد مشخص می‌کند و آن‌ها را در سرتاسر زمان اجرای عملیات حفظ می‌کند. به عبارتی جامع امور مربوط به لجستیک عبارت است از:

- «طرح‌ریزی و توسعه، توزیع، نگهداری و تخلیه تجهیزات؛
- ترابری، تخلیه، بهداشت و کادر درمان؛
- تأمین یا ساخت و نگهداری، عملیات و تغییر وضعیت تجهیزات؛
- تأمین و تدارک خدمات» (محمدی، ۱۳۹۷: ۱۸).

تعریف لجستیک از سوی شورای مدیریت لجستیک نیز چنین ارائه شده است: لجستیک بخشی از فرآیند زنجیره تدارکات است که در آن انتقال و انبار کردن مؤثر و کارای کالاها و خدمات و اطلاعات مربوطه را به منظور برآوردن نیاز مصرف‌کننده از مبدأ تولید به مقصد مصرف، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل می‌کند. بنابراین لجستیک قدرت نیروی انسانی، منابع طبیعی و ظرفیت صنعتی را به واحدها، سلاح‌ها، تجهیزات و تدارکات تبدیل می‌کند و همچنین این عناصر را در صحنه عملیات در زمان و مکان تعیین شده توسط الزامات عملیاتی، تحویل می‌دهد (لانگ و اسعدی، ۱۳۸۴: ۳۳).

هرچه تنوع وظایف و فعالیت‌های لجستیکی بیشتر شود، حجم ارتباطات بین اجزاء و پیچیدگی‌ها بیشتر خواهد بود. این موضوع در سامانه‌های دریایی نمود بیشتری دارد. برای مقابله با چنین وضعیتی سازمان‌دهی مناسب اجزاء لجستیک از اهمیت زیادی برخوردار می‌شود. این مهم در سازمان‌های غیرنظامی که دارای گستردگی اند و در حیطه جغرافیایی وسیعی فعالیت می‌کنند، موضوعیت بیشتری دارد (بیرقی و لطفی جلال‌آبادی، ۱۴۰۱: ۴۳).

از آنجاکه هماهنگی بسیاری از فعالیت‌ها مانند طراحی شبکه، اطلاع‌رسانی، حمل و نقل، موجودی انبار و انبارداری برای اداره و کنترل حمل و نقل ضروری است، بنابراین شش هدف عملیاتی از نظام لجستیک را می‌توان به شرح زیر تشریح کرد:

- واکنش سریع: از آنجاکه یک بنگاه باید بتواند در برابر تغییرات و یا پیشرفت‌های جدید به سرعت واکنش نشان دهد، توانایی عرضه خدمات موردنیاز مشتری اغلب کلید موفقیت بنگاه در کسب‌وکار است؛

- **حداقل سازی نوسان‌ها:** تولید یک بنگاه مانند زمان تحویل به مشتری باید مشخص و با حداقل نوسان باشد؛
- **حداقل سازی موجودی انبار:** موجودی انبار هزینه‌بر است و هر کالایی باید در کمترین مقدار آن نگهداری شود؛
- **ادغام محموله‌ها:** هزینه‌های حمل‌ونقل را می‌توان با ادغام بسیاری از محموله‌های کوچک در قالب محموله بزرگ‌تر و کاستن از تعداد ارسال‌ها کاهش داد؛
- **کیفیت:** نه‌تنها ضروری است که محصولات بالاترین کیفیت را داشته باشند بل خدمات لجستیک نیز باید از استانداردهای کیفیت برخوردار باشند (محمدی، ۱۳۹۷: ۳۸۴).

بنابر تجربه‌های تاریخی، در کشمکش‌های نظامی بزرگ مسائل لجستیکی غالباً عامل موفقیت در جنگ‌ها بوده است. به‌طور مثال یکی از عوامل مهم و سرنوشت‌ساز در جنگ جهانی دوم غرق کردن کشتی‌های باری بود. عدم توفیق نیروی دریایی آلمان در غرق کردن تعداد کافی از این‌گونه کشتی‌ها این شانس را به انگلیس داد تا همچنان در تداوم جنگ موفق باشد. در بخش دیگری از جنگ جهانی دوم قطع موفق تجارت دریایی ژاپن در اقیانوس آرام به‌طور مؤثری اقتصاد این کشور را فلج کرد و ضربه بزرگی به ظرفیت‌های تولیدی این کشور وارد کرد؛ بنابراین محافظت از خطوط تأمین خودی و حمله به خطوط تأمین دشمن یک استراتژی بنیادی در جنگ جهانی دوم به‌شمار می‌رفت (بیرقی و لطفی جلال‌آبادی، همان: ۱۹).

۱.۳ زنجیره تأمین؛ تعریف و کارکرد

مفهوم زنجیره تأمین از سال ۱۹۸۰م. به‌عنوان یک مفهوم مستقل وارد ادبیات بندری شد. گرچه تا پیش از آن، این رشته از فعالیت‌ها به‌عنوان وظایف ذاتی بنادر، بخشی از نظام حمل‌ونقل دریایی و وظایف عمومی آن را تشکیل می‌داد اما بار معنایی برآمده در سال ۱۹۸۰ را دربر نداشت (زنجیره تأمین و جنگ، همان: ۵۴). مطابق با آنچه گفته شد، به مجموعه‌ای از روش‌های مورد استفاده برای یکپارچگی مؤثر و کارای تأمین‌کنندگان، تولیدکنندگان، انبارها و فروشندگان، به‌گونه‌ای که به‌منظور به‌حداقل رساندن هزینه‌های سیستم و تحقق نیازهای خدمات، کالاها به تعداد صحیح در مکان مناسب و در زمان مناسب تولید و توزیع گردند، زنجیره تأمین گفته می‌شود (همان: ۲۴).

بازخوانی نقش و عملکرد اقتضایی_اقتصادی سازمان ... (سعیده تراب و دیگران) ۱۳۵

مدیریت زنجیره تأمین نیز به یکپارچه‌سازی فعالیت‌های زنجیره تأمین و جریان‌های اطلاعاتی مرتبط با آن‌ها اطلاق می‌گردد که از طریق بهبود در روابط زنجیره برای دستیابی به مزیت رقابتی، قابل اجراست (نظریان، ۱۳۹۲: ۵۰). حمل و نقل در این زنجیره دارای اهمیت و نقش حیاتی است و از آنجاکه امروزه حمل و نقل دریایی یکی از مهم‌ترین اشکال حمل و نقل است، بنادر در زنجیره تأمین دارای اهمیتی دوچندان هستند (همان: ۵۱).

پس لجستیک به آن قسمت از مدیریت زنجیره تأمین گفته می‌شود که مدیریت جریان کالا، اطلاعات یا هر نوع منابع دیگر مانند انرژی یا انسان‌ها، بین محل تولید تا نقطه مصرف یا مورد نیاز برای برآوردن نیازهای مصرفی، معمولاً در سازمان‌های نظامی صورت می‌گیرد (امیراسماعیلی، ۱۳۹۶، ۱۸).

بنادر بخشی جدایی‌ناپذیر از سرتاسر زنجیره تأمین اند و نقش مهمی در مدیریت و هماهنگی جریان کالا و اطلاعات دارند. امروزه بنادر علاوه بر نقش سنتی خود یعنی ایفای نقش ارتباطی بین خشکی و دریا، به مکان مناسبی برای فعالیت‌های لجستیکی بدل شده‌اند؛ براین اساس باید آن‌ها را یک زیرسیستم عمده برای همه فرآیندهای زنجیره تأمین کالا از مرحله تولید تا مرحله تحویل آن در نظر داشت؛ به عبارتی توسعه پایدار و تحکیم موقعیت اقتصادی یک منطقه یا سرزمین بدون توسعه و بهبود وضعیت حمل و نقل و از جمله حمل و نقل دریایی در آن امکان‌پذیر نیست (زنجیره تأمین و جنگ، همان: ۲۷).

۲.۳ نظریه طرح سازمانی و رفتارهای اقتضایی

پیامدهای غیرمنتظره و زیان‌بار وقایعی چون جنگ، مدیریت امور جاری و روزانه نهادها را دچار آسیب می‌سازد. کمترین پیامد جنگ ایجاد اختلال و ناکارآمدی در امور اجرایی نهادها و سازمان‌ها و تخریب انسجام و نظم اجتماعی و اداری آن‌هاست. بر همین مبنا ایجاد توازن بین عملکرد سازمانی و رفتار اقتضایی بسیار مهم است. البته دو عامل مختلف بر اعمال نظریه‌ها و رفتارهای اقتضایی تأثیر می‌گذارند:

۱. مصونیت، که اشاره به جلوگیری از وقفه در عملیات داخلی سازمان در اثر شوک‌های محیطی از قبیل جنگ و حوادث دور از انتظار، کمبود مواد اولیه، کمبود سرمایه یا منابع و نیروی کار دارد؛

۲. عدم اطمینان، که خاصیت محیط است و بر اثر بحران از جمله بحران‌های اقتصادی و کسب‌وکار، جنگ، حوادث دور از انتظار و پیچیدگی و سرعت تغییرات ایجاد می‌شود.

جنگ و وضعیت بحرانی ناشی از آن بر محیط عمومی و بین‌المللی و به تبع آن بر سازمان تأثیر می‌گذارد و یک سازمان اثربخش سازمانی است که با درک و شناخت سریع اقتضائات محیطی قادر به سازگاری با محیط ملتهب باشد. سازمان اثربخش می‌کوشد تا نخست اقتضائات کلیدی را شناسایی و به بهترین شکل با محیط هماهنگ شود. مهم‌ترین تصمیم اقتصادی سازمان‌ها در دوره جنگ، برون‌رفت از شرایط بحران است. این شرایط مستلزم روش‌های خاص، از جمله بهره‌گیری از رویکردهای نظامی‌گرایانه برای دفاع تخصصی از مواضع در معرض تهدید و برخورداری از ساختار متناسب و منعطف سازمان‌ها در وضعیت جنگی و بحران ناشی از آن است. از این رو از سال ۱۳۶۴ به بعد ضرورت اندیشه مدیریتی نظامی‌گرایانه در سازمان بنادر و دریانوردی ایران کاملاً احساس می‌شد؛ بر این اساس مدیران جدید اعزامی به این سازمان در سال ۱۳۶۴ از بین شخصیت‌های دارای پیشینه در سپاه پاسداران انتخاب می‌شدند (زنجیره تامین، همان: ۱۵۷-۱۵۸).

محیط بین‌المللی برای سازمانی چون سازمان بنادر و دریانوردی مقوله‌ای مهم است، چراکه دریاها و اقیانوس‌ها موضوعی جهانی‌اند و ارتباط با محیط بین‌الملل جزء لاینفک وظایف سازمان بنادر و دریانوردی است. وقتی سازمانی برحسب رسالت و وظایف ذاتی و خواه برای توسعه فعالیت‌های خود در پیوند با محیط بین‌المللی قرار می‌گیرد، باید افق دید و تعمیم‌سازی خود را وسعت بخشد و با شناخت مسائل پیچیده و در نظر گرفتن منافع مشترک ملی و بین‌المللی، اجرای وظایف خود را مدیریت کند (زنجیره تامین و جنگ، همان: ۱۵۶).

دقیقاً منطبق با همین زمینه می‌توان تغییرات قابل توجه را در عملکرد و اهداف سازمان بنادر و کشتیرانی ایران در طول جنگ تشریح کرد. سازمان بنادر و کشتیرانی به‌عنوان تنها مرجع حاکمیتی امور بندری، دریانوردی و کشتیرانی بازرگانی کشور ناچار به تغییراتی در عملکرد، تعمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌ها بود تا متناسب با شرایط و موقعیت‌های جنگی، وظایف مشخص شده از جمله اداره امور بندری و دریایی، حمل‌ونقل و تخلیه و بارگیری کالاها را با نظارت کامل و ایمنی کافی به انجام برساند؛ زیرا یکی از وجوه مشترک تمام جنگ‌ها، تلاش طرفین درگیر برای نابودی خطوط ارتباطی تجاری و لجستیکی طرف مقابل با درون و بیرون سرزمین شان است.

در زمان جنگ، نبود مدیریت و وحدت در تصمیم‌گیری، ضررهای زیادی متوجه یک کشور خواهد کرد (مجله بندر و دریا، ۱۳۶۷: ۴۸)؛ چراکه توان سازگاری و اداره تغییرات، عنصری مهم در موفقیت و بقای هر سازمان است. سازمان موفق از چنان پویایی برخوردار است که

بازخوانی نقش و عملکرد اقتضایی_اقتصادی سازمان ... (سعیده تراب و دیگران) ۱۳۷

توانایی انطباق با هر تحولی را دارد تا جوابگوی نیازهای جدید جامعه باشد. این پویایی در حکم بقاء و کلید موفقیت یک سازمان است (صمد آقایی، ۱۳۸۰: ۲۹).

پویایی سازمان‌ها می‌تواند به ارتقاء کیفیت و کمیت خدمات، جلوگیری از اتلاف منابع، افزایش بهره‌وری و حتی کاهش هزینه‌ها منجر شود. بر همین اساس، نظریه سیستمی کلیه عناصر یک سازمان را مورد توجه قرار می‌دهد. این نظریه سازمان را سیستمی اجتماعی پویا می‌داند که از همکاری افراد (سازمان‌ها) برای تأمین نیازها به وجود می‌آید (سعیدی کیا، ۱۳۸۵: ۱۸۶)؛ همان‌طور که نظریه اقتضایی با تأکید بر آینده‌نگری، هرگونه باریک‌بینی محدودکننده را کنار می‌گذارد و با وارد کردن عواملی مانند فناوری و نظام اقتصادی خود را کامل‌تر می‌کند (فیضی، ۱۳۸۳: ۳۰۲).

۳.۳ رفتار اقتضایی و تغییر ساختار سازمانی

جنگ پدیده‌ای چندبعدی است که در آن نه تنها نیروها و نهادهای نظامی و سیاسی بل سازمان‌های غیرنظامی و بنگاه‌های اقتصادی، خدماتی، تولیدی و حتا سازمان‌های مردم‌نهاد مانند مؤسسه‌های خیریه نقش دارند. تبیین نقش سازمان‌های غیرنظامی و نهادهای اجتماعی در طول جنگ یکی از مهم‌ترین مسائلی است که باید بیشتر مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. این مهم، سازمان بنادر و کشتیرانی ایران را برای انجام وظایف سازمانی از یک سو و به‌عنوان عضوی تأثیرگذار در طول جنگ از سوی دیگر، در وضعیت سخت و پیچیده‌ای از انتخاب و اتخاذ تدابیر سرنوشت‌ساز قرار داد که تحلیل و استخراج نتایج آن می‌تواند منجر به تولید دانش قابل بهره‌برداری در شرایط بحران شود. به همین منظور تغییرات زیر در طی جنگ ایران و عراق در این سازمان رخ داد:

- با تدوین چارت جدید سازمان (مصوبه هیئت عامل به شماره ۰۳۸۳۹، به تاریخ ۱۳۶۱/۵/۱۹) امکان نقل و انتقال کارکنان بندر خرمشهر به سایر بنادر کشور از جمله بندر شهید رجایی و تأمین منابع انسانی مورد نیاز این بندر که به‌تازگی فعال شده بود فراهم آمد؛
- همزمان با آن ستاد موقت بندر خرمشهر و آبادان نیز وفق مصوبه ۰۵۳۲۲ هیئت عامل سازمان، در تهران تشکیل و مسائل مرتبط پیگیری می‌شد؛

- شرکت خدمات کمک و امداد دریایی زیر نظر سازمان بنادر و دریانوردی برای یاری اشخاص آسیب‌دیده در هنگام حملات دشمن ایجاد شد (مصوبه ۰۵۶۶۵) تا سازمان از طریق کمک به صاحبان کالا و پرداخت هزینه‌های بندری و دریایی در بنادر جنگی (مصوبه ۰۴۴۵۴) تسهیلات لازم را برای انجام مسئولیت اجتماعی خود محقق سازد؛

- در ادامه آیین‌نامه مالی^۴ (قانون تخلیه کالاها از کشتی‌ها به طریق دوبه‌کاری) از مصوبات جلسه شماره ۴۶ شورای عالی سازمان بنادر و دریانوردی مورخ ۱۳۶۱/۹/۷، وضع و مصوب شد؛

- با توجه به گزارش شماره ۱/۲۸۳۵ مورخ ۱۳۶۱/۵/۱۹ سازمان ضمن موافقت با آیین‌نامه مالی مقرر شد پرداخت‌های پیمانکاران رأساً به‌وسیله سازمان بنادر و کشتیرانی انجام شود (زنجیره تأمین و جنگ، همان: ۹۸-۹۹).

سازمان بنادر و کشتیرانی به عنوان تنها متولی مدیریت حوزه حمل‌ونقل و لجستیک دریایی باید عهده‌دار وظایفی می‌شد که در گذشته، لجستیک در بخش‌های نظامی‌گری انجام می‌داده است. ستاد جنگ به‌طور معمول هم برای مدیریت نظامی جنگ و هم همکاری و هم‌افزایی میان نهادها، سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی، مردمی و نظامی تشکیل می‌شد. ترکیب شورای عالی سازمان بنادر به‌خوبی گویای این همکاری و هم‌افزایی است. این شورا با ترکیب وزیر راه و ترابری، وزیر امور اقتصادی و دارایی، وزیر دفاع، معاون رئیس‌جمهور، رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و فرمانده نیروی دریایی می‌تواند در اوضاع مختلف عادی، غیرعادی و اضطراری به اخذ تصمیمات پردازد؛ از جمله وضع قوانین، مقررات و آیین‌نامه‌ها مانند وضع قانون در مورد تخلیه کالاها از کشتی به طریق دوبه‌کاری مصوب ۱۳۶۰/۸/۱۰ که به شرح زیر است:

سازمان بنادر و کشتیرانی می‌تواند به‌منظور رفع تراکم کشتی‌ها در بنادر و احتراز از پرداخت خسارت ناشی از انتظار نوبت و یا کاهش آن، اجازه دهد در مواردی که مصلحت ایجاب می‌نماید تخلیه کالاها از کشتی‌ها به طریق دوبه‌کاری^۵ انجام گیرد و از محل هزینه‌های باربری بخش تخلیه و بارگیری موضوع مصوبه شماره ۲۸ مورخ ۱۳۵۴/۱۲/۱۹ (۹ مارس ۱۹۷۶) شورای عالی سازمان بنادر و کشتیرانی تا حداکثر ۶۰ درصد پس از واریز توسط صاحبان کالا در وجه اشخاص حقیقی یا حقوقی که واجد صلاحیت تشخیص می‌دهد، بدون مراعات مقررات آیین‌نامه مالی سازمان، بر اساس آیین‌نامه‌ای که به تصویب شورای عالی سازمان بنادر و کشتیرانی خواهد رسید پرداخت کند. این اجازه می‌تواند برای یک

بازخوانی نقش و عملکرد اقتصادی_اقتصادی سازمان ... (سعیده تراب و دیگران) ۱۳۹

کشتی یا چند کشتی داده شود^۶ (زنجیره تامین و جنگ، همان: ۹۸ و مجموعه قوانین و مقررات بندری-دریایی ایران، ج ۱، ۱۳۸۲: ۱۲۱).

۴. سازمان بنادر و زنجیره تأمین

سازمان بنادر و کشتیرانی به عنوان یکی از نهادهای تخصصی دریایی ایران، وظیفه مدیریت اسکله‌ها و باراندازهای دریایی، هماهنگی با نهادهای لشکری برای تأمین امنیت آبراه خلیج فارس و نیز راهنمایی کشتی‌های تجاری برای تردد در مسیرهای دریایی را بر عهده گرفت و به این ترتیب سازمان بنادر و کشتیرانی در دوره جنگ وظیفه همکاری مستقیم با نیروهای لشکری به‌ویژه نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران را برای حمایت از امنیت مسیرهای دریایی و اسکله‌ها و باراندازهای خلیج فارس به عهده داشت. از این رو ناوگان دریایی سازمان بنادر و کشتیرانی، گاه به‌عنوان نیروی پشتیبان خدمات دریایی در اختیار نیروی دریایی قرار می‌گرفت (وثوقی و صفتگل، ۱۳۸۹: ۱۱۳۷).

در ابتدای جنگ، با اطلاعیه عراق درباره آمد و شد کشتی‌ها با پرچم این کشور در اروندرود، بلافاصله از سوی سازمان بنادر و کشتیرانی به نیروی دریایی اطلاع داده شد که عراقی‌ها خواهان آن هستند که تمامی برنامه رفت و آمد کشتی‌ها بر اساس مقررات قبل از انعقاد قرارداد ۱۹۷۵ الجزایر انجام بگیرد و کشتی‌ها از مقامات عراقی درخواست راهنما کرده و پرچم عراق بر فراز آن‌ها به اهتزاز درآید. به این ترتیب جبهه جنوب از جمله منطقه اروندرود فعال شد (جعفری جبلی و منصوری، ۱۳۸۹، ج ۱: ۳۴۰-۳۴۱). عراق لغو قرارداد الجزایر را به معنی حاکمیت کامل خود بر اروندرود می‌دانست.

در مهرماه ۱۳۵۹ کارکنان بندر خرمشهر دو وظیفه خطیر برعهده داشتند: الف) دفاع و حفاظت از بندر؛ ب) راهبری و محافظت کشتی‌هایی که با بار و محموله در لنگرگاه اروندرود، منتظر ورود به حوضچه‌ها برای پهلوگیری و تخلیه کالا بودند. عملیات بندری بر اساس قانون، موظف بود پایلوت^۷ را به لنگرگاه اعزام کند تا با کمک، حمایت و پشتیبانی یدک‌کش‌ها، کشتی‌ها را به داخل بندر رهنمون سازند. این در حالی بود که دهانه اروندرود که محل ورود کشتی‌ها به بندر خرمشهر بود بسته شده و ده‌ها شناور، تجهیزات راهبری دریایی، لایروب، یدک‌کش و راهنما بر با اصابت موشک و بمباران هوایی عراق در آتش سوخته بود. همزمان کانال خورموسی به فاصله حدود ۷۰ مایلی بندر خرمشهر نیز زیر آتش هوایماهای عراق بود تا

مانع پهلوگیری کشتی‌ها در بندر امام خمینی شوند. باین وجود اعزام راهنما به سمت دهانه اروندرود و کانال خورموسی کماکان ادامه یافت (امیراسماعیلی، همان: ۷۳).

فرماندهی ناوگان دریایی نیز از پست فرماندهی نداجا و نیروی رزمی ۴۲۱^ا درخواست کرد به سازمان بنادر و کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران ابلاغ کنند کارکنان این منطقه را که به‌عنوان کاربران مخابراتی و یا خدمه جنگ‌افزارهای پدافند هوایی بر روی کشتی‌های عازم بنادر شمال خلیج فارس استقرار می‌یابند، با همین مأموریت و با استفاده از کشتی‌های تجاری و نفت‌کش عازم بندرعباس، به منطقه مراجعت دهند (سیاری و جعفری جبلی، ۱۳۹۱، ج ۱: ۳۲۵). سپس با درخواست پایگاه دریایی خارک، برای تقلیل تلفات ناشی از جنگ و همچنین سهولت در کنترل منطقه عملیات، یگان‌های شناور نظامی و غیرنظامی برای تخلیه و جابجایی حدود هشت هزار نفر از جزیره خارک، مورد استفاده قرار گرفتند (سیاری و دیگران، ۱۳۸۶، ج ۲: ۷۳).

از سویی به‌منظور هماهنگی بیشتر در امر پشتیبانی و رساندن مواد غذایی، تجهیزات و نیروی انسانی موردنیاز منطقه عملیاتی آبادان و خرمشهر و همچنین مشخص کردن و تفکیک وظایف و مسئولیت‌های هر یک از ارگان‌ها و سازمان‌های مستقر در بندر امام خمینی و جزیره آبادان، در دستورالعملی با عنوان «دستورالعمل تخلیه مواد خوراکی، وسایل و نیروها به منطقه عملیاتی» به ایستگاه دریایی بندر امام خمینی دستور داده شد تا با هماهنگی سازمان بنادر و کشتیرانی، لنج‌های موجود در منطقه و کلیه امکانات حمل‌ونقل دریایی را در اختیار بگیرد و نیروها و مواد غذایی موردنیاز را به منطقه عملیات اعزام کند (سیاری و جعفری جبلی، ۱۳۹۰، ج ۵: ۶۴). حتی کمیسیونی مرکب از نمایندگان وزارت اقتصاد و دارایی، سازمان بنادر و کشتیرانی، کشتیرانی جمهوری اسلامی و اداره کل گمرک تشکیل شد تا امر تخلیه و حمل سریع کالاها را برنامه‌ریزی و کنترل کند. به‌این ترتیب صدور مجوز فعالیت و تردد برای لنج‌های محلی و حمل کالا از بنادر جنوبی خلیج فارس توسط آن‌ها، سریعاً انجام گرفت.

در مهرماه ۱۳۵۹ نیروی رزمی ۴۲۱، به منطقه یکم دریایی بندرعباس، منطقه دوم دریایی بوشهر و پایگاه دریایی خارک و ایستگاه دریایی بندر امام خمینی دستور داد ضمن هماهنگی با اداره بندر و کشتیرانی منطقه مربوطه، ترتیبی اتخاذ شود تا در تمام مدت شبانه‌روز وسایل آتش‌نشانی و دیگر امکانات بندری آمادگی کامل و لحظه‌ای برای کمک به یگان‌های شناور در دریا، جهت کمک‌رسانی و اطفاء حریق داشته باشند (سیاری و دیگران، ۱۳۸۹، ج ۳: ۱۶۵) و در ۱۰ آبان ۱۳۵۹ (یکم نوامبر ۱۹۸۰) سازمان بنادر و کشتیرانی طی نامه‌ای به فرماندهی نیروی دریایی اعلام کرد که اکنون

بازخوانی نقش و عملکرد اقتضایی_اقتصادی سازمان ... (سعیده تراب و دیگران) ۱۴۱

حدود ۲۸۰ هزار تن کالا در انبارها و کشتی‌های مستقر در بندر امام خمینی موجود است که جهت حمل آن‌ها نیاز به ۱۵ هزار دستگاه کامیون است؛ در صورتی که در حال حاضر روزانه ۲۵۰ کامیون به این بندر اعزام می‌گردد و به این ترتیب تخلیه این کالاها ۶۰ روز به طول می‌کشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود کشتی‌های موجود در بندر امام خمینی به بندرعباس مستقل شوند و یا اولویت تخلیه به کالاهای ضروری و گران‌قیمت داده شود و یا با استفاده از امکانات دیگر وزارتخانه‌ها، امکانات بیشتری به بندر اعزام شوند.

به همین دلیل برای تسهیل حمل و نقل و مدیریت کامیون‌های اعزامی به بنادر، ستادی تشکیل و همزمان برخی تسهیلات مالی برای تشویق رانندگان در نظر گرفته شد (سیاری و جعفری جبلی، ۱۳۹۰، ج ۵: ۲۶۹).

۱.۴ توسعه تأسیسات دریایی و بندری

با کاهش قیمت نفت، ایران در پی افزایش صادرات غیرنفتی و تأمین نیازهای ارزی، اهتمام خاصی به تأسیس اسکله‌های جدید به‌ویژه در سواحل جنوبی وجود داشت. ایران باید هم‌زمان با اثبات توانایی تأمین امنیت خطوط مواصلاتی دریایی، زمان و تعداد تخلیه و بارگیری‌ها را در نگرگاه‌ها به حداقل می‌رساند. بهره‌برداری از اسکله‌های جدید یکی از مهم‌ترین گام‌ها جهت نیل به هدف مذکور بود. طی این دوره سطح فعالیت‌های صنعتی به دلایلی از قبیل کمبود مواد خام اولیه و وارداتی و گران بودن آن در بازارهای جهانی، کمبود و عدم دسترسی به قطعات و لوازم‌یدکی موردنیاز ماشین‌آلات، مشکلات مالی و کمبود نیروی انسانی، بسیار کاهش یافته بود و توقف فعالیت‌های بندر خرمشهر، آبادان و کشتیرانی در اروندرود طی بازه زمانی ۱۳۵۹-۱۳۶۰، اقتصاد کشور را با بحران جدی مواجه ساخت. در این شرایط سازمان بنادر اقداماتی انجام داد که در اقتصاد کشور و پشتیبانی از جریان زنجیره تأمین نقش بسزایی داشت. از جمله سپردن نقش بندر خرمشهر در ابتدا به بندر امام خمینی، آماده‌سازی اسکله و نصب سریع و راه‌اندازی بنادر شهید کلانتری و شهید بهشتی و فعال ساختن بنادر کوچک از جمله بندر کنارک در چابهار یعنی شرقی‌ترین نقطه کشور. این اقدامات در بازه زمانی (۱۳۵۹-۱۳۶۰) برحسب شرایط اقتضائی جنگ و با درک مسئولیت‌های مدیریتی و در جهت خروج کشور از رکود آغاز و به انجام رسید.

از آغاز جنگ ایران و عراق، اقدامات فوری جهت توسعه بنادر و حتی تأسیس اسکله‌های جدید در برنامه کار قرار گرفت و اتفاقاً نتایج نسبتاً قابل توجهی هم از خود به‌جا گذاشت.

توسعه مبادی ورود و خروج کالا و گسترش شبکه حمل و نقل دریایی و نظام بخشیدن به این شبکه، گام مهمی در راه توسعه اقتصاد به ویژه در شرایط جنگی بود. سازمان بنادر بر آن بود که همزمان با احداث اسکله‌های تجاری، برای ایجاد کار و اشتغال اسکله‌های کوچک ماهیگیری در بنادر لنگه، قشم، گناوه و دیلم برپا نماید (روزنامه اطلاعات، ۱۳۶۲/۱۲/۲۲).

علاوه بر امکانات بندری گسترده که مشغول سرویس دهی به سیستم حمل و نقل کشور بودند، بهره‌برداری از اسکله بندر جاسک، بندر لنگه و جزیره قشم نیز آغاز شد. این امیدواری وجود داشت که این پروژه‌ها ورود کالا را به کشور از نظر هزینه به صرفه‌تر و از نظر امنیت، مطمئن‌تر نماید (روزنامه اطلاعات، ۱۳۶۴/۱۱/۱۳). حتی برنامه‌ای در دست اجرا بود که با استفاده از امکانات بندر شهید رجایی، مسئله انتظار کشتی‌ها را که در سال ۱۳۶۲ به یکصد روز رسیده بود، کاهش دهند. مقامات سازمان بنادر و کشتیرانی در سال ۱۳۶۳ خبر از افزایش توان تخلیه کالا در بندر شهید رجایی به میزان سالانه ۱۰ میلیون تن در یک شیفت و نیز افزایش امکانات و تجهیزات این بندر دادند (مرکز اسناد و تحقیقات جنگ، سند شماره ۴۳۸۹۷۳).

از سویی با توجه به ضرورت راه‌اندازی بندر امام خمینی و پذیرش کشتی و از سرگیری واردات کالا از آن بندر و به صفر رساندن تعداد کشتی‌های منتظر نوبت، از دفتر نخست‌وزیری تقاضا شد که نسبت به تکمیل و بهره‌برداری ترمینال‌های جدیدالتأسیس در این بندر سریعاً اقدام شود. البته در این زمان ترمینال فوق در اختیار سپاه پاسداران انقلاب اسلامی بود؛ بنابراین وزارت راه و ترابری خواهان تخلیه آن شد تا عملیات تکمیلی ساختمان و بهره‌برداری از آن آغاز گردد (مرکز اسناد و تحقیقات جنگ، سند شماره ۴۳۸۹۶۳).

تا سال ۱۳۶۷ سازمان بنادر و کشتیرانی عملکرد قابل توجهی در همین زمینه از خود نشان داده بود. پهلودهی ۱۰۷۸ فروند کشتی به ۵۷ اسکله فعال در بنادر جنوب و شمال کشور که از این تعداد ۶۹۰ فروند در ۵۰ اسکله فعال بنادر جنوب مورد تخلیه و بارگیری قرار گرفته بودند، از جمله این اقدامات بود. کل محمولات تخلیه و بارگیری شده از کشتی‌های وارده به بنادر تجاری کشور که جمعاً ۹۴۰۳ روز در اسکله‌های بنادر توقف داشتند، بالغ بر ۱۳۶۹۵ هزار تن بود که شامل کالاهای نفتی و غیرنفتی می‌شد. از آنجاکه پهلودهی کشتی‌های اقیانوس پیما در وهله اول منوط به برخورداری کانال‌های ورودی بنادر و حوضچه اسکله‌ها از عمق کافی است، لذا سازمان بنادر و کشتیرانی جهت حفظ عمق مفید کانال‌ها و حوضچه‌ها با استفاده از ۱۱ فروند لایروب، مبادرت به لایروبی مستمر آن‌ها می‌نمود. کما اینکه در سال ۱۳۶۷ مقدار ۴۹۳۰ هزار مترمکعب لایروبی انجام شد که حدود ۷۵ درصد بیش از عملیات انجام شده در سال

بازخوانی نقش و عملکرد اقتصادی_اقتصادی سازمان ... (سعیده تراب و دیگران) ۱۴۳

۱۳۶۶ بود (مجله بندر و دریا، ۱۳۶۷، شماره ۲۳: ۱۲). در نهایت سازمان بنادر و کشتیرانی کاملاً منطبق بر اقتضائات جدید کشور که ناشی از یک جنگ طولانی در خشکی و دریا بود، علاوه بر وظایف قانونی و تعریف شده، در جبهه دوم جنگ یعنی آب‌های خلیج فارس و در کنار نیروهای نظامی به فعالیت خود ادامه داد.

۲.۴ تعیین بندر جانشین

حمل و نقل دریایی شاهراه اصلی صادرات و واردات ایران محسوب می‌شود، از این رو یک مسئله مهم تلاش ایران برای تداوم فعالیت بنادر ایران بود. نیروی دریایی ارتش امیدوار بود که با تأمین امنیت لازم در معابر دریایی منتهی به بنادر ایران و همچنین تشدید فعالیت‌های بندری در آن مراکز راه را برای جلب توجه کشتی‌های نفت کش و کشتی‌های تجاری سایر کشورها باز نگه دارد تا جهت تخلیه سریع‌تر به این بنادر رفت و آمد کنند.

رابطه نزدیکی میان توسعه زیرساختی و افزایش ظرفیت بنادر با تعیین بندر جانشین وجود داشت، با توجه به خروج بندر خرمشهر از چرخه زنجیره تأمین و لجستیک دریایی کشور و با استناد به مصوبه ۳۷۱۵ هیئت عامل، نسبت به تعیین و آماده‌سازی یک سامانه بندری دیگر به جای خرمشهر اقدام شد (وثوقی و صفت گل، ۱۳۹۸: ۱۱۶۳؛ مصوبات مجموعه هیئت عامل سازمان بنادر و کشتیرانی، ج ۱۰، شماره ۵۰۰۳/۹۸۹۲).

بندر امام خمینی باید در وضعیت بحرانی جنگ با پذیرش کاروان کشتی‌ها، به طیف وسیعی از کشتی‌های متنوع و تخصصی حامل کالا، خدمات مناسبی ارائه می‌کرد. تخلیه غلات و سایر کالاهای اساسی مصرفی، نفتی، فله خشک و مایع که هر یک نیاز به انبار، اسکله و تجهیزات خاصی داشت، مستلزم سرمایه‌گذاری زیاد بود. از این رو ارتقاء سطح ظرفیت بندر امام خمینی نیاز به سرمایه‌گذاری بزرگی داشت که تأمین آن در شرایط اقتصادی جنگ بسیار دشوار به نظر می‌رسید.

با این وجود سازمان بنادر و کشتیرانی توانست با موفقیت این مهم را به انجام برساند. تکمیل پروژه‌های توسعه‌ای نیمه‌کاره از جمله تکمیل بندر شهید رجایی در دستور کار قرار گرفت. باینکه شرکت ایتالیایی ایتالکو پیمانکار ساخت اسکله‌های بندرعباس به دلیل اختلافات مالی ادامه کار پروژه را متوقف ساخته بود، سازمان بنادر و کشتیرانی به دلیل اهمیت بندر شهید رجایی در کاهش زمان توقف کشتی‌ها و تسریع در تخلیه و بارگیری کالاهای اساسی، مدیریت آن را در کانون اقدامات خود قرار داد. با تکمیل اسکله‌های بندر شهید رجایی ظرفیت بنادر

کشور افزایش و درصد قابل توجهی از نیاز بنادر برای کاهش زمان تخلیه و بارگیری کشتی‌ها تحقق یافت (زنجیره تأمین و جنگ، ۱۳۹۵: ۱۰۲).

۵. سازمان بنادر و کشتیرانی و نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران؛ همکاری‌های مشترک

سازمان بنادر و کشتیرانی در روز دوم مهرماه ۱۳۵۹ (۲۴ سپتامبر ۱۹۸۰) برای نخستین بار و به درخواست نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران با یک فروند کشتی به نام ایران آباد، در عملیات امداد جزیره خارک شرکت کرد و به این ترتیب این سازمان به عنوان یکی از بازوهای مهم پشتیبانی نیروی دریایی ایران همکاری‌های خود را با ستاد عملیات رزمی به این شرح آغاز نمود:

۱. هماهنگی با نیروی دریایی در مورد نحوه تردد و تماس کشتی‌ها؛
 ۲. انجام عملیات دریایی با رعایت دستورات نیروی رزمی ۴۲۱ نیروی دریایی از قبیل انجام لایروبی در شب، رعایت خاموشی، توجه به علامت یگان‌های خودی و اطلاع‌رسانی در مورد محل عملیات لایروبی در کانال به پست فرماندهی نیروی رزمی ۴۲۱؛
 ۳. در اختیار گذاشتن اسکله‌های پایگاه دریایی بندرعباس برای پهلوگیری کشتی‌ها با توجه به تراکم کشتی‌های تجاری در انتظار نوبت جهت تخلیه سریع و انتقال محموله کشتی‌ها به مرکز برای تأمین مایحتاج مردم؛
 ۴. انجام هماهنگی با نیروی رزمی ۴۲۱ جهت تخصیص اسکله در بندر امام خمینی و خروج کشتی‌ها بعد از تخلیه محموله؛
 ۵. حفاظت از کشتی‌های سوخت‌رسان (زنجیره تأمین و جنگ، ۱۳۹۵: ۱۰۸-۱۰۹).
- علاوه بر آن سازمان بنادر و کشتیرانی در راستای ایفای وظایف و مسئولیت اجتماعی و ملی خود اقدامات بسیاری را در طول جنگ انجام داد که مهم‌ترین این اقدامات به شرح زیر بود:
۱. ایجاد زمینه همکاری بین سه ارگان نداجا، شرکت کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران و سازمان بنادر و دریانوردی؛
 ۲. اهدای وسایل نقلیه سبک و سنگین، تجهیزات و امکانات به ستاد جنگ؛
 ۳. رسیدگی به ابعاد مختلف بیمه جنگ در پی خسارت‌های وارده به شناورها؛

بازخوانی نقش و عملکرد اقتصادی_اقتصادی سازمان ... (سعیده تراب و دیگران) ۱۴۵

۴. بررسی میزان خسارت وارده به تجهیزات خشکی و دریایی یدک‌کش‌ها، شناورهای آسیب‌دیده و مغروقه، تخصیص اعتبار موردنیاز به تعمیر، بازسازی و خرید تجهیزات جایگزین خشکی و دریایی؛

۵. معاف کردن برخی شرکت‌های کشتیرانی از جمله شرکت کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران از پرداخت حقوق و عوارض دریایی و بندری در بنادر موردتهاجم کشور؛

۶. همکاری نزدیک با یگان نظامی دریایی؛

۷. مساعدت به صاحبان کالا و ارائه تخفیف ویژه در پرداخت انبارداری و سایر هزینه‌های بندری و دریایی در بنادر جنگی (زنجیره تأمین و جنگ، همان: ۱۰۷-۱۰۸).

نظر به نقش بنادر به‌عنوان خط دوم دفاعی و پشتیبان فعالیت‌های نظامی، در بندر خرمشهر به‌عنوان مهم‌ترین بندر تجاری کشور مصادف با جنگ، اقداماتی چون انتقال سریع کالاهای سرمایه‌ای بندر و کالاهای نظامی از جمله قطعات هواپیماهای جنگی فانوم، انتقال خودروهای متعلق به واردکنندگان که بر اثر شرایط جنگ ترخیص آن امکان‌پذیر نبود، تأمین تدارکات مربوط به جبهه خرمشهر طی ۳۴ روز دفاع از حیث تأمین بنزین و تجهیزات موردنیاز و تأمین ارتباطات و مخابرات، تأمین انرژی برق با استفاده از ژنراتورهای بندر و سایر امکانات جدید، خروج چهار فروند لایروب موجود در بندر با هدف حفظ سرمایه‌های ملی و کالاهای سرمایه‌ای بندر، اطلاع‌رسانی و گزارش‌دهی از وضعیت جنگی شهر و بندر و موقعیت دفاعی و وضعیت نیروهای مهاجم به اتاق جنگ و مسئولین نظامی کشور انجام گرفت (زنجیره تأمین و جنگ، همان: ۱۱۲-۱۱۳).

۱.۵ دستورالعمل‌های کنترل حمل‌ونقل دریایی و پشتیبانی عملیاتی

از بررسی تحلیلی ماقع جبهه‌های جنوبی خوزستان می‌توان دریافت که نقش اصلی در ایجاد زمینه‌های تأمین مایحتاج نظامی و پشتیبانی جزیره آبادان در وهله اول به عهده بنادر ماهشهر و امام خمینی گذاشته شد. از این میان اسکله شماره ۱۱ که مقر پشتیبانی جزیره آبادان در نیمه دوم سال ۱۳۵۹ و نیمه نخست سال ۱۳۶۰ بود، نقشی اساسی در این دوره ایفا کرد و از این رو می‌توان آن را یکی از مهم‌ترین و سوق‌الجیشی‌ترین اسکله‌های ایرانی در سال‌های نخست جنگ دانست (وثوقی و صفت گل، ۱۳۸۹: ۱۱۵۱).

ناخدا یکم بهرام افضلی فرمانده نیروی دریایی جمهوری اسلامی ایران، در مصاحبه‌ای با روزنامه اطلاعات در شهریورماه ۱۳۶۰، ضمن اذعان به وابستگی کشور به واردات به‌ویژه از طریق بنادر جنوبی و راه‌های آبی خلیج فارس، بر اهمیت باز نگه داشتن خطوط مواصلات دریایی تأکید کرد. ضمن اینکه اشاره کرد این مهم از طریق سیادت مطلق دریایی امکان‌پذیر می‌شود و اگر به این موضوع صادرات تک‌محصولی نفت اضافه شود که آن‌هم تنها از طریق دریایی می‌تواند صورت گیرد، اهمیت خطوط تجاری دریایی و نقش نیروهای دریایی وضوح بیشتری می‌یابد (روزنامه اطلاعات: ۱۳۶۰/۶/۳۰).

به‌منظور هماهنگی بین تعدادی از سازمان‌های ذی‌ربط در امور کشتیرانی و نفت با ندادجا، جلسه‌ای با حضور نمایندگان شرکت ملی نفت‌کش ایران، شرکت نفت فلات قاره، سازمان بنادر و کشتیرانی و ندادجا تشکیل و تصمیمات مهمی اتخاذ شد. از جمله اینکه در خصوص ورود کشتی‌ها به بندر ماهشهر، نیروی دریایی هم شرایط ایمنی را فراهم نموده و کشتی‌ها می‌توانند داوطلبانه به این بندر رفت‌وآمد کنند. در این جلسه دستورالعمل‌های زیر به تصویب رسید:

الف) دستورالعمل نحوه تماس کنترل تردد یگان‌های نفت‌کش که از خارج از خلیج فارس به مقصد یکی از بنادر و جزایر ایران به‌منظور بارگیری می‌آیند؛

ب) دستورالعمل نحوه تماس و کنترل تردد یگان‌های نفت‌کش‌هایی که به بنادر ایران وارد می‌شدند؛

ج) دستورالعمل نحوه تماس و کنترل تردد نفت‌کش‌هایی که از بنادر ایران خارج می‌شوند.» (سیاری و جعفری جبلی، ۱۳۹۰، ج ۵: ۱۵۷).

در ۱۶ آبان ۱۳۵۹ برای تقویت و پشتیبانی نیروهای مستقر در منطقه آبادان و تأمین نیاز تجهیزاتی و انسانی نیروهای رزمنده در آن منطقه، پنج فروند لنج شخصی ساکنان جزیره شیخ هرکدام با یک ناخدا و سه ملوان در ساعت هشت صبح، بوشهر را در مسیر ساحلی به مقصد بندر امام خمینی ترک کردند. این حرکت به معنای آغاز یک رشته عملیات دریایی رزمی و تدارکاتی بود که با هدف رساندن تدارکات لازم به نیروهای مستقر در آبادان تا آبان ۱۳۶۰ و از طریق بندر امام خمینی صورت می‌پذیرفت (سیاری و جعفری جبلی، همان: ۲۴).

در ۱۸ آبان‌ماه همان سال به‌منظور هماهنگی در امر پشتیبانی و رساندن مواد غذایی، تجهیزات و نیروی انسانی موردنیاز منطقه عملیاتی آبادان و خرمشهر و همچنین تفکیک وظایف و مسئولیت‌های هر یک از ارگان‌ها و سازمان‌های مستقر در بندر امام خمینی و آبادان،

بازخوانی نقش و عملکرد اقتصادی_اقتصادی سازمان ... (سعیده تراب و دیگران) ۱۴۷

دستورالعمل ارسال مواد خوراکی، وسایل و نیروها به منطقه عملیاتی به ایستگاه بندر امام خمینی ارسال شد تا سازمان بنادر و کشتیرانی لنج‌ها و کلیه امکانات حمل‌ونقل دریایی را در اختیار گرفته و نیروها و مواد غذایی موردنیاز را به منطقه عملیات اعزام کند. بنابر مفاد این دستورالعمل، اسکله ۱۱ بندر امام خمینی برای پهلو گرفتن لنج‌ها تعیین و مقرر شد که پس از بارگیری هر یک از شناورها، مسئول تنظیم برنامه حرکت لنج‌ها و بررسی مشخصات نیروهای اعزام‌شده باشد و از نبود هرگونه مغایرت اطمینان حاصل و مشخصات کامل لنج را ثبت کند. به‌علاوه همزمان اطلاعات مرتبط را به ستاد عملیات ایستگاه دریایی بندر امام خمینی اعلام کند تا مجوز حرکت صادر شود (سیاری و جبلی، همان: ۶۴).

در آذرماه ۱۳۵۹، طی تنها یک روز، ۱۴ فروند لنج حامل مسافر و مواد غذایی تحت نظارت و کنترل ایستگاه دریایی بندر امام خمینی به منطقه آبادان اعزام شدند که مجموعاً ۹۳۵ نفر غیرنظامی و تعدادی از کارکنان نیروی دریایی را شامل می‌شدند (سیاری و دیگران، ۱۳۹۵، ج ۶: ۳۳۷).

با شکست حصر آبادان و ایجاد موقعیت جدید در جغرافیای نظامی منطقه، بنادر امام خمینی و ماهشهر همچنان اهمیت خود را حفظ کردند. البته در این دوره بر اساس شرایط امنیتی در بنادر جنوب خوزستان، لزوم جابجایی درگاه‌های ورود و خروج دریایی یک ضرورت بود. راه‌حل موجود در بالا بردن توان تخلیه و بارگیری بندرعباس و تمرکز ورود و خروج کشتی‌ها در این بندر بود که از لحاظ موقعیت جغرافیایی در تیررس حملات هوایی عراق قرار نداشت، بنابراین می‌توانست محدوده‌ای غیرجنگی محسوب شود (وثوقی و صفت گل، همان، ۱۱۵۲).

سپس به‌منظور رفع تراکم و کاهش انتظار نوبت، تخلیه سریع کشتی‌ها، جوابگویی به نیازمندی‌های تولیدی و مصرفی، تقلیل جرایم معطلی و هزینه‌های توقف و نیز جلوگیری از پرداخت حق بیمه‌های اضافی و نامعقولی که فروشندگان یا مؤسسات حمل‌کننده خارجی در شرایط بحرانی طلب می‌کردند، هیئت عامل سازمان بنادر و کشتیرانی با توجه به اختیارات و وظایف قانونی خود و من جمله مسئولیت خاصی که در آن شرایط وجود داشت، دستورالعمل چگونگی دوه‌کاری^۹ را تصویب کرد که تا زمان رفع کامل بحران و عادی شدن وضع ورود و خروج و تخلیه کشتی‌ها که تشخیص آن با بندر بود، به اجرا درآمد (وثوقی و صفت گل، همان، ۱۱۴۴؛ مصوبات، مجموعه هیئت عامل سازمان بنادر و کشتیرانی، ج ۱۰، شماره ۵۰۰۳/۹۹۹۲). ضمناً برای هماهنگی هرچه بیشتر بین ارگان‌های دریایی در بوشهر، با همکاری دیگر سازمان‌ها «ارگان بندری استان بوشهر» را تشکیل داد که وظیفه اصلی آن ایجاد هماهنگی بین نیروهای

لشکری و کشوری برای باز نگه داشتن مسیر تردد کشتی‌ها از تنگه هرمز به سمت بندر امام خمینی بود (و ثوقی و صفت گل، همان، ۱۱۴۷).

به نظر می‌رسد ارگان بندری بوشهر برحسب وظایف محوله تلاش داشت تا در زمینه تأمین نیازهای اعلام شده و امکانات موجود و حاضر در بندر، نوعی تعادل برقرار کند. یعنی در عین التزام به تدارک تجهیزات مورد درخواست از سوی ستادهای عملیاتی، می‌کوشید وظایف ذاتی ارگان بندری را که همان برنامه‌ریزی و کنترل جریان حمل و نقل و تخلیه کالا در بنادر است به نحو احسن انجام دهد. در واقع کنترل صحنه عملیاتی شمال خلیج فارس و تقلیل آسیب‌پذیری کشتی‌های تجاری مستلزم همکاری میان نداجا و سازمان بنادر و کشتیرانی بود.

۲.۵ طرح اضطراری کنترل کشتیرانی در خلیج فارس

در جلسه مورخ ۵۹/۹/۳ (۲۴ نوامبر ۱۹۸۰) در ستاد نداجا* که نمایندگان شرکت ملی نفت ایران، شرکت نفت فلات قاره، شرکت ملی نفت‌کش ایران، سازمان بنادر و کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران در آن شرکت داشتند، تصمیماتی با موضوع دستورالعمل نحوه تماس و کنترل یگان‌های نفت‌کش که از خارج از خلیج فارس به مقصد یکی از بنادر و یا جزایر ایران به منظور بارگیری می‌آیند، اخذ شد:

۱. هنگام عبور از مدار رأس‌الکوه مراتب را به اداره بندر بندرعباس اعلام نموده و ساعت

تقریبی ورود به تنگه هرمز و بندر مقصد را نیز ذکر کنند؛

۲. به محض ورود به تنگه هرمز با ذکر راه، سرعت و ساعت تقریبی ورود به مقصد، مراتب

را به اداره بندرعباس اطلاع دهند؛

۳. پس از ورود به خلیج فارس، در مسیر اعلام شده توسط دولت جمهوری اسلامی ایران

حرکت و در نزدیک‌ترین فاصله به مقصد، تغییر راه داده و در آب‌های جنگی به علامات

و فرمان‌های یگان‌های نداجا توجه شود؛

۴. در تمام مسیر تا رسیدن به مقصد، دو ساعت یکبار با بندرعباس و اداره بندر بوشهر یا

یکی از این دو بندر (ترجیحاً بوشهر) تماس رادیویی برقرار گردد؛

۵. حتماً فرکانس تماس‌ها و معرف‌ها و سایر اطلاعات می‌بایست قبل از حرکت از سازمان

بنادر و کشتیرانی به کشتی مربوطه اعلام گردد و در نهایت کشتی‌ها در لنگرگاه‌ها و یا

بندر آمادگی حرکت اضطراری را داشته باشند؛

بازخوانی نقش و عملکرد اقتضایی_اقتصادی سازمان ... (سعیده تراب و دیگران) ۱۴۹

۶. یگان‌های نفت‌کش که بین جزایر و بنادر ایران رفت‌وآمد می‌کنند هم می‌بایست این دستورالعمل را رعایت کرده و ضمن اعلام زمان و سرعت حرکت در تمام مسیر تا رسیدن به مقصد هر یک ساعت یکبار با اداره بندر بوشهر و اداره بندرعباس تماس برقرار نمایند (سیاری و دیگران، ۱۳۹۵، ج ۶: ۱۵۷-۱۶۰).

سپس برابر خواست نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران از سازمان بنادر و کشتیرانی و به‌منظور کنترل تردد دریایی در آب‌های جمهوری اسلامی ایران ابلاغیه زیر از سوی این سازمان به همه شرکت‌های کشتیرانی و یا نمایندگان آن‌ها صادر گردید:

۱. به همه کشتی‌های متعلقه که وارد آب‌های ایران می‌شوند ابلاغ گردد که به محض رسیدن به رأس‌الکوه (جاسک) با اداره کل بندر و کشتیرانی بندرعباس تماس حاصل کنند تا اقدام لازم در مورد آنان انجام شود؛

۲. تاریخ دقیق ورود کشتی‌های متعلق به آن شرکت اعلام شود تا بتوان به‌موقع، اقدامات ضروری را در مورد اسکورت آن‌ها به عمل آورد (سیاری و دیگران، همان: ۱۷۵).

همچنین در ادامه دستورالعمل طرح اضطراری کنترل تردد در خلیج فارس، دستورات هماهنگی به شرح زیر بود:

۱. سعی شود از لنج‌ها و کشتی‌های کوچک برای حمل‌ونقل کالا بین بنادر خودی و در محدوده آب‌های ساحلی استفاده شود؛

۲. کشتی‌هایی که به مقصد بنادر کشورهای جنوب خلیج فارس عزیمت می‌کنند حداکثر استفاده را از آب‌های استحقاقی ما بنمایند؛

۳. تا حداکثر ممکن کالا صادر و کالاهای ضروری و اضطراری وارد شود؛

۴. همکاری کامل بین دستگاه‌های بندری و کنترل تردد کشتیرانی، بزرگ‌ترین شرط موفقیت این امر خواهد بود؛

۵. تا زمان تشکیل و استقرار کامل دستگاه کنترل تردد کشتیرانی نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران، وظایف محوله به این دستگاه توسط افسران نماینده نیروی دریایی در دستگاه بندری انجام خواهد گرفت (سیاری و دیگران، همان: ۱۰۶).

درمقابل، بندرگاه‌ها و ادارات بنادر برای ارائه خدمات بندری به شناورهای نذاجا که فوق برنامه‌های پیشین به‌شمار می‌رفت، کمبودهای تجهیزاتی خود از جمله یدک‌کش سازمانی و

شناور نفربر سبک را از لجستیک منطقه درخواست می‌کردند. از جمله جهت تقویت اداره بندر بندرعباس و تقلیل فعالیت‌های بندری در بندر امام خمینی به دلیل احتمال حمله هوایی عراق، تعداد ۱۲ فروند دوبه به همراه ۱۱ فروند یدک‌کش و یک کشتی، در قالب یک کاروان آماده عزیمت به بندرعباس گردید (سیاری و دیگران، همان: ۳۲۷).

در نهایت مسئولیت اجرای طرح اضطراری کنترل تردد دریایی، به عهده ارگان‌های بندری و نمایندگان نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران یعنی استانداری، ژاندارمری، بسیج نیروهای مالی، سازمان بنادر و کشتیرانی، شرکت شیلات، شرکت کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران و سازمان گمرکات در دو حوزه بوشهر و بندرعباس، گذاشته شد. وظایف این ستاد عبارت بود از انتخاب وسیله نقلیه دریایی مناسب برای حمل و نقل کالا، مشخص نمودن مقصد تخلیه و بارگیری کشتی‌ها و کنترل همه کشتی‌های صیادی. حوزه عملیاتی این طرح نیز به دو بخش تقسیم و از بندر امام خمینی تا بندر کنگان برعهده بندر بوشهر و از بندر کنگان تا بندر گواتر برعهده بندرعباس قرار گرفت (و ثوقی و صفت گل، ۱۳۸۹: ۱۱۴۳).

نیروی رزمی ۴۲۱ هم در هماهنگی کامل با اداره بنادر بندر بوشهر، بندرعباس و بندر امام خمینی دستورالعمل ورود و خروج و عزیمت کشتی‌ها را صادر می‌کرد. در هنگام عزیمت کاروان‌های دریایی دستورالعمل‌های صادره از سوی ناوگان دریایی حاوی کدها، معرف‌ها و فرکانس‌های مخابراتی و هم‌چنین مسیر و ساعت دقیق حرکت، با اداره بنادر و کشتیرانی مربوطه تبادل می‌شد. هنگام ورود کشتی‌ها نیز با توجه به نظارت اداره بندر بر روند تخلیه کالا و محموله‌ها، برحسب نوع کالا و میزان نیاز، فوریت و تقویم تخلیه بار کشتی‌ها توسط اداره بندر معلوم و معین می‌شد. همه این موارد با هماهنگی‌های لازم میان سازمان بنادر و شرکت کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران صورت می‌گرفت (سیاری و دیگران، ۱۳۹۵، ج ۶: ۲۲۵).

اعزام کشتی‌ها به بنادر ایرانی چه از سوی شرکت‌ها و نمایندگی‌های ایرانی و چه خارجی باید با هماهنگی نداجا و سازمان بنادر و کشتیرانی انجام می‌پذیرفت. سازمان بنادر و کشتیرانی، ادارات بنادر مقصد را از هرگونه همکاری و ارائه خدمات به کشتی‌های مذکور که به این مسئله توجه نمی‌کردند، بر حذر داشته بود.

۶. نتیجه‌گیری

خلیج فارس به‌عنوان عرصه مهم تولید و صادرات نفت، از نخستین روز جنگ یک جبهه جنگی تلقی می‌شد و ایران در عین اینکه خود را متعهد به باز نگه داشتن تنگه هرمز می‌دانست، تأمین

امنیت کشتیرانی این آبراه و ممانعت از تعدی احتمالی به کشتی‌ها در آن را هدف خود اعلام کرد. ایران در میانه جنگ با عراق، هم برای تداوم منافع تجاری و هم برای اثبات توانایی خود جهت تأمین امنیت حمل و نقل دریایی، ناچار به اتخاذ سیاست‌های جدیدی بود. همکاری‌های دوجانبه میان نهادی چون سازمان بنادر و کشتیرانی و نیروهای مسلح، هم‌راستا با همین سیاست و بر مبنای الگوی رفتار اقتضائی و تغییر ساختاری صورت می‌گرفت؛ زیرا در این دوره سازمان بنادر و کشتیرانی، تنها سازمانی بود که مهارت و امکانات لازم را برای کمک به نیروهای مسلح و به‌ویژه نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران داشت. از این رو وظیفه مدیریت اسکله‌ها و باراندازهای دریایی در بنادر مهم خلیج فارس، هماهنگی با نهادهای نظامی برای تأمین امنیت آبراه خلیج فارس و نیز راهنمایی کشتی‌های تجاری برای تردد در مسیرهای دریایی به عهده این سازمان گذاشته شد.

سازمان بنادر و کشتیرانی در زمان جنگ علاوه بر وظایف خود یعنی تخلیه و بارگیری محموله‌های دریایی در بنادر مختلف، وظیفه همکاری مستقیم با نیروهای نظامی و به‌ویژه نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران را برای حمایت از امنیت مسیرهای دریایی خلیج فارس، برعهده داشت. در واقع ناوگان دریایی سازمان بنادر و کشتیرانی ایران گاهی به‌عنوان نیروهای پشتیبانی، جهت خدمات دریایی در اختیار نیروی دریایی قرار می‌گرفت. این همکاری‌های دوجانبه، اهمیت بسزایی در تداوم امور دریایی و بندری داشت.

با طولانی شدن جنگ و افزایش نیازها به صادرات نفت، ایران تلاش می‌کرد از طریق ترمینال‌های نفتی در جزایر لاوان و سیری صادرات نفت را تداوم و بلکه افزایش دهد. به‌ویژه که به تدریج ترمینال‌ها و مراکز بارگیری و صدور نفت به اهداف مهمی تبدیل شدند که از سوی طرفین جنگ مورد تهاجم و تخریب قرار می‌گرفتند. نقش این مسئله در تعیین سرنوشت جنگ تا به آنجا بود که موجبات همکاری‌های مشترک بیشتری را میان نیروی دریایی جمهوری اسلامی ایران و سازمان بنادر و کشتیرانی آن فراهم کرد؛ چراکه در غیاب بنادر اصلی و اسکله‌های مهم که در معرض حملات مستقیم عراق بود، ساماندهی به ورود و خروج کشتی‌ها و تخلیه و بارگیری آن‌ها، بیش‌ازپیش احساس می‌شد. به‌خصوص که طرف عراقی با همکاری کویت و عربستان و بنادر متعلق آن‌ها، مشغول بارگیری و تخلیه محموله‌های نفتی و تجاری خود بود. از این رو حفاظت از سواحل و بنادر عرصه جدیدی از درگیری و دفاع در برابر ایران گشوده بود که تنها سازمان بنادر و کشتیرانی مهارت و امکانات لازم را برای کمک در این زمینه، به نیروی دریایی ایران داشت. در همین راستا دستورالعمل‌هایی با موضوع همکاری میان

این نهادها صادر گشت تا تمام امکانات حمل و نقل دریایی برای اعزام و جابجایی تجهیزات و نیروی انسانی مورد نیاز منطقه استفاده شود.

از سویی تجربه آغازین جنگ نشان‌دهنده آسیب‌پذیری تأسیسات آبادان و خرمشهر بود و اینکه ایران برای حفظ حاکمیت بر این خطه نیاز به پشتیبانی بیشتری دارد. همین نیازهای فوری عملیاتی و پشتیبانی، ضرورت هماهنگی هرچه بیشتر میان نهادهای دریایی را بیشتر می‌ساخت؛ زیرا برای تأمین هرچه بهتر نواحی عملیاتی، تفکیک و مشخص‌سازی مسئولیت ارگان‌های حاضر در منطقه لازم بود. از بررسی اسناد، گزارش‌ها، بخشنامه‌ها و اطلاعیه‌های صادره از سوی نیروی دریایی و سازمان بنادر و مفاد دستورالعمل‌های فوری ستاد فرماندهی جنگ چنین برداشت شد که آن چه بسیار اهمیت داشت نوعی وحدت مدیریت درباب تردد دریایی، تأمین امنیت معابر آبی و اداره بنادر در شرایط بحران بود که نهایتاً به دلیل همکاری و هم‌افزایی میان سازمان بنادر و نیروی دریایی، امکان پذیر شد. در عین حال سازمان بنادر نیز برای تأمین برخی نیازهای امنیتی و لجستیکی خود از نیروهای مسلح درخواست کمک می‌کرد. همان‌گونه که اداره بنادر در شرایط خاص جنگی بدون حضور نهادهای نظامی قابل تصور نبود، اعمال بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها و برنامه ریزی‌های جدید بدون تغییرات مهم در دامنه و حدود وظایف سازمان بنادر بسیار دشوار می‌نمود. به گواه اسناد موجود، مهارت و تجربه سازمان بنادر و کشتیرانی در عادی سازی تدریجی جریان تردد دریایی و حمل و نقل تجاری بسیار تاثیرگذار بود که در پژوهش حاضر تلاش شده ابعاد و زوایای مغفول و نادیده آن شناسایی و روایت شود. بازنویسی تلاش‌های سازمان بنادر در توسعه بنادر و تأسیسات دریایی و تعیین بنادر جانشین برای به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از ناکارآمدی برخی مناطق دریایی (به دلیل حملات عراق)، بخشی از نکات قابل توجه درباره اثربخشی این سازمان است. از سویی مسئله طرح اضطراری کنترل کشتیرانی در خلیج فارس و راهنمایی کاروان‌های تجاری به عنوان یکی دیگر از برجسته‌ترین عملیات‌های نیروی دریایی ارتش در طول جنگ، یقیناً بدون بهره‌گیری از توانایی و تخصص ویژه سازمان بنادر و کشتیرانی و ادارات بنادر و نیروهای حاضر در این نهادها با دشواری و پیچیدگی‌هایی مواجه بود که عملاً اجرایی کردن این طرح را ناممکن می‌ساخت، از اینرو تفکیک میان دو محدوده وظایف قانونی و رفتار اقتضایی سازمان بنادر، شناسایی نقش ویژه آن را در قالب همکاری با ارتش آسانتر می‌ساخت که تلاش شد ذیل کارکرد زنجیره تأمین و تغییرات ساختاری و اقتضایی سازمان بنادر در دوران جنگ، به آن پرداخته شود. هم‌زمان این تفکیک سازی در اثبات دو ویژگی مهم سازمان اثربخش یعنی

واکنش سریع و حداقل سازی نوسان ها بسیار موثر عمل کرد؛ چرا که این عناصر از مهم ترین عوامل هدفمندی یک نظام لجستیکی و گواه سازمان دهی مناسب اجزاء لجستیک هستند؛ آن چه که با بررسی شواهد موجود، شاهد تحقق آن توسط سازمان بنادر و کشتیرانی در طول جنگ ایران و عراق هستیم. دیگر نکته حائز اهمیت استفاده از آرشیوهای موجود و در دسترس برای بازگویی تحولات حمل و نقل و تردد دریایی بود. تقویم ها و روزشمارهای جنگ، حاوی اطلاعات ارزشمند و دست اولی از آنچه هستند که سازمان و ادارات بنادر در طول بحران ناشی از جنگ با آن مواجه بودند. این آثار در عین اینکه تا حد زیادی مانع از هرگونه تحریف خواهند بود و ارائه روایتی مستند و بسیار نزدیک به واقعیت را امکان پذیر می سازند.

پی نوشتها

۱. تهران: انتشارات سازمان بنادر و دریانوردی، ۱۳۹۸
۲. تهران: انتشارات سازمان بنادر و دریانوردی، ۱۳۹۷.
۳. تهران: مرکز بررسی و مطالعات راهبردی سازمان بنادر و دریانوردی، ۱۳۹۵.
۴. متن آئین نامه مالی به این شرح است:
«به منظور اجرای دقیق قانون تخلیه کالاها از کشتی ها به طریق دوه کاری که در جلسه مورخ ۱۰ آبان ۱۳۶۰ (۱ نوامبر ۱۹۸۱) مجلس شورای اسلامی به تصویب رسیده رعایت موارد زیر جهت پرداخت ضروری است:
۱- کلیه عملیات تخلیه و بارگیری که در جهت رفع تراکم کشتی ها در بنادر به عمل می آید چون به وسیله شرکت یا اشخاص دوه کاری کننده انجام خواهد شد باید مطابق قرارداد مصوب هیئت عامل باشد؛
۲- در پایان هر ماه پیمانکاران موظف اند صورت وضعیت از عملکرد آن ماه را برابر پروانه سبز گمرکی تهیه و پس از تأیید نمایندگان مجاز شرکت به ضمیمه فتوکپی پروانه های مورد اشاره جهت وصول مطالبات، به اداره بندر و کشتیرانی مربوطه تحویل نمایند؛
۳- واحد عملیات بندر موظف است ظرف مدت ده روز بررسی و کنترل لازم و پس از تأیید (ناظران مربوطه، رئیس اداره ترابری و معاون عملیات) و رفع اختلافات مربوطه با حضور پیمانکاران، حداکثر ظرف مدت ده روز صورت وضعیت مربوطه را بررسی و کنترل نموده و در صورت صحت و لزوم، وجوه آن را تا حداکثر ۶۰ درصد هزینه های باربری تعرفه های قدیم به نرخ ۷۲۰ ریال، در وجه شرکت یا شخص دوه کار از محل ارتباطات سازمان پرداخت نماید. ضمناً در صورتی که اختلافی در مدارک ارسالی از واحد عملیات مشاهده شود باید فوراً به آن واحد عودت و پس از رفع اشکال، اقدامات بعدی را معمول نمایند؛

- ۴- بندر به هیچ وجه مجاز نخواهد بود قبل از بررسی کامل صورت وضعیت و قطعیت یافتن آن هیچ گونه وجهی به صورت علی الحساب به شرکت پرداخت نماید؛
- ۵- هیچ گونه وجهی غیر از آنچه در بند سه ذکر گردید به شرکت یا شخص دوه کار قابل پرداخت نخواهد بود؛
- ۶- اداره امور مالی موظف است در پایان هر ماه یک نسخه از صورت وضعیت پیمانکار را با فتوکپی پروانه های سبز جهت بررسی به اداره کل امور مالی ارسال نماید؛
- ۷- بدیهی است صورت وضعیت عملیات در صورتی به شرکت مذکور قابل پرداخت خواهد بود که شرکت بابت این خدمات هیچ گونه وجهی از صاحبان کالا دریافت نموده باشد» (زنجیره تأمین و جنگ، ۱۳۹۵، ۹۹-۱۰۰).
۵. انتقال بار کشتی ها با استفاده از کشتی ها و لنج های کوچک تر باربری، در شرایطی که امکان پهلو گرفتن کشتی وجود ندارد.
۶. منتشر شده در روزنامه رسمی شماره ۱۰۷۱۳ مورخ ۱۳۶۰ / ۱ / ۱۵.
۷. راهنما
۸. قرارگاه مقدم دریایی که در ۲۹ شهریور ۱۳۵۹ در بوشهر به منظور طراحی، نظارت و کنترل عملیات دریایی تشکیل شد.
۹. حمل و جابجایی بار به وسیله کشتی های کوچک تر و لنج ها، زمانی که کشتی های بزرگ امکان پهلوگیری در اسکله را ندارند.

کتابنامه

- امیراسماعیلی کناری نقی، ۱۳۹۶، روزهای مقاومت در بندر و دریا، ماهنامه علمی تحقیقاتی بندر و دریا، سال سی و دوم، شماره ۲۴۵، ص ۷۳-۷۰.
- بیرقی مهدی و مصطفی لطفی جلال آبادی، ۱۴۰۱، لجستیک و نقش آماد و پشتیبانی نداجا در شکست حصر آبادان، تهران: ارتش جمهوری اسلامی ایران، نیروی دریایی، دفتر پژوهش های نظری و مطالعات راهبردی.
- جعفری جبلی علی و مجید منصوری، ۱۳۸۹، زمینه های بروز جنگ، مجموعه تقویم تاریخ دفاع مقدس نداجا، ج ۱، دفتر پژوهش های نظری و مطالعات راهبردی نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران.
- روزنامه اطلاعات، ۱۳۶۲/۱۲/۲۲.
- روزنامه اطلاعات، ۱۳۶۴/۱۱/۱۳.
- بی نام، ۱۳۹۵، زنجیره تأمین و جنگ، نقش سازمان و بنادر و دریانوردی در جنگ تحمیلی، تهران: سازمان بنادر و دریانوردی.
- سعیدی کیا مهدی، ۱۳۸۵، اصول و مبانی کارآفرینی، تهران: سمت.

بازخوانی نقش و عملکرد اقتصادی_اقتصادی سازمان ... (سعیده تراب و دیگران) ۱۵۵

بی نام، ۱۳۶۷، مصاحبه با مدیرکل بنادر و کشتیرانی استان هرمزگان: آقای معصومی، ماهنامه علمی تحقیقاتی بندر و دریا، شماره ۱۹، ص ۴۹-۴۶.

سیاری حبیب‌اله و دیگران، ۱۳۸۶، آوردگاه تکاوران دریایی، حوادث و رویدادهای یکم تا پانزدهم مهرماه ۱۳۵۹ ج ۲. تهران: ارتش جمهوری اسلامی ایران، دفتر پژوهش‌های نظری و مطالعات راهبردی.

سیاری حبیب‌اله و دیگران، ۱۳۸۹، حماسه مقاومت، حوادث و رویدادهای شانزدهم تا سی‌ام مهرماه ۱۳۵۹ ج ۳. تهران: ارتش جمهوری اسلامی ایران، دفتر پژوهش‌های نظری و مطالعات راهبردی.

سیاری حبیب‌اله و دیگران، ۱۳۹۰، غرش ناوچه‌ها، حوادث و رویدادهای یکم تا پانزدهم آبان‌ماه ۱۳۵۹، ج ۴. تهران: ارتش جمهوری اسلامی ایران، دفتر پژوهش‌های نظری و مطالعات راهبردی.

سیاری حبیب‌اله و دیگران، ۱۳۹۰، شعله‌های انتقام، حوادث و رویدادهای شانزدهم تا سی‌ام آبان‌ماه ۱۳۵۹، ج ۵. تهران: ارتش جمهوری اسلامی ایران، دفتر پژوهش‌های نظری و مطالعات راهبردی.

سیاری حبیب‌اله و دیگران، ۱۳۹۰، مروارید، حوادث و رویدادهای یکم تا پانزدهم آذرماه ۱۳۵۹، ج ۶، تهران: ارتش جمهوری اسلامی ایران، دفتر پژوهش‌های نظری و مطالعات راهبردی.

سیاری حبیب‌اله، علی، جعفری جلیلی، ۱۳۹۱، محبوس ام‌القصر، حوادث و رویدادهای یکم تا پانزدهم دی‌ماه ۱۳۵۹ ج ۸، تهران: ارتش جمهوری اسلامی ایران، نیروی دریایی، دفتر پژوهش‌های نظری و مطالعات راهبردی.

حبیب‌اله و دیگران، مقاومت در خارک، ۱۳۹۲، حوادث و رویدادهای شانزدهم تا سی‌ام دی‌ماه ۱۳۵۹ ج ۹. تهران: ارتش جمهوری اسلامی ایران، نیروی دریایی، دفتر پژوهش‌های نظری و مطالعات راهبردی.

جلیل، ۱۳۸۰، تکنیک‌های خلاقیت فردی و گروهی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

فیضی طاهره، ۱۳۸۳، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات پیام نور.

لانگ داگلاس و همایون اسعدی، ۱۳۸۴، لجستیک بین‌الملل، مدیریت زنجیره جهانی تدارکات، تهران: قلمرو آفتاب.

مرکز اسناد و تحقیقات جنگ، سند شماره ۴۳۸۹۷۳، بی‌تا.

مرکز اسناد و تحقیقات جنگ، سند شماره ۴۳۸۹۶۳، بی‌تا.

محمدی علیرضا، ۱۳۹۷، لجستیک دریایی، تهران: ارتش جمهوری اسلامی ایران، نیروی دریایی، دفتر پژوهش‌های نظری و مطالعات راهبردی.

نظریان علی، ۱۳۹۲، بررسی تأثیر نقش بنادر تجاری در مدیریت زنجیره تأمین، ماهنامه علمی تحقیقاتی بندر و دریا، سال بیست و هشتم، شماره پیاپی ۲۰۵، ص ۵۴-۵۰.

وثوقی محمدباقر و منصور صفت‌گل، ۱۳۹۸، اطلس بنادر و دریانوردی، ج ۳، تهران: سازمان بنادر و دریانوردی