

## توسعه سواحل مکران و اقتدار دریایی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد منابع انسانی - فرصت های آموزشی

### و پژوهشی و علوم دریایی

ناهید زراعت پیشه<sup>۱</sup>، دکتر محمد مهدی زاده<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> شرکت ملی نفتکش ایران - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

<sup>۲</sup> مدیر دفتر ارتباط با صنعت و جامعه دانشگاه آزاد اسلامی مشهد

### چکیده

صنعت دریایی یک صنعت بین المللی است که از همان روزهای اولیه پیدایش تمدن به وجود آمده و از آن زمان تاکنون و در طی این سال ها در حال توسعه و پیشرفت می باشد و فواید اقتصادی بسیار زیادی برای دنیا داشته است.

از آنجائیکه برخورداری از نعمت دریا و سواحل مناسب ، نقش بسیار مهمی را در توسعه اقتصادی و ارتقاء جایگاه سیاسی و دفاعی یک کشور در نظام بین المللی ایفا می نماید، بر این اساس و با توجه به تحولات محیطی منطقه و جهان و همچنین موقعیت خاص ژئوپلیتیکی ایران ، سواحل مکران از جایگاه ویژه و ممتازی برخوردار است.

امروزه با توجه به درجه اهمیت و وسعت تاثیر گذاری منابع انسانی به عنوان ارزشمند ترین سرمایه ، عامل اصلی تولید و ایجاد کننده مزیت رقابتی پایدار در سازمان ، برنامه ریزی جامع و منسجم برای توسعه منابع انسانی به موزات برنامه ریزی استراتژیک در سازمان ها ضروری است . با توجه به فاصله زیاد و شکاف عمیق موجود میان چشم انداز توسعه منابع انسانی در سازمان های کشور در مقایسه با سرمایه گذاری های قابل ملاحظه کشورهای توسعه یافته در حوزه منابع انسانی شایسته است که با تامل و توجه بیشتری به تهیه ، تدوین و اجرای برنامه های راهبردی در حوزه مدیریت و توسعه منابع انسانی پرداخته شود. این امر کشور را بر آن داشته است تا برای دستیابی به توسعه پایدار اقتصادی ، اجتماعی ، فرهنگی و سیاسی و محیط زیست استراتژی هایی را در جهت توسعه منابع انسانی در دستور کار خود قرار دهند. این امر میسر نخواهد شد مگر آنکه سازمان ها برنامه ای جهت توسعه منابع انسانی خود داشته و فعالانه در این راه گام بردارند.

در این مقاله سعی شده است با توجه به نقش مهم منابع انسانی ، فرصت های آموزشی و پژوهشی در صنعت دریایی جایگاه آنرا تبیین و با استفاده از روش تحلیل محتوا نقاط قوت و ضعف آن طی تحقیقی مشخص و نهایتاً مدل توسعه منابع انسانی ارائه گردد.

**واژگان کلیدی:** سواحل مکران ، صنعت دریایی ، منابع انسانی ، فرصت های آموزشی و پژوهشی

### مقدمه :

سواحل مکران از نظر تاریخی سرزمینی ساحلی در جنوب خاوری ایران (جنوب شرقی) و جنوب باختری پاکستان (جنوب غربی) است که در طول خلیج عمان از راس الکوهِ در غرب جاسک تا لاس بلا در جنوب خاوری (شرقی) ایالت بلوچستان پاکستان گسترده شده است. استعمار بریتانیا در قرن هجدهم این منطقه را جزء هند و مستعمره بریتانیا نمود . در بعضی اسناد و نقشه های تاریخی اروپایی و برخی نوشته های عربی دریای عرب امروزی نیز بحر مکران بیان شده است.

کوه های خشک و بایر کرانه های مکران از دید جغرافیای طبیعی دنباله کویر است که تا آنجا گسترش یافته ، گویا در سده های میانه این سرزمین از آنچه تاکنون دیده میشود حاصلخیز تر بوده ولی هیچگاه از دید دارایی دارای اهمیت نبوده است. جغرافی نویسان پیشین اسامی بسیاری از شهرهای مکران را در کتاب خود ثبت نموده اند. مهمترین درآمد مکران از نیشکر و یک گونه شکر سفید موسوم به پانیذ بوده که از آنجا به سرزمین های مجاور صادر می گردیده است . مکران تقریباً شامل تمام بلوچستان ایران و پاکستان و بخشی از استان هرمزگان فعلی می شده است . در این مقاله به راههای توسعه سواحل مکران با رویکرد منابع انسانی می پردازیم.

## ۱- صنعت دریایی

صنعت دریایی یک صنعت بین المللی است که از همان روزهای اولیه پیدایش تمدن به وجود آمده و از آن زمان تاکنون و در طی این سال ها در حال توسعه و پیشرفت بوده و فواید اقتصادی بسیار زیادی برای دنیا داشته است. سازمان صنایع دریایی از بزرگترین مجموعه های صنعتی کشور است که پس از ادغام صنایع مختلف دریایی در کشور با تشکیل ساختار رسمی فعالیت خود را با جهشی سریع آغاز نموده است، این سازمان با بهره گیری از تجهیزات و امکانات گسترده صنعت دریایی و نیروهای متعهد و متخصص و همچنین آخرین دستاوردهای علمی / تخصصی و استفاده از روشهای استاندارد بین المللی و انحصاری در این صنعت، رشد فزاینده صنعت کشتی سازی و سازه های دریایی را سرلوحه اهداف عالی خود قرار داده است. این سازمان افتخار دارد که در راستای توسعه صنایع دریایی کشور و ایجاد زمینه های لازم جهت گسترش و غنی سازی زیر ساخت ها و پایه های علمی و تکنولوژیکی در ابعاد گوناگون سخت افزاری و نرم افزاری در کنار دیگر شرکت ها، سازندگان و مراکز تحقیقاتی مرتبط داخلی به دستاورد های شایان ذکری نائل آید.

آنچه ما را در پیشبرد اهداف و اجرای برنامه های این صنعت مطمئن و راسخ می دارد عزم ملی و تکیه بر تجارت بلند مدت و قدمت علمی و فنی و همچنین امکانات گسترده و سابقه اجرایی موفق می باشد. در این رهگذر صنایع تابعه همواره دستیابی به بالاترین سطح استاندارد های شناخته شده بین المللی رآمد نظر داشته و تحت نظارت و برابر مقررات موسسات رده بندی بین المللی از جمله GL, BV, LR و گامی فراتر نهاده که گواه این ادعا کیفیت محصولات نهایی و رضایت مشتریان داخلی و خارجی است. با توجه به شرایط و موقعیت مناسب سواحل مکران، به نظر می رسد چنانچه این صنعت نگاهی نیز به این منطقه داشته باشد شاهد دستاوردها و پیشرفت های قابل ملاحظه ای در کشور عزیزمان در این زمینه نیز خواهیم بود.

## ۲- منابع انسانی

نیروی انسانی هر سازمانی در راه نیل به اهداف، مهم ترین سرمایه آن محسوب می شود و صنعت دریایی نیز با تکیه بر این عامل بسیار مهم طی صد سال گذشته توانسته پیشرو و پیشران اقتصاد کشور باشد. نگاه کلی به وضعیت نیروی انسانی صنعت دریایی نشان می دهد که به رغم آینده روشن و امیدوارکننده این صنعت در کشور ما و وجود ظرفیت ها و توانایی های بالفعل سرمایه انسانی، خلاء و چالش هایی این بخش را تهدید می کند و اقدامات عاجل برای حفظ و ارتقای وضعیت منابع انسانی صنعت دریایی اجتناب ناپذیر می نماید. وابستگی سازمان ها به قابلیت های منابع انسانی خود لحظه به لحظه در حال فزونی است زیرا در اکثر اوقات عمدتاً تأکید بر دانش رمزی، رسمی یا مستند که یک سازمان از آن برخوردار است مبتنی بر منابع انسانی آن می باشد. یک سازمان می تواند به تدریج این دانش و دانش عمومی مربوط به فرآیند ها را جمع آوری کند. اما این تحول به طور تصادفی حاصل نمیشود، بلکه در صورتی که راهبردی برای چنین تحولی تهیه و تدوین گردد، تحقق خواهد یافت. وجود یک نیروی کار آمد با انگیزه و کاملاً آموزش دیده، به مثابه ستون فقرات سازمان هایی است که خواهان جهانی شدن هستند. تعبیر گریندلی توسعه منابع انسانی برای سازمان ها یک زمینه حیاتی است زیرا در زمینه نوآوری، کیفیت و رشد مستمر و نیز دیگر داده های مهمی که برای رقابت در دنیای تجارت رقابتی و نوین لازم است، این انسان ها هستند که ایده آوری می کنند، ماشین که چنین نیست. گستره میزان نظر افراد در زمینه بهبود سازمان در اشکال مختلف آن، تا حد زیادی به راهبردهای توسعه منابع انسانی در سازمان ها بستگی دارد. ضرورت توسعه مستمر منابع انسانی هیچ گاه چنین برجسته نبوده است. برای مثال دراکر نویسنده برجسته در حوزه مدیریت چنین نوشته است که نیاکان من در آمستردام از سال ۱۵۱۰ تا ۱۷۵۰ کارگر چاپخانه بودند و در طول این مدت مجبور نبودند چیز جدیدی یاد بگیرند. دراکر قصد ندارد از نیاکان خود انتقاد کند و آنها را به بی توجهی به کارفرمایان خود متهم نمی کند و نمی گوید که رویکرد اشتباه بوده است اما مسئله این است که امروز در عرصه رقابت این رویکرد مناسب نیست. اهمیت منابع انسانی و توسعه و بروز کردن آن کاملاً واضح است و هیچ منبع دیگری برای مزیت رقابتی وجود ندارد. دیگران می توانند از سرمایه گذاری، فناوری و مقیاس های ما کپی برداری کنند اما از کیفیت افراد ما نمی توانند.

در دنیای مدرن اغلب مدیران اجرایی ارشد، اهمیت وجود افراد را برای موفقیت سازمان های خود رسماً به اطلاع عموم می رسانند. برای مثال جک ولچ مدیر اجرایی ارشد جنرال الکتریک در مصاحبه ای با فورچون اظهار داشت که ما تمام وقت خود را صرف افراد می کنیم. آن روزی که ما مسئله افراد را سرسری بگیریم کار سازمان دیگر تمام است.

## ۳- راهبرد تجاری و توسعه منابع انسانی

راهبرد موضوعی پیچیده است و اساساً درباره سه چیز است (مینتزبرگ دو دیگران ۲۰۰۰، وایتینگ تن ۲۰۰۲) :

### (۱-۳) جلب رضایت و در صورت امکان خشنودی مشتری

(۲-۳) حداکثر استفاده از منابع محدود و تلاش برای استفاده از این منابع به تنهایی یا به کمک شرکا  
(۳-۳) توسعه قابلیت هایی که برتر از قابلیت های دیگر رقبا است و رقبا دیگر قادر به تقلید از آن نیستند و یا این که  
تقلید از آن را فوق العاده دشوار تلقی خواهند کرد.

بر اساس همین مورد سوم است که توسعه منابع انسانی می تواند نقشی حیاتی و محوری ایفاء کند. برای مثال راز موفقیت چشمگیر سازمان دل به هیچ وجه یک راز نیست، اما هیچ رقیب دیگری قادر نیست کاری را که سازمان دل از طریق قابلیت های عملیاتی خود انجام می دهد تقلید کند. عبارت راهبرد که در مفهوم سازمانی یا تجاری استفاده می شود با اصطلاحات نظامی ارتباطی قوی دارد (منشاء آن همین اصطلاحات است) یکی از موارد راهبرد در ارتش های منظم، تدوین طرح هایی برای برتری یافتن بر جناح مخالف است.

توسعه منابع انسانی در فرایندها اهمیت حیاتی دارد. نخستین نکته بدیهی که بیشتر نادیده گرفته می شود آن است که طرح ریزی و تدوین راهبرد توسط قوای ذهنی انسان و با برنامه ریزی او انجام می شود. ثانیاً اجرای راهبرد فقط به دست انسان هایی انجام می شود که می خواهند فرایند تغییر در سازمان را تصدی و مدیریت کنند. سوم آنکه همان گونه که دیدیم قابلیت های منابع انسانی می توانند برای سازمان ها منبع مزیت باشند. آخرین فناوری های فرایند را می توان خرید و اندوخت، اما مهارت های انسان پیچیده تر هستند. در هر رخداد، یکی از ارکان مهم موفقیت در مدیریت فناوری، داشتن مهارت های مناسب در سطوح مناسب است.

#### ۴- توسعه منابع انسانی راهبردی در حسابرسی منابع انسانی سازمان

##### (۱-۴) کاهش نیروی کار:

مسلم است که این تغییر با هر گونه تصور از توسعه منابع انسانی مغایرت دارد. این عامل مهم، بسیاری از سازمان ها بویژه سازمان های آمریکایی در دهه های ۹۸۰ و ۱۹۹۰ را تحت تاثیر قرار داد. کوچک سازی نیرو ممکن است به معنای منفی آن به دست آوردن بیشترین با کمترین تلقی گردد. علاوه بر این کوچک سازی نیروی کار ممکن است شرطی لازم برای رقابت در صنایعی که بطور کامل بی ثبات هستند، تلقی گردد، صنایعی که سرعت نوآوری و هزینه از ضرورت های کاری آنها است. اما واقعیت آن است که کوچک سازی سازمان و کاهش نیروی کار نباید سازو کاری کوتاه مدت یا بهانه ای برای کاهش هزینه ها باشد. به نظر می رسد که اینگونه کوتاه نگری ها تحت عنوان مهندسی مجدد (گرینت و کیس ۱۹۹۸) در بسیاری از سازمان ها رایج شده است. توسعه منابع انسانی هنوز یک مسئله حیاتی است، زیرا دغدغه بسیاری از مدیران آن است که چگونه می توان آن دسته از کارکنانی را که در سازمان باقی می مانند به بهترین شکل، مدیریت و تقویت کرد و توسعه داد. این کار دشوار است و بنابراین باید بهترین مهارت مدیریتی را کسب کنیم تا بتوانیم روش توسعه کارکنانی که پس از برنامه کوچک سازی در سازمان باقی می ماند را فرا گیریم.

##### (۲-۴) کاهش تعداد سطوح سلسله مراتب مدیریتی:

این کار مسئولیت مدیران را افزایش می دهد و آنها احساس می کنند در روش خود باید مدیریتی تر عمل کنند. در اینجا توسعه منابع انسانی مهم است زیرا چنین کاهش مسئولیت های بیشتری را بر دوش مدیرانی می گذارد که چه بسا در گذشته در سازمان های سلسله مراتبی پنهان بودند. در ساختارهای سلسله مراتبی مسطح تر، نقش و مشارکت مدیران، مشهود تر و پاسخگویی در قبال آن نسبت به سازمان هایی که سلسله مراتب مدیریتی زیادی دارند (چو ۱۹۹۶) آسان تر است.

##### (۳-۴) توانمند سازی مدیران به منظور دعوت نیروی کار به افزایش بهره وری و بهینه سازی فرایند کار:

تحول مهمی که تازه به وقوع پیوسته است، پرورش و تعلیم مدیران است به طوری که آنها نه فقط کارها را انجام دهند، بلکه راههای اصلاح فرایند ها را نیز مورد بررسی قرار دهند. این کار با توجه به تعدیل هایی که به احتمال انجام می شود و هم زمان با آن، اعطای اختیارات به کسانی که در نیروی کار باقی می مانند، کاری بس دشوار است (کندل ۲۰۰۳ - باسی و ماک مور ۲۰۰۰) به طور مسلم در اینجا، آموزش نیروی کار یک عامل کلیدی است.

##### (۴-۴) تغییر نقش مدیران از کنترل کنندگی به تسهیل سازی:

این تغییر مسلمان رویکرد های سنتی را تغییر می دهد. ذهنیت ما و آنها بین کارکنان و مدیرانی که در نظام تیور به آن اشاره میشود، مستلزم وجود مهارت های مدیریتی کارشناسانه در حوزه هایی چون ارتباطات، انگیزش و رهبری است. اینگونه مهارت ها باید به مرور زمان کسب شوند و توسعه یابند (هرزبرگ ۲۰۰۳).

##### (۵-۴) یادگیری سازمانی تبدیل به یک ویژگی مهم می شود:

روش های یادگیری مختلفی برای سازمان ها وجود دارد (برنز و دیگران ۲۰۰۳) این روش ها باید مورد توجه قرار گیرد. توسعه منابع انسانی به عنوان یک عامل راهبردی در سازمان مطرح شده است. یکی از دلایل آن است که سازمان ها روش های ژاپنی را بعنوان معیار منابع انسانی پذیرفته و به این نتیجه رسیده اند که اساس موفقیت آنها همین عامل است نه فناوری. اما عوامل مهم دیگر هم باید وجود داشته باشد. برای مثال سازمان باید خود را از شر مشکلات کارمند / مدیر خلاص کند. پس از آنکه این موضوعات و سایر موضوعات حل شد، سازمان می تواند کار مدیریت و توسعه منابع انسانی را آغاز کند به نحوی که امکان استفاده از منابع انسانی بعنوان یکی از ارکان مهم رقابت برای آن سازمان فراهم شود. منافع مالی محسوسی در توسعه رویه های برتر در منابع انسانی وجود دارد. علاوه بر این، پس از آنکه مجموعه ای از مهارت ها توسعه یافت، سازمان میتواند انعطاف پذیر باشد و به شیوه ای که در طی آن سازمان دهی شده است از نو خود را پیکره بندی کند در نتیجه با این تجدید سازمان ها، سازمان می تواند دقیق تر و حساب شده تر عمل کند و از ثمره کار خود به بهترین شکل بهره برداری کند.

#### ۵- موضوعات مفهومی تاثیر گذار بر توسعه منابع انسانی

بر طبق دیدگاه مبتنی بر دانش سازمان (گرانت ۱۹۹۱) سازمان بر اساس برتری دانش رقابت می کند. لذا به نفع سازمان است که برتری دانش را در سطح جمعی و انفرادی بوجود آورد و توسعه دهد. در قلب این روند ایجاد دانش، سهیم شدن در دانش و حفظ دانش تسهیل می شود. کارشناسان توسعه منابع انسانی باید این روند سه وجهی را به عنوان نقشه طرح توسعه و آموزش استفاده نمایند. اول مداخلات توسعه منابع انسانی باید در سطح جمعی هدف گیری شود یعنی باید به جای مداخلات پراکنده آموزش انفرادی به توسعه در سطح سازمان توجه کنند. آنچه در اینجا اهمیت دارد آن است که دیدگاه سیستماتیک حفظ شده است و اینکه رویه های توسعه منابع انسانی در سیستم سازمانی ارتباطی بوجود آورد که بتواند اثر بخشی در سطح سازمان را بهبود بخشد. لذا رویه های توسعه منابع انسانی باید در سطوح سازمانی گروهی و فردی کار کند. مداخلات خاص باید در سطوح مختلف بوجود آورد. برای مثال توسعه مهارت های انفرادی باید به روندهای اشتراک دانش، مجموعه فعالیت های شغلی خورنده شوند و به این ترتیب متناسب با توجهات دانش زای سازمانی باشد. وقتی که سطح کمک مشخص شد توجه به دانش زایی، مشارکت در دانش و حفظ دانش باید حفظ گردد.

#### ۶- ضرورت ها و راه کارهای تغییر در حوزه مدیریت منابع انسانی

از ملزومات و ضرورت های تغییر در حوزه مدیریت منابع انسانی تعیین بخش های دارای اولویت صنعت نفت از نظر سرمایه گذاری و تامین نیروی انسانی متخصص است. بسیاری از صاحب نظران و کارشناسان بر این عقیده اند که بر اساس اصول و ارزش های نظام، یکی از سه اولویت کشور در بخش صنعت، صنایع نفت و گاز میباشد که لازم است در سیاست ها و برنامه ریزی ها نیز لحاظ شود. یکی از مهمترین کارکردهای مدیریت منابع انسانی مرحله جذب یعنی کارمندیابی و گزینش نیرو میباشد. در زمینه های منابع و صنایع نفت و گاز و پتروشیمی مستلزم برنامه ریزی و پیش بینی نیروی انسانی مورد نیاز در راستای این کارکرد مدیریت منابع انسانی می باشد.

#### ۷- برنامه ریزی و پیش بینی نیروی انسانی

در بحث برنامه ریزی نیروی انسانی تجزیه و تحلیل صحیح شغل و جمع آوری دقیق اطلاعات بر اساس الزامات صنعت دریایی و نیز تجزیه و تحلیل روند آن اهمیت زیادی دارد زیرا برای تعیین ارزش فعالیت های اصلی، که نیروی انسانی نقش تعیین کننده ای دارد. از جمله ره آوردهای چنین برنامه ریزی دقیقی می توان به شغل زایی، شفاف سازی آینده شغل مورد نظر و پیش بینی تقاضای نیروی کار اشاره نمود. پیش بینی نیروی کار از داخل و ویژگی این پیش بینی نیروی کار از خارج و قابلیت های ارتقای هر یک از افراد با توانایی های بالقوه و پیش بینی عرضه نیروی کار، توجه به نیروهای در شرف بازنشستگی در این صنعت و پست یا پست هایی که انتظار می رود خالی شود، برنامه جایگزینی برای مدیران ارشد اجرایی در پست های خالی از جمله آثار این برنامه ریزی است که لازمه تحقق رهنمودهای مقام معظم رهبری و مصوبات مجمع تشخیص مصلحت نظام است.

#### ۸- جذب نیروهای بسیار مستعد

جهان امروز جهان رقابت است و بهره وری بالا مستلزم آن است که هزینه های نیروی کار به طور هوشمند کاهش یابد. پژوهشگران به این نتیجه رسیده اند که گزینش نیروی کار از طریق برخی آزمون ها و انتخاب افراد بسیار مستعد می تواند سالانه چندین میلیون دلار صرفه جویی به دنبال

داشته باشد. (دسلر، ترجمه پارسیان اعرابی ۱۳۸۴) در دنیای بسیار پر رقابت کنونی مدیریت منابع انسانی نقش تعیین کننده ای بر عهده دارد زیرا از طریق جذب و استخدام نیروهای متعهد، با صلاحیت و خوش فکر می توان آسان تر و سریعتر به اهداف سازمانی دست یافت.

## ۹- فرصت های آموزشی و پژوهشی

منظور از آموزش روش هایی است که بوسیله آنها مهارت های لازم برای انجام کارها آموخته می شود. بند ۷ ماده ۴۳ قانون اساسی به منظور تامین استقلال اقتصادی کشور، استفاده از علوم و فنون و تربیت افراد ماهر به نسبت احتیاج برای توسعه و پیشرفت اقتصاد کشور را به عنوان یک ضابطه بیان کرده است. نیروهایی که پس از صرف هزینه و وقت با دقت زیاد جذب صنعت نفت می شوند نیازمند کسب اطلاعات، آموزش ها و مهارت های لازم هستند تا بتوانند به طور موفقیت آمیز از عهده وظایف و مسئولیت های خود برآیند. علاوه بر آن لازم است تا نسبت به ارزش ها و الزامات نظام متعهد و پایبند باشند. در کنار آن ارزیابی عملکرد موجب می شود علاوه بر کنترل روند رشد و توسعه مهارت و دانش نیروها، اقداماتی برای رفع نواقص بعمل آید تا باعث ضعف یا نقص ریشه ای نشود. از دیگر اقدامات نیز می توان به اتخاذ تصمیمات دقیق تر برای ارتقای مقام افراد و افزایش حقوق نیز اشاره نمود. البته این ارزیابی ها باید به دقت در محدوده قانون حفظ شوق پایه ای برای تبعیض خلاف قانون گذاشته نشده و از نظر حقوقی قابل دفاع باشد. (Martin & Bartol 1991)

ایران در چشم انداز ۲۰ ساله، ایران برخوردار از دانش پیشرفته، توانا در تولید علم و فناوری، متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی و تولید ملی است. در چشم انداز ۲۰ ساله بر جنبش نرم افزاری و تولید علم تاکید شده است. بر اساس قانون بودجه سال ۱۳۸۸ نیز کلیه شرکت های دولتی موضوع ماده قانون برنامه چهارم توسعه ایران و بانکها و موسسات انتفاعی وابسته به دولت موظف هستند حداقل یک درصد از درآمد عملیاتی خود را در سال ۱۳۸۸ (به استثنای سودسپرده های بانکی) به منظور انجام امور پژوهشی هزینه نمایند که این موضوع در سال ۱۳۹۱ تا ۳ درصد ارتقاء یافته است. در این قانون ضمن تاکید بر تقدیم اساسنامه های شرکت های نفت، گاز و پتروشیمی از سوی دولت، انجام امور پژوهشی و ارتقای علمی نیز موضوعی است که علاوه بر آن که در هر حوزه ای از ارزش های نظام مورد تاکید قرار گرفته، در بودجه های سال ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۱ نیز برای آن بودجه ریزی شده است.

## ۱۰ - ارزیابی نیازهای آموزشی

در بهبود عملکرد و بهره وری عملکرد و بهره وری هر چه بیشتر منابع انسانی، ارزیابی نیاز های حال و آینده صنعت نفت با توجه به ارزش های استراتژیک اهمیت چشمگیری دارد. تعیین دانش و مهارت های مورد نیاز نیروهای تازه وارد یا قدیمی و تقسیم این نیاز ها به اجزای کوچکتر، نیازمند روشن بودن معیار ها و ارزش ها در راستای دستیابی به اهداف کلان نظام است، لذا لازم است ضعف های در عملکرد مشخص گردیده و راه های برطرف نمودن آن و به عبارتی اهداف آموزشی و مهارت های ضروری در این راستا از سوی کارشناسان متخصص هر یک از رشته ها مورد کاوی شده و نسبت به رفع نقاط ضعف کشور در این زمینه اقدام گردد.

ایجاد تیم های مشترک نخبگان و مجربان و همکاری نزدیک میان نیروهای با تجربه قدیمی و نیروهای جوان و تعامل قوی میان دانشگاه و صنعت که می توان آن را همان آموزش از راه شاگردی دانست نه تنها موجب افزایش مهارت های نیروهای تازه وارد به صنعت می شود بلکه تاثیر جدی در ارتقای دانش نیروهای با تجربه در صنعت خواهد داشت. در این چارچوب موارد دیگری چون آموزش حین خدمت، آموزش سمعی - بصری، تشکیل میز گرد از راه دور، آموزش های شبیه سازی شده، آموزش رایانه، آموزش اینترنتی، آموزش ارزش ها و خصوصاً آموزش تیمی را نیز می توان نام برد. مدیران و متخصصان منابع انسانی درون و بیرون علوم دریایی لازم است با به اشتراک گذاردن دانش و تجارب، زمینه های تسهیم تجارب و یاد گیری را در این صنعت تقویت کنند. در این خصوص بجاست به طرح مستند سازی تجارب مدیران و کارشناسان صنعت دریایی اشاره شود. انتقال تجربه مدیران، بهبود فعالیت های سازمان را به دنبال دارد و باعث ایجاد دانش در سازمان خواهد شد گام اول در استفاده از تجربیات دیگران، مستند سازی این تجارب (شامل ثبت، گرد آوری، تنظیم و تدوین، دسته بندی و نگهداری اطلاعات) است. به این ترتیب پس از ثبت و طبقه بندی آن تجارب، امکان استفاده مجدد از آنها فراهم می شود و سایر افراد سازمان می توانند با به کار گیری این تجارب، عملکرد خود را بهبود بخشیده و بر کارایی سازمان بیافزایند. به دلیل سابقه دیرپای صنعت دریانوردی در کشور و پویایی آن در دوران ۳۰ ساله پس از انقلاب اسلامی، این صنعت سرشار از تجربیات و نوآوری بوده است. حفظ، اشاعه و نگهداری از این گنجینه گرانبها که از آن بعنوان حافظه سازمانی یاد می شود کاری ارزشمند خواهد بود. اقدامات فوق در حوزه های سه گانه وزارت نفت، شرکت ملی نفت ایران و شرکت ملی گاز ایران از سال ۱۳۸۶ در دستور کار موسسه مطالعات بین المللی انرژی قرار گرفته و نتایج فاز اول آن آماده شده است.

## ۱۱- آموزش ارزش ها و تعهد محوری

در توجیه کارکنان علاوه بر آگاه سازی ایشان در مورد قوانین و مقررات سازمانی و امثال آن ، تزریق نگرش ها ، معیار ها و ارزش مورد انتظار نظام به نیروی انسانی و آگاه ساختن آنها خصوصا در فضای صنعت دریا و دریانوردی با توجه به استراتژیک بودن موقعیت آن یکی از مهم ترین وظایف مدیریت منابع انسانی است. در چشم انداز ۲۰ ساله، جامعه ایرانی متکی بر اصول اخلاقی و ارزش های اسلامی ، ملی و انقلابی، فعال، مسئولیت پذیر ، ایثارگر، برخوردار از وجدان کاری ، انضباط، روحیه تعاون و سازگاری اجتماعی ، متعهد به انقلاب و نظام اسلامی و شکوفایی ایران می باشد.

## ۱۲- نیم نگاهی به بنادر حاشیه خلیج فارس و آثار آن بر اقتصاد کشور

تردید وجود ندارد که پیشانی توسعه هر کشوری بنادر آن بشمار می روند و شاخص های توسعه آن از مبادی اصلی اقتصاد آغاز شده و به توسعه عمومی منتج می شوند در کنار این امر، بنادر به مانند تراز و شاخصی برای سنجش میزان توفیق یک ملت در تقویت اقتصاد خود از طریق صادرات (چه نفتی و چه غیر نفتی) و همین طور سنجش میزان استقلال و خودکفایی یک کشور و یا میزان برخورداری آن ملت بشمار می رود. لذا بی دلیل نیست که در رتبه بندی میان کشورهای مختلف به لحاظ توسعه اقتصادی ، رشد ناخالص ملی و حجم اقتصاد و اثر گذاری جهانی همیشه نیم نگاهی به وضعیت بنادر کشورها وجود دارد.

رشد سریع و پرشتاب اقتصاد کشورهای حوزه خلیج فارس بخصوص کشورهای مستقر در دهانه جنوبی تنگه هرمز پیش از آنچه که از اعداد و ارقام برآمده از تراز اقتصادی آنها و میزان تولید نفت شان در هر سال عیان باشد ، از رونق روزافزون بنادر آنها هویداست بنداری که تقریباً از زمان آغاز توسعه آنها به طور متوسط سالانه بیش از ۶۰۰ هزار کانتینر بر ظرفیتشان افزوده شده است.

در بیان و تشریح میزان عقب ماندگی بنادر کرانه شمالی خلیج فارس ( یعنی بنادر کشورمان ) سخن بسیار گفته شده و برای تاکید دوباره بر آن همین بس که در حجم فعالیت های بندری جنوب خلیج فارس ( کشورهای عربی ) در مقایسه با شمال آن یعنی ( بنادر کشورمان ) نسبت هفت به یک برقرار است.

به واقع می توان همان رقابتی که در حوزه میادین مشترک نفتی از آن یاد می شود را در نسبتی بزرگتر به بازار کانتینری خلیج فارس نیز نسبت داد با این تفاوت که بخش عمده عقب ماندگی ما در استحصال نفت ناشی از تحریم ها و سختی و فشرده کاری کار بوده ولی در حوزه بنادر، دلیل عقب ماندگی و فاصله فاحش با کشورهای منطقه شاید بیان غریبانه ای نباشد، افزایش حتی یک کانتینر به ظرفیت بندری کشورمان ضمن اشتغال آفرینی و توسعه اقتصادی موجب برتری های استراتژیکی می شود. خلق بنادر نسل سوم نیز در سایه توجه به همین شاخصه ها امکان پذیر است. شاخصه هایی که در آن حلقه های رقابت در بنادر تکمیل شده و به تدریج ما را به سوی یک شرایط ایده آل منطقه ای سوق می دهد. تجربه کشورهای نظیر سنگاپور با وسعت یک سوم جزیره قشم و هلند با وسعت تنها یکی از استان های ایران نشان می دهد که با تکیه بر قواعد درست مدیریتی و بکارگیری سرمایه های بخش خصوصی می توان گام های کشورمان به سوی توسعه و بهره مندی از ظرفیت ها را شتابان تر و پایدارتر کرد.

## ۱۳- یک تجربه نزدیک

می دانیم که بند گوادر در منتهی الیه جنوب غربی پاکستان و در ساحل خلیج گوادر در دریای عمان قرار گرفته است. فاصله این بندر تا کراچی مرکز ایالت سند ۸۰۰ کیلومتر می باشد. به دلیل شرایط خاص آب و هوایی منطقه که گرم و بیابانی است و فاصله زیاد آن با مراکز سیاسی، اقتصادی و جمعیتی پاکستان و همچنین محدود شدن کلیه فعالیت های اقتصادی و تجاری پاکستان به بندر بزرگ و استراتژیک کراچی، توسعه بندر گوادر در گذشته مورد بی توجهی مقامات پاکستانی قرار گرفته بود. اما از ۱۹۹۵، توسعه این بندر به دلیل برخورداری از سواحل عمیق مورد توجه قرار گرفت. ولی به دلیل فقدان منابع مالی تا سال ۱۹۹۹ این مسأله به تعویق افتاد. از سال ۱۹۹۹ مجدداً توسعه این بندر و این بار در قالب ایجاد بندر آزاد به سبک مناطق آزاد چین در دستور کار قرار گرفت که با ریزنی مقامات پاکستانی، چینی ها علاقمند به همکاری و سرمایه گذاری در این بندر شدند. توافقات اولیه و کلی در این باره در سفر نخست وزیر چین به پاکستان و دیدار وی از منطقه انجام گرفت و نهایتاً در فوریه سال ۲۰۰۲، توافقنامه نهایی مشارکت و سرمایه گذاری چین در توسعه و تجهیز این بندر در جریان سفر یک گروه چینی متشکل از وزیر ارتباطات و مدیرعامل بندر و کشتیرانی چین به پاکستان به امضای طرفین رسید. مشارکت و سرمایه گذاری چینی ها در دو طرح تعریف شده است. طرح اول، ایجاد منطقه آزاد تجاری و صنعتی گوادر و طرح دوم ایجاد بزرگراه ساحلی مکران است.

دولت پاکستان علاوه بر بهره برداری های سیاسی و اقتصادی از بند گوادر، درصدد استفاده نظامی و امنیتی از این بندر نیز می باشد. یکی از آسیب پذیری های مهم پاکستان در رقابت های امنیتی و دفاعی با هند، عقب ماندگی نیروی دریایی این کشور در مقایسه با هند و استقرار این نیروها در بند

کراچی است. بنابراین دولت پاکستان در صدد است با استقرار بخشی از نیروی دریایی این کشور در گوادر که فاصله زیادی با کشور هند دارد، ضمن اینکه این نیرو را از دسترس هند خارج سازد، آن را برای حمایت و پشتیبانی ارتش در جنگ احتمالی با هند آماده و تقویت کند. بنابراین در ساخت و تجهیز این بندر، برخی بهره برداری های نظامی نیز پیش بینی شده است.

### نتیجه گیری :

قبل از انقلاب اسلامی ایران سواحل کشور به خصوص در جنوب ایران جزو عقب نگاهداشته ترین مناطق بودند. ولی امروز شاهدیم به یمن تلاش فرزندان غیور این مملکت با وجود انواع دشمنی ها ، تحمیل جنگ و تحریم ها، فعالیت های دریایی کشور فراتر از خلیج فارس و در تمام آب های آزاد دنیا به چشم می خورد.

در این شرایط لازم است با درک دقیق و واقعی شرایط در حال ظهور، توسعه و تجهیز منطقه آزاد تجاری صنعتی سواحل مکران جدی گرفته شود . تثبیت شرایط کنونی، ماهیت وجودی منطقه آزاد چابهار رادر خطر قرار می دهد. پیشنهاد می شود با بهره گیری از تجارب جهانی زمینه فعالیت و مشارکت قدرت های اقتصادی در این سواحل فراهم گردد و با در نظر گرفتن اعتباری خاص و قابل توجه، طرح های زیر ساختی از جمله سیستم حمل و نقل ریلی، جاده ای و هوایی و همچنین تجهیز بندرگاه های منطقه جدی گرفته شود.

چابهار در مقایسه با دو منطقه آزاد دیگر از مزیت بیشتر و حساس تری به لحاظ ترانزیت کالا به افغانستان و آسیای مرکزی برخوردار است. بدون تردید، اگر چابهار توانسته بود در طول یک دهه گذشته جایگاه واقعی خود را در تعاملات اقتصادی و تجاری منطقه پیدا کند، بندر گوادر نمی توانست به عنوان یک رقیب جدی خود را نشان دهد. در هر حال جدای از پیشنهاد فوق، لازم است برنامه ریزی های میان مدت و بلندمدت این منطقه با توجه به شرایط ایجاد شده انجام گیرد و به نوعی زمینه همکاری در منطقه فراهم شود. این مهم الزاماً نیازمند یک عزم ملی و همه جانبه است، که در این رهگذر، توسعه منابع انسانی ، نگرش سیستمی و اخذ تصمیمات جامع نگر، همه جانبه و سیستماتیک سهمی بسزا دارد.

### منابع و ماخذ:

- [۱] توسعه منابع انسانی راهبردها و تاکتیک ها (جوانی سورات، کلیر مان، استیو براوان، آلن پرایس ترجمه غلام جالبقیان)
- [۲] مدیریت در منابع انسانی در صنعت نفت (موسسه مطالعات بین المللی انرژی)
- [۳] مجموعه مقالات سمینار بررسی مسائل خلیج فارس (دفتر مطالعات سیاسی و بین المللی)
- [۴] آموزش مدیران و کارکنان / ضرورت ها و اولویت ها (استاندارد خراسان رضوی / معاونت پشتیبانی و توسعه منابع انسانی دفتر آموزش و پژوهش)
- [۵] بازاریابی بنادر (دانشگاه گنت بلژیک)
- [۶] نشریه رسمی مشعل سال ۹۰
- [۷] نشریه پیام دریا سال ۹۱
- [۸] نقش بنادر ایران در منطقه و جهان (مهندسين مشاور بنياد صنعتی ایران / تهیه و تدوین: مرکز تحقیقات ۱۳۸۵)
- [۹] منابع انسانی دریانورد (تهیه و تدوین: مرکز تحقیقات ۱۳۸۷)
- [۱۰] مبانی مدیریت بندر (استخراج از اینترنت تهیه و تدوین: مرکز تحقیقات ۱۳۷۹ آدرس اینترنت: [http:// homc4.pacific.net.sg](http://homc4.pacific.net.sg))
- [۱۱] تاثیر اقتصادی بنادر تفریحی (UNCTAD) / ویراستار: حمید حمیدی تهیه و تدوین: مرکز تحقیقات ۱۳۸۷
- [۱۲] همکاری های منطقه ای (معاونت پژوهشهای سیاست خارجی / گروه مطالعات اقتصاد سیاسی بین الملل)