

الأهمية الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

للمواني بالدول النامية

إعداد

أ.د شريف ماهر هيكل'

¹ Associate professor of Ports & Shipping Management, Associate Dean of Continuous Education College- Arab Academy for Science and Technology and Maritime Transport, Alexandria, Egypt.
E-mail: shsm14@hotmail.com

تأسيساً على المكانة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في عالم اليوم الذي أصبح الإنسان المتعلم والمتخصص مصدراً رائداً للاستثمار وأصبح غاية وليس وسيلة من وسائل الأعمال الروتينية النمطية ، فإن الموارد البشرية وبخاصة المبدعة يمكن أن تكون من ضمن الكفايات الجوهرية للمنظمة ، إضافة إلى دورها المحوري في العمل وتحقيق الكفاءة والفاعلية والميزة التنافسية . في هذا الإطار والاتجاه. وقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة أجزاء متكاملة ، الأولى تعنى بالمنهجية وشؤون التحول والأهتمام بالموارد البشرية من قبل هيئات الموانى ، والثانية تعنى بنجاح تخطيط وتطوير الميناء من خلال العمالة المدربة واللاحق بالعالمية، والثالثة تعنى بالاستنتاجات والتوصيات .

ويحاول هذا البحث الأجابة على التساؤل الآتى: كيف يمكن الاستفادة من الكفاءات وبرامج التطوير التنظيمي عند إحداث التغيير المنشود بالموانى؟ حيث أثبتت التجارب والممارسات في كثير من المؤسسات والشركات -وفي ظل بيئات متغيرة- أن أي عملية تطوير أو تحسين تتم لا تشمل العنصر البشري محكوم عليها بالفشل، حيث أن التنمية الحقيقية ليست في تطوير الموانى كبنية تحتية أو فوقية ، وإنما هي في الأساس العنصر البشري الذي يتعامل مع كل هذا، كما تؤكد معظم التوجهات الإدارية الحديثة على أهمية وجود الرؤية الحقيقية من قبل الإدارة العليا على أن أهم الأصول لديها هو رأس المال البشري المتمثل في الأصول المعرفية للعنصر البشري (الكفاءات، التأهيل) في الميناء.

١. مقدمة: ازدادت أهمية الموارد البشرية للموانى في الآونة الأخيرة نظراً للتغيرات والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجه منظمات الموانى ، حيث تتجه الموانى بمعظم الدول المتقدمة الى أن تصبح مراكز لوجستية ، وهذه هي النظرية الاستراتيجية التي تعمل بها معظم الموانى الآن مما يمثل عبئاً ثقيلاً عليها في تعدد أنشطتها. الأمر الذي يدعو الموانى في دول العالم الثالث أن تحاول اللحاق بنظيرتها في الدول المتقدمة وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال.

وتعتبر النظم الإدارية بالموانى نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع البيئة ويتكيف معها لتحقيق بعض الأهداف الاجتماعية والاقتصادية، ومن ثم تحتاج الموانى إلى موارد مختلفة لتحقيق هذه الأهداف، ويسمح التخطيط لمنظمات الموانى، وخاصة في الدول النامية بتحقيق الديناميكية والقدرة على التحرك داخلياً، وخارجياً (وخاصة إذا كان هدفها تحقيق مفاهيم اللوجستيات المطبقة في العالم الآن)، كما يساهم التخطيط على أن يصبح الميناء قادراً على مواجهة المخاطر التي قد تعترض نتيجة التغير التكنولوجي السريع والملموس.

وتبدأ عملية التخطيط الإدارى بالموانى بتحديد الأهداف، وتحويلها لصورة كمية أى في صورة نتائج مستهدفة، ثم تحدد الوسائل والموارد الضرورية لتحقيق هذه النتائج المستهدفة. وتبدأ عملية تدفق موارد الميناء المختلفة (بشرية، مادية ومالية، وتكنولوجية) وتحديدها، ثم تحديد الوسائل والأساليب التي تستخدم في تشغيل وإستخدام هذه الموارد لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وبالرغم من أهمية موارد النقل المادية والتكنولوجية والمالية، إلا أن الموارد البشرية قد تكون أهم هذه الموارد. ولكن بالرغم من هذه الأهمية، إلا أن الموارد البشرية بالموانى لم تلق الاهتمام المناسب كعنصر هام ومحوري في عملية تخطيط الميناء (وخاصة دول العالم الثالث) ، وأكبر دليل على ذلك مشاكل العمالة البحرية بالموانى ، وخاصة عمالة الأرصفة Dock Workers والتي لم تتطور مع التطور التكنولوجي والتي هي

في أشد الحاجة الماسة لإعادة تخطيط أو إعادة هيكلة ، حيث أن نجاح تلك الموانئ يعتمد كلية على العنصر البشري.

ومن الملاحظ أن العمالة التي تستعين بها الموانئ في الدول النامية هي من النوع الذي لا يجد له فرصة في سوق العمل وغير مؤهل للعمل بالموانئ ، ومن ثم تستعين به الموانئ حتى دون أي تدريب، وإذا حدث يكون التدريب غير فعال. وتتصف هذه العمالة بعدم توافر المهارات المطلوبة للعمل، أو بعدم الحصول على التدريب المناسب، أو بالتعيين لأسباب سياسية

وذلك للحصول على أجور منخفضة، هذا إلى جانب مشكلة أخرى تميز الدول النامية في مجال النقل عامة والموانئ خاصة ألا وهي إنخفاض الانتاجية.

لذا يجب النظر بشكل متعمق إلى عملية تخطيط وإعادة هيكلة عمالة الميناء كأحد أدوات الموارد البشرية الهامة باعتبارها وسيلة لتحقيق الاستقرار والتوازن في هيكل نظام النقل التنظيمي ككل. ولضمان وجود أفراد مؤهلين لأداء الوظائف الرئيسية مما يساعد ويسهل من قدرة تلك الموانئ على البقاء، كوسيلة للتنمية. وما زال هناك طريق طويل يجب مواجهته لوضع اسس فعالة لسياسات وممارسات تطوير الموارد البشرية للموانئ (بوجود مسار وظيفي متعارف عليه وخطوات ادارية ناجحة). ومن أبرز البدايات التي يجب التركيز عليها حاليا وفي ظل الظروف الراهنة على المستوى السياسى أو الأقتصادى فى دولنا هو التركيز الشديد على التدريب كأحد المعايير الهامة لخطوات التغيير والتطوير.

٢. التحديات التي تواجهها هيئات الموانئ :

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، والذي أطلق عليه أوصاف منها: اقتصاد المعرفة، الاقتصاد الرقمي، اقتصاد المعلومات، والتي انعكست بوضوح على قطاع الأعمال، لم يعد هناك مكان للإدارة التقليدية التي تقوم على قرارات

فردية تتخذها المؤسسة ، حيث محدودية المعلومات وتواضع الادوات والآليات نسبياً والهيكل أقل بساطة، فالأسواق اليوم أصبحت مُعولمة، ودورات حياة المنتجات تقلصت، وظاهرة المؤسسات العابرة للقارات تنامت (المؤسسة المتعددة الجنسيات)، واتخاذ القرارات أصبح يعتمد أكثر فأكثر على الأنظمة الحديثة... إلى غير ذلك من التحولات، وهذا يجعل من التغيير أمراً لا مئاض منه^٢، وفي هذا الصدد يؤكد (Wind & Main) أنه من الصعب أن توجد مؤسسات تعمل في الوقت الحاضر كما كانت تعمل في الثمانينات، لأن الكثير يحاول التكيف والتعامل مع التغيير والتطور السريع، إلا أن القليل منها استطاع أن ينجح في ذلك، ويرجع السبب الرئيسي في إخفاق الكثير منها إلى غياب الكفاءات وأن القياديين في تلك المؤسسات لم يستطيعوا توفير المتطلبات الرئيسية لعملية التغيير والتعامل معه بالشكل الصحيح.

وقد قامت حكومات العالم الثالث بالأخذ على عاتقها منذ عدة سنوات بشكل افتراضى مسئولية النمو الأقتصادى ، ومن ضمنه تنمية وتطوير الموانى كأحد الدعائم والركائز الأساسية لتحقيق ذلك، وايضا بسبب تغيير الأعمال المؤداة بالموانى كما يوضح جدول رقم (١)، ولكن لم يكن القطاع العام أو الخاص محل الثقة المرجوة وربما كانت أكبر مشكلة مصدرها السلطات الثابتة وغير المترنة، وكذلك التحالفات بين الأتحادات أو المنظمات وبين الساسة، ويمكن أيضا ارجاع أسباب ذلك الى السياسات الأقتصادية التى فشلت فى بث روح الثقة سواء بين رجال الأعمال أو المواطنين.

^٢ رديم حسين (٢٠٠٥)، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات- مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ٧٠، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص ١٧٤.

وعلى مستوى مجال الموانى ، فإن كثير من الحكومات توصلت الى انه لايمكنهم
 الاستجابة لضغوط المجموعات المسيطرة مثل (اتحادات عمل ارسفة الموانى -
 المصدرين -المستوردين- واتحادات الناقلين) أو بيروقراطية تلك المؤسسات ، هذا
 بالإضافة الى أن التبادل التجارى بين الأمم قد تطور بشكل ملحوظ مما أدى الى توسع
 أكثر فى تكامل التبادل التجارى على مستوى العالم أجمع ، والتي تضطلع خدمات
 الموانى بدور ملحوظ بها (أهم حلقة اليوم فى سلاسل الأمداد العالمية) ، حيث أنها
 مرتبطة اليوم بالتغيرات الأقتصادية والتقدم التقنى بشكل ملحوظ.

جدول (١): التغير العالمى لعمل الميناء

الى...	من...
عمالة ذات كفاءة/ متعددة المهارات	عمالة عامة
عمليات ذات كثافة فى راس المال	عمليات ذات كثافة عمالية
عمليات خاصة	مناولة بضائع مجزئة
توظيف ثابت	تعيينات مؤقتة
مجموعات عمل موجهة بواسطة الإدارة	الميناء يعمل بشكل مستقل نسبيا
Informal on-the-job training بتدريب بشهادات معتمدة	Certified training تدريبات غير رسمية داخل العمل
قوى عمالية متعددة	قوى عمالية ذكورية وتعتمد على السن

Source: The important role of skills development for social and economic development and decent work was highlighted in a series of ILO discussions and conclusions, most notably the Conclusions concerning human resources development (ILC, 2000), Human Resources Development Recommendation, 2004 (No. 195), the Global Employment Agenda adopted by the Governing Body in March 2003, the Conclusions on promoting pathways to decent work for youth (ILC, 2005) and the Conclusions on the promotion of sustainable enterprises (ILC, 2007).

ومن هذا المنطلق، فإنه لأشباع الاحتياجات التجارية لعملاء الموانى والصناعة نفسها، فإن الموانى فى حاجة ماسة لتنظيم مؤسسى أو إطار تشريعى يستخدم آلية السوق وذلك لعمل تكامل أو تجانس بين احتياجات "السياسة الاجتماعية" مع الأهداف التجارية.

ان احتدام العملية التنافسية فى الأقتصاد العالمى، وماواكبها من التحول من تعظيم النشاط الفردى الى تعظيم نظام الخدمات المتكامل قد أدى الى حتمية تغيير النظم الأدارية المترسخة بمجال النقل عامة والموانى خاصة.

وتجدر الإشارة فى هذا الصدد الى حقيقة أن معظم الموانى فى الدول النامية داخل الدولة الواحدة تهدف الى تعظيم الخدمة الفردية لكل ميناء على حدة بدلا من تعظيم خدمة النظام المينائى ككل وارتباطه بالظهير الخلفى.

فبدلا من تركيز الدولة النامية على تطوير جميع موانئها فى آن واحد مما أدى الى ضعف أداء تلك الموانى وانتاجيتها على المستوى العالمى، فإنه كان من الأجدر للدول أن تركز مجهوداتها فى تطوير ميناء قوى واحد يكون قادرا على المنافسة العالمى الشرسة، وأبرز مثال على ذلك ميناء جبل على بدبى، حيث أن انطلاقة مدينة دبي وتطويرها كان السبب الرئيسى فيها هو انشاء ذلك الميناء ووضعها على ساحة المنافسة العالمية، مع تكريس معظم موارد الدولة نحو تطوير ذلك الميناء وربطه بسلاسل الأمداد العالمية، كما وأن الأستثمارات الضخمة والكثيفة فى التكنولوجيا الحديث والتسهيلات والهادفة الى زيادة أنتاجية الميناء وخفض التكاليف أرغم الحكومات على تبنى أسس لمشاركة القطاع الخاص وإعادة تأهيل أو هيكله الوضع العمالى بالميناء بأسس تجارية للتوظيف والتعيين والترقى، وذلك تماشيا مع الصورة الأكبر لتطوير

في ظل المستجدات العالمية. وتعتبر مشاركة القطاع الخاص في الموانئ عقبة
لعملية التوافق بينه وبين القطاع العام في حالة المشاركة في ادارة الميناء فيما
من عمالة الموانئ. حيث انه قد تتعارض الاهداف بين الشريكين نظرا لرفض
الخاص الخاص العمالة الزائدة بالموانئ غير المستغلة أحيانا أو ليست على مستوى
العمالة المطلوب لخدمة الأقتصاد العالمي أو شبكات سلاسل الأمداد العالمية.

التخطيط الفعال للموارد البشرية للموانئ:

تمثل الموارد البشرية للموانئ أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاحها. فلا يمكن، بل من
ستحليل، أن يتحقق الاستخدام الأمثل أو تعظيم استخدام الموارد المادية للميناء أو
لن سياسته التوسعية أو الحديثة إذا كان يفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والخبرة،
مؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم، فالموارد البشرية للميناء هي التي تحول الموارد
مالية إلى منتج نهائي من خدمات.

ومن الضروري أن تدرك الموانئ وخاصة موانئ دول العالم الثالث وجود احتمال
لم توافر موارد بشرية مؤهلة. لذلك، عليها أن تعمل جاهدة على التركيز على كيفية
وصول على هذه الموارد؛ وضمان أدائها المتميز. ويمكن للموانئ أن تحقق هذا من
طرق عدة طرق. ويتوقف إختيارها لأحد هذه الطرق على إدراك الإدارة العليا بالميناء
أهمية التخطيط لتنمية مواردها البشرية. ومن ثم يجب أن تنتظر منظمة النقل لتخطيط
تسمية تلك الموارد على أنه جزء متكامل مع الأنشطة الأخرى في نظام النقل المتكامل
سلاسل الأمداد العالمية.

والقضية الهامة التي يجب أن نشير إليها في هذا المجال، هي الحاجة إلى
تخطيط الفعال للموارد البشرية للموانئ، فليس مجرد تحديد العدد المطلوب هو الذي
يمكن الميناء من تحقيق الانتاجية المتوقعة. لكن لابد أن يشمل هذا التخطيط اعتبارات
تسمية. فالفعالية في انجاز وتحقيق الاهداف من خلال عمالة الميناء يعتمد على الكيفية

التي يتم من خلالها إعداد هؤلاء الأفراد للمهام المتوقع منهم أداؤها. ويقصد بالاعداد هنا، تنمية أفراد النقل نفسياً ووجدانياً وجسمانياً وسلوكياً، وأيضاً تنمية اتجاهاتهم المتعلقة بالعمل، ويمكن أن نلخص مفهوم تخطيط وتنمية الموارد البشرية للموانى فى الآتى:

- الهدف: تقليل عدم التوازن بين الطلب والعرض المتاح من الموارد البشرية للموانى أو من المعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها الميناء.
- الاستراتيجية: تحقيق التوافق بين الموارد البشرية للميناء التي يحتاجها ومخزون ذلك المورد بالميناء، والتعرف على عدم التوازن أو النقص الموجود. أيضاً فهم والتعرف على أسباب عدم التوازن.
- التنفيذ/ الاستجابة: تحديد القياسات أو النظريات المرتبطة بفهم وتنفيذ وتحويل وتوجيه هذه المقاييس لمصلحة الميناء.

وفيما يخص التدريب طبقاً لهذا المفهوم فعلى الميناء وضع خطط تدريبية وتنموية، وذلك من خلال تخطيط مسبق للمهارات والمعرفة داخل الميناء بغرض الوصول إلى الاهداف التالية:

- التكيف مع المتغيرات فيما يتعلق بالعملية التشغيلية.
- التوافق بين طموحات أفراد الميناء مع متطلبات أعمالهم وتنمية المستقبل الوظيفي.
- جذب الانتباه إلى الظروف التنظيمية حتى يمكن التأثير على الاستجابات لهذه الظروف.

وتواجه الدول النامية تحديات كبيرة ناتجة عن التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب من القدرة التنافسية لهذه الدول (كالموانى التي تطبق اللوجستيات أو الطامحة لتصبح ميناء مركزاً لوجستياً) مما يتطلب معه ضرورة مواكبة هذا التطور التكنولوجي (تكنولوجيا السفن كمثال) ، والتي أصبحت سفن قادرة على نقل 15000 TEU ، لذا فلا بد من اكتساب الخبرة للتعامل مع الأساليب التكنولوجية الحديثة. ويرجع هذا لعدة أسباب جوهرية ولازمة لبقاء الدول النامية في مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق

سواء المحلية أو العالمية. فتقديم الأساليب التكنولوجية الحديثة له عدة مضامين تطبيقية النسبة الموارد البشرية للموانى ، ويرجع هذا لعدة أسباب من أهمها مايلي:

• إفتقار الدول النامية إلى الأعراف والتقاليد الصناعية والتكنولوجية والتي تؤثر على استخدام والحفاظ على تلك التكنولوجيا.

• تتطلب التكنولوجيا الحديثة في الموانى عدة تغيرات داخل منظمات النقل مثل طرق العمل، ونماذج علاقات العمل، وتغيير الإجراءات، وإعادة هيكلة وبناء منظمة الميناء في بعض الأحيان.

• الكيفية التي يرى بها أفراد الموانى التكنولوجيا الجديدة. وهي أكبر المشاكل التي يمكن أن تواجه تبني التكنولوجيا الحديثة. فعلى سبيل المثال، تطبيق التكنولوجيا الحديثة يعني، فقدان الوظائف، والمراكز الاجتماعية، أو قد تعني بالنسبة لأفراد الميناء اهتمام المديرين بدرجة أكبر بالآلات على حساب اهتمامهم بالأفراد- (فكر في تطبيق الإدارة الألكترونية في الموانى الموجودة في دولنا وتأثير ذلك على أفراد الميناء. ومدى مقاومة التغيير الذي سينتج عن ذلك.

• وبصفة عامة، يمكن القول، إن إحداث التغيرات التكنولوجية تميل لخلق طلب على تنمية المهارات الجديدة، أو إعادة التدريب لصقل المهارات، وترقية بعض الأفراد، وتنمية برامج لتشجيع وتدعيم قبول وتعاون الأفراد الذين يتوقع استخدامهم للتكنولوجيا الجديدة.

• كل الظروف السابقة تزيد من الحاجة إلى تخطيط وتنظيم بعض الأنشطة في الموانى مثل التدريب، لتنمية مهارات جديدة، وإعادة التدريب لصقل المهارات الحالية، وتطوير معارف أفراد الموانى ومهاراتهم، وبناء فرق عمل وما إلى غير ذلك من الأنشطة اللازمة لتطبيق واستخدام التكنولوجيا الحديثة.

• وتوجد دلائل لتغيرات اجتماعية وثقافية في هذه الحقبة من الزمان في دولنا النامية، وهذه التغيرات تظهر بمعدلات سريعة. ولذا فعلى منظمات الموانى أن

تدرك هذه التغييرات، وتدرك تأثيرها على كل من أساليب العمل، وأداء وسلوك أفرادها. ومن الأمثلة التي يجب معها الاستجابة من منظمات النقل أو القائمين عليها مايلي:

- الاستجابة للمطالبة بتحقيق العدالة في المشاركة، وفي الاندماج والأسهام في الأنشطة القيادية في منظمات النقل (لا تقتصر على فئة معينة).
- الاستجابة لمطالبة أفراد النقل بمزيد من الحرية والاستقلال في العمل.
- الاستجابة بمزيد من تفويض سلطة إتخاذ القرارات وخاصة منظمات النقل الحكومية أو شبه حكومية.

وهناك أهمية في تنفيذ وتنمية خطط تنمية وتدريب الموارد البشرية للموانى من خلال منظومة الالتزام الكامل من جميع الاطراف المتضمنة والمشاركة في هذه العملية، مع السماح لهذه الأطراف بالمشاركة في إعداد هذه الخطط بفهم القضايا المتعلقة بالخطة والشعور بالمسئولية تجاه انجاحها، وكذلك هناك أهمية في تعريف أفراد الميناء بهذه الخطة وتأثيرها عليهم وعلى موانئهم ومجتمعاتهم ودولهم.

٤. تطوير العمليات التشغيلية بالموانى من خلال العمالة المدربة:

تتسم الفترة الحالية بتكنولوجيا معلومات متطورة ، والتي أصبحت حجر أساسى لتطوير العمليات الادارية والتشغيلية بأى مؤسسة أو صناعة، وأحد الركائز الصناعية الهامة فى الوقت الراهن هو العمليات التشغيلية بالموانى والتي لها أكبر الأثر على نجاح معظم المؤسسات والصناعات المختلفة على مستوى العالم. يتزامن ذلك مع دخول صناعة الموانى كأحد الركائز الأساسية لصناعة النقل ككل وليس النقل البحرى فقط

⁴ The important role of skills development for social and economic development and decent work was highlighted in a series of ILO discussions and conclusions, most notably the Conclusions concerning human resources development (ILC, 2000), Human Resources Development Recommendation, 2004 (No. 195), the Global Employment Agenda adopted by the Governing Body in March 2003, the Conclusions on promoting pathways to decent work for youth (ILC, 2005) and the Conclusions on the promotion of sustainable enterprises (ILC, 2007).

كأهم أحد حلقات ادارة سلاسل الأمداد، والتي ساعد تطوير النقل البحري لظهورها ، بل أكثر من ذلك أن كثيرا من العاملين بصناعة النقل البحري والموانى يتنافسون ليصبحوا الشريك اللوجستيكى الأوحد لكثير من مواقع الإنتاج على مستوى العالم. وتحولت النظرة إلى أفراد الموانى من كونهم عنصرا من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها ، إلى كونهم أصلا من أصول الميناء التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها.

ولذا فان جميع الموانى العالمية والمتقدمة أو مايسمى بال ٢٠ الأكبر (جدول رقم ٢) أصبحوا فى منافسة شرسة للعب هذا الدور اللوجستى، واصبح همهم الاول هو تطوير العمليات التشغيلية لأرضاء العملاء المختلفين فى سلاسل الأمداد العالمية. ولن يتم ذلك الا بالعمالة المدربة والمؤهلة للتعامل مع التغيرات العالمية لسلاسل النقل واللوجستيات والتي يلعب بها الميناء الدور أو الحلقة الرئيسية للسلسلة ككل ، الموارد البشرية للميناء ، يمكن أن تحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام المهارات والمعرفة، وليس من خلال عملية التحويل أو التغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة. بدون هذه المهارات والمعرفة بصناعة النقل يصبح الفرد عاجزاً أو ذا قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير، لذلك، لكي يصبح فرد الموانى موردا لابد وأن يمتلك الخبرة، والمهارات، والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهامه فى ظل التغيرات الحادثة على مستوى العالم أجمع.

جدول رقم (٢): أكبر ٢٠ محطة حاويات وأنتاجيتهم

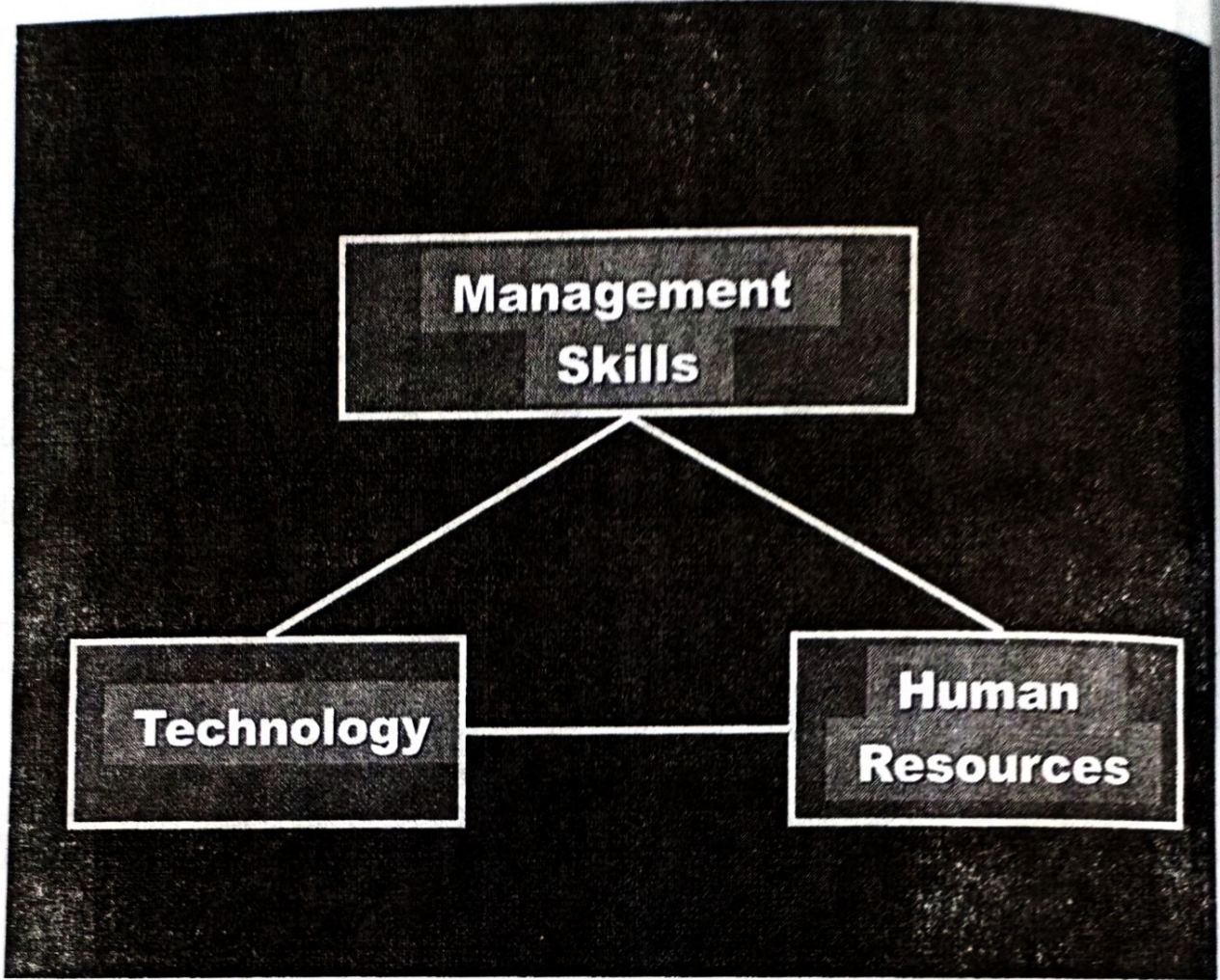
Port Name	2006	2007	Preliminary figure for 2010	Percentage change 2006-2007	Percentage change 2007-2009
Singapore	27 540 000	25 002 000	29 089 000	11	15
Shanghai	23 715 200	25 646 400	29 480 000	14	10
Hong Kong	24 434 200	21 040 000	23 500 000	14	17
Shenzhen	21 452 000	18 250 000	20 200 000	19	20
Beijing	13 457 700	11 364 800	14 157 200	11	18
Wuzhou	11 476 000	10 518 000	13 124 000	4	25
Guangzhou	11 001 300	11 130 000	12 548 000	2	17
Qingdao	10 770 000	10 280 000	12 012 000	1	17
Dalian	11 427 200	11 124 000	11 930 000	6	7
Nantong	10 380 000	9 743 000	11 185 000	10	14
Tianjin	8 531 000	8 700 000	10 081 000	2	16
Kaohsiung	8 274 000	8 581 200	9 424 200	11	7
Port Klang	7 273 500	7 300 700	8 270 000	8	21
Ankang	7 140 000	7 205 000	8 288 000	16	16
Nantong	6 707 000	7 007 000	7 690 000	10	13
Los Angeles	6 542 000	6 740 000	7 431 000	14	16
Tanjung Pelepas	5 000 000	5 000 000	5 591 000	1	9
Long Beach	5 450 000	5 000 000	5 742 000	12	24
Kobe	5 250 000	4 680 000	5 820 000	7	24
New York/New Jersey	4 295 000	4 581 000	5 212 000	13	18
Total top 20	267 271 100	250 023 000	284 397 000	11	15

Source: UNCTAD secretariat and Contribution Information Online (May 2011).
In this table, Singapore does not include the port of Jurong.

وكما يتضح من شكل رقم (١)، فإن العلاقة ما بين المهارات الإدارية والتكنولوجية والموارد البشرية هي المدخل لأدارة الموانى المتميزة وأعتما د كل عنصر على الآخر، بحيث أصبحت العلاقة ما بين الأفراد والتكنولوجيا علاقة وثيقة ويمكن الأءاء بأنها علاقة طردية مباشرة.

ولقد أثبتت كثير من الأءاسات أن نجاح تلك الموانى يعتمء فى المقام الأول على التءاوء والشراكة ما بين الأفراد العاملين بتلك الموانى وتطبيقهم لأءءء التكنولوجيا المستخدمة فى ذلك المجال، ومن هنا فالعمل مطلوب بءهء شءءء لتءقق التءاوء السابق، وتكون البءاءة كما بوضء ءءول رقم (٣) تءفءء مجالات الأءشطة الأساسية من تءرب وءءلم وتطوئر ذاتى.

العلاقة بين الأفراد والتكنولوجيا



المصدر:

<http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc88/resolutions.htm>

#III

وعندما يستطيع الميناء أن يحصل على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة، فيمكن القول أن هذه المنظمة لديها مخزون من تلك الموارد، وتكون المعرفة والمهارة والاتجاهات هي المكونات الحرجة والهامة لهذا المخزون. ومن ثم ينبغي على الميناء وإدارته الحفاظ على بقاء هذا المخزون لسببين: أولاً: وجود أفراد بالمواني يمتلكون الاستعدادات، وعندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي، يمكن ضمان قدرتهم على العمل بكفاءة لتحقيق الأهداف. ثانياً: من خلال

مهارات ومعرفة وإستعدادات أفراد الميناء، يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية، والرضا الوظيفي، وتحقيق الذات ، ولذلك، فإن عامل الميناء الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف ذلك الميناء ، مما يؤثر على أداء الفرد، وفعالية المنظمة.

جدول رقم (٣) مجالات الأنشطة الصعبة الأساسية

مجال النشاط الصعب	المكتسبات	نتائج الأداء
التدريب	مطابقة للوظيفة الحالية للدارس	متوقع تطوير سريع في أداء المهام الوظيفية
التعليم	مطابقة للوظيفة المستقبلية للدارس	غير متوقع تطوير سريع في أداء المهام الوظيفية ولكنها تخلق أشباع للفرد وتعتبر أستثمار هام في المستقبل القريب أو البعيد
التطوير الذاتي	ليس لها علاقة بالوظيفة	لا تنطبق مباشرة على التطوير في الأداء الوظيفي ولكن قد يوجد بعض المنافع غير المباشرة. وتخلق اشباع شخصي.

المصدر:

<http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc88/resolutions.htm>

#III

ويتضح مما سبق، أن تدريب وتنمية الموارد البشرية للميناء ليس مجرد تنمية جداول للبرامج التدريبية، وإعداد الميزانيات اللازمة لها، ولكنها تعني أكثر من ذلك، فهي عملية لتحليل إحتياجات الموارد البشرية للموانئ من معرفة ومهارة واتجاهات مطلوبة ، مع الأخذ في الاعتبار الظروف المتغيرة، وتحديد الإطار النظري والعملية للبرامج والأنشطة لتحسين قيمة المخزون البشري فيما يتعلق بالمعرفة والمهارات والاتجاهات. وفي نفس الوقت يحاول أن يربط بين الموارد البشرية للميناء وأهداف الميناء بصورة عملية.

وهنا لابد من الأشادة بالدور الذي تلعبه منظمة العمل الدولية في تنمية العمالة الموانى، ومن اهم هذه الأهتمامات هو تدريب العاملين بالموانى وخاصة عمال أرصفة الى المستوى الذى يتناسب والمعطيات الدولية الحديثة لصناعة الموانى من لور الى مفهوم "الموانى اللوجستية"، والتي أصبحت من أهم طموحات الموانى جميعا الى مستوى العالم.

أن كل عامل له الحق فى التدريب الكافى لممارسة أعماله أو وظيفته بشكل آمن ومنتج. ولتنفيذ ذلك فإن منظمة العمل الدولية لها هيكل مميز داخل الأمم المتحدة، حيث تعقد أتماعاتها ومؤتمراتها فى حضور ممثلى الدول، والعمال، وأصحاب الأعمال بالصناعات المختلفة، وذلك لاتخاذ قرارات أو سياسات خاصة بالعمالة لتلك الصناعة وبحضور هؤلاء الممثلين (الحكومة-العمال-أصحاب العمل) كشركاء متساويين.

كما تقوم منظمة العمل الدولية ايضا بصياغة وتطوير مستويات العمالة دوليا ، وذلك فى شكل معاهدات وتوصيات تضع الحد الأدنى لمقاييس حقوق العامل الأساسية. وأيضا تقوم بتطوير وتطبيق المعايير والممارسات للأدوات التدريبية والمنشورات وتوفر مساعدات فنية لهذا الغرض.

ومن أحد الأعمال الهامة لمنظمة العمل الدولية والمتضمنة الأجندة الخاصة بها هو هيئة "قرص أكبر للنساء والرجال لتأمين توظيف ودخل مناسب". ولبلوغ هذا الهدف وجد قسم خاص داخل المنظمة يسمى "قسم التوظيف والمهارات" ، والذى يعمل على تحقيق أستثمار أكبر فى التدريب وتطوير المهارات هدفه الأساسى خلق تلك الفرص لمنظورة للنساء والرجال.

⁵ Report of the Committee on Human Resources Training and Development:

<http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc88/pdf/pr->

أولاً: الخلاصة والنتائج:

مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل تاريخية للوصول الى ما وصلت اليه ، ويعتبر التصنيع نقطة الانطلاق المهمة التي نبهت الى ضرورة اعادة النظر بكيفية ادارتها لتكون ادارة استراتيجية معاصرة ، ويبدو ان هنالك عوامل اقتصادية ادارية تكنولوجية مهمة اسهمت في تكوين وبلورة ادارة الموارد البشرية واهمها : ضرورة رفع كفاءة الانتاجية العاملين ، وتزايد كلفة العنصر البشري ، وضغوط تخفيض تكاليف الانتاج والعمالة . كذلك تنوع مصادر العمالة وارتفاع مستواها الثقافي وتزايد احتياجات العاملين وتغير تطلعاتهم ، وتشريعات الضمان العمالية ، اضافة الى تأثير النقابات العمالية والتغيرات التكنولوجية المتسارعة ، وتكلفة المعدات ، وتطور الاتصالات والمعلوماتية . اضافة الى العوامل الادارية واهمها استخدام الكمبيوتر والمنطلقات والاساليب الجديدة للتعامل مع الافراد بعد التطورات الادارية في اساليب ونظريات القيادة والحوافز والادارة بالاهداف ، وانظمة حلقات الجودة ، وبرامج ادارة الجودة الشاملة TQM مما فرض منطلقات نوعية مستحدثة في ادارة العمل والبشر معا .

ومن الجدير بالذكر ان ادارة الموارد البشرية كانت وما تزال تعاني من النظرة التهميشية في العديد من المنظمات استنادا الى وظائفها التقليدية الادارية المحدودة والورقية في شؤون الافراد وحفظ السجلات والاضابير ، او الادوار الاستشارية واليومية المعروفة ، لكن شروط التحديات البيئية المتسارعة وبرزها متغيرات السوق ، وضرورة تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة باعتبارها مطلبا مصيريا لها في ظل ظروف العولمة القاسية ، فرض ان تأخذ هذه الادارة مقعدها كشريك إستراتيجي متكامل في الادارة العليا الى جانب الادارات المهمة الاخرى .

دعم الادارات العليا لادارات الموارد البشرية ، وجعل ذلك توجهها ثابتا نابعا من اهميتها الاستراتيجية ، والتخلي عن كل ما يمسه من افكار تهميشية لا تتناسب وروح العصر

تفعيل دور وامكانيات ادارات الموارد البشرية وتجهيزها بكل الوسائل التكنولوجية والكوادر المتخصصة المهنية وبما يطور انشطتها وفعاليتها وكفاءتها ، وكذلك توجهاتها ومهاراتها .

دعم كادر الموارد البشرية بالمعرفة الحديثة ومدعم بالمنظومات وتقنيات المعلومات اللازمة لأعمالها .

تكوين جمعية خاصة للموارد البشرية بالموانى ، تعمل على اقامة ندوات علمية متخصصة ، والتواصل مع الجهات المعنية لابرار الاهمية والمدلولات و المحتوى الحقيقي للموارد البشرية في العالم المعاصر ، كما تقوم بأصدار مجلة اكااديمية- اعلامية خاصة بذلك .

اقامة مركز علمي وطني للموارد البشرية يأخذ على عاتقه اقامة موقع الكتروني استراتيجي ، لتجميع وتخزين المعلومات والبيانات الخاصة بالموارد البشرية الاقليمية ، مع تصنيفها واعدادها وتنسيقها مع الجهات ذات العلاقة ، اضافة الى اعداد دورات وبرامج تدريبية وتطويرية في هذا الاتجاه .

• تطوير الموارد البشرية وفقا للمعايير العالمية مثل منظمة العمل الدولية فيما يخص عمالة الموانى ، حيث ان تطوير الموارد البشرية المتطورة والمتخصصة هي العمود الفقري للادارة والاعمال المعاصرين ، ولا يمكن ان تقوم للتنمية المستدامة قائمة ، كذلك لا يمكن للتجارة والاعمال ان ترتفع الا بتحقيق مستوى الميزة التنافسية في عالم اليوم الصاخب بدون تنمية الموارد البشرية .

٦. المراجع:

العربية:

١. رحيم حسين (٢٠٠٥)، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات - مد
النظم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ٧٠، جامعة محمد خيضر، بس
الجزائر، ص ١٧٤.

الأنجليزية:

١. Human resources development (ILC, 2000),
٢. Human Resources Development Recommendation, 2004
(No. 195),
٣. Rain,y and Wind,j(1999): Driving change-how the best
companies are preparing for the 21 st century, kogah
page, london, , p18
٤. The Conclusions on promoting pathways to decent work
for youth (ILC, 2005)
٥. The Conclusions on the promotion of sustainable
enterprises (ILC, 2007).
٦. The Global Employment Agenda adopted by the
Governing Body in March 2003,

الانترنت:

١. <http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc88/resolutions.htm#III>
٢. <http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc88/resolutions.htm#III>
٣. Report of the Committee on Human Resources Training
and Development:
<http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc88/pdf/pr-21.pdf>
٤. UNCTAD secretariat and containerization international
online (May 2011).