

A Theoretical Study of Maritime Industry Governance from the Perspective of Human Capital and Its Implications

Hadi Khan
Mohammadi  *

Associate Professor, Department of Public
Administration, Faculty of Management and Accounting,
Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Sahar Malek
Mohammadi 

Department of Public Administration, Faculty of
Management and Accounting, Allameh Tabataba'i
University, Tehran, Iran

Abstract

Maritime industry governance involves interaction and coordination between different stakeholder groups on maritime issues. This governance plays an important role in creating an integrated and comprehensive approach in order to have an effective and sustainable use of marine resources through active participation in their processes by public, governmental and non-governmental actors. This type of structure undoubtedly improves in line with a network of excellent and intelligent human capital. Therefore, human capital is the core of the maritime industry network and it can solve maritime industry issues in different areas and sectors in an innovative way. Human capital management is the most important step in the development and excellence of this valuable asset. Identifying, developing, maintaining and utilizing human capital with its unique characteristics and potential will ensure and facilitate the development of capacity and participatory networks of maritime industry governance. The aim of this research is to identify human resource challenges in maritime industry governance using a meta-synthesis method and to present a proposed policy in this regard. For this purpose, research related to the topic was searched, reviewed and identified through a library search system on various websites and a number of related articles, books and theses were extracted.

*Corresponding Author: khanmohammadi@atu.ac.ir

How to Cite: Khan Mohammadi, H., Malek Mohammadi, S. (2024). A Theoretical Study of Maritime Industry Governance from the Perspective of Human Capital and Its Implications. *Marine and Port Services*, 2(5), 77-115.

Then, based on the title, abstract and text of the related research, unwanted or less relevant items were eliminated (screening). The data analysis method was based on open coding and the research results were categorized into 17 codes under 3 main components of challenges arising from the nature of the industry, management challenges and technological challenges.

Keywords: Maritime Governance, Maritime Industry, Stakeholders, Human Capital, Human Capital Management.





فصلنامه «خدمات دریایی و بندری» (علمی-تخصصی)

دوره ۲، شماره ۵، پاییز ۱۴۰۳، ۷۷-۱۱۵

journalspmco.ir

مطالعه نظری حکمرانی صنعت دریایی از منظر سرمایه انسانی و دلالت‌های آن

- هادی خان محمدی *  دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
- سحر ملک محمدی  دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

چکیده

حکمرانی صنعت دریا شامل تعامل و هماهنگی میان گروه‌های مختلف ذی‌نفع در مورد مسائل مربوط به دریا است که به وسیله بازیگران مردمی، دولتی و غیردولتی با مشارکت فعال در فرایندهای آن، نقش مهمی در ایجاد رویکردی یکپارچه و جامع در بهره‌برداری مؤثر و پایدار از منابع دریا ایفا می‌کنند. این نوع ساختار بی‌شک در تناظر شبکه‌ای از سرمایه انسانی فاخر و هوشمند ارتقاء می‌یابد؛ بنابراین سرمایه انسانی هسته مرکزی شبکه صنعت دریایی است به نحوی که می‌تواند مسائل صنعت دریایی در حوزه‌ها و لایه‌های مختلف به شکل نوآورانه حل نمایند. مدیریت سرمایه‌های انسانی مهم‌ترین اقدام در توسعه و تعالی این دارایی ارزشمند است. شناسایی، توسعه، نگهداشت و به‌کارگیری آن‌ها با ویژگی‌های منحصر به فرد و پتانسیل‌های بالقوه، متضمن و تسهیل‌کننده توسعه ظرفیت و شبکه‌های مشارکتی حکمرانی صنعت دریایی خواهد بود. هدف این پژوهش شناسایی چالش‌های سرمایه انسانی در حکمرانی صنعت دریایی با روش فراترکیب و ارائه دلالت‌ها و رهنمون‌های پیشنهادی را در این راستا می‌باشد. بدین منظور به جستجو، بررسی و شناسایی پژوهش‌های مرتبط با موضوع از طریق سامانه جستجوی کتابخانه‌ای در وبگاه‌های مختلف پرداخته شد و مقالات، کتاب، پایان‌نامه مرتبط استخراج گردید. سپس بر اساس عنوان، چکیده و متن پژوهش‌های مرتبط به اولویت‌بندی و حذف موارد ناخواسته و یا کمتر مرتبط (غربالگری) پرداخته شد. شیوه تحلیل داده‌ها بر اساس کدگذاری توصیفی و تفسیری بوده و نتایج تحقیق شامل ۱۷ کد ذیل ۳ مؤلفه اصلی؛ چالش‌های ناشی از محیط صنعتی، چالش‌های مدیریت منابع انسانی، چالش‌های نوآوری و تکنولوژیکی طبقه‌بندی گردید.

کلیدواژه‌ها: حکمرانی دریا، صنعت دریا، ذی‌نفعان، سرمایه انسانی، مدیریت سرمایه انسانی.

* نویسنده مسئول: khammohammadi@atu.ac.ir

مقدمه و بیان مسئله

اکوسیستم دریایی طیف وسیعی از ذینفعان را در بر می‌گیرد، از جمله شرکت‌های کشتیرانی، دریانوردان، نهادهای نظارتی، مؤسسات آموزشی و دانش دریایی، کشتی‌سازان و مقامات بندری که هر کدام نقش مهمی در چارچوب عملیاتی صنعت ایفا می‌کنند. استراتژی‌های مدیریت سرمایه انسانی در این اکوسیستم نه تنها بر نتایج سازمانی تأثیر می‌گذارد، بلکه پیامدهای عمیقی برای این ذینفعان دارد که بر پایداری، ایمنی و کارایی عملیات دریایی در سطح جهانی تأثیر می‌گذارد (Ajay & Udeh, 2024).

همچنین تعاریف متعددی از صنعت دریایی وجود دارد. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) صنعت دریایی را به عنوان فعالیت‌های مبتنی بر بازار در بخش‌های عمومی و خصوصی تعریف می‌کند که «از دریا یا به وسیله آن تولید می‌شوند». این تعریف شامل بخش‌هایی مانند شیلات، حمل و نقل، نفت و گاز و گردشگری دریایی و ساحلی می‌باشد. به علاوه بخش‌های نوظهور دریایی مانند انرژی‌های تجدیدپذیر اقیانوسی شامل باد دریایی، بیوتکنولوژی دریایی و محصولات و خدمات پیشرفته دریایی است (The aims index of marine industry, 2023).

صنعت در آن که نقش بسیار حیاتی در اقتصاد جهانی دارد، با شرکت‌های متنوع، ملاحظات جغرافیایی، بافت بین‌المللی، پیشرفت‌های تکنولوژیکی، الزامات زیست‌محیطی، چشم‌انداز رقابتی، چالش‌های لجستیکی، خطرات مالی و ویژگی‌های نظارتی تعریف می‌شود. این ویژگی‌ها جمعاً تصمیمات استراتژیک اتخاذ شده توسط شرکت‌های فعال در این صنعت را شکل می‌دهند (Yastrebniy & Zhykharieva, 2023).

امروزه، صنعت دریایی با چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی مواجه است. بیش از ۸۰٪ از تجارت جهانی توسط کشتی‌ها و بندرهای دریایی در سرتاسر جهان انجام می‌شود که نقش صنعت دریایی را به عنوان ستون فقرات اقتصاد جهانی برجسته می‌کند. علاوه بر این، صنعت دریا با چالش‌های مختلفی مانند مسائل اجتماعی، تغییرات اقلیمی، اقتصادی و به ویژه، توسعه سریع فناوری مواجه شده است که نیاز دارد این صنعت

آماده پذیرش این چالش‌ها به‌عنوان یک فرصت و نه تهدید باشد (Cosmin, Simion, Florin, & Cotorcea, 2023).

ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی در امور دریایی شامل کار در یک محیط نسبتاً محدود است که در آن همکاری تنظیم‌شده درون سیستم، عامل کلیدی برای اجرای روان وظایف کسب و کار است. اگر موارد مذکور را در زمینه صنعت دریایی در نظر بگیریم، هدف، تضمین اجرای روان فرآیندهای کسب و کار است؛ بنابراین، در مدیریت منابع انسانی صنعت دریایی، تمرکز بر محور سرمایه‌های انسانی با توجه به خاص بودن مهارت‌های موردنیاز آن‌ها ضروری است. صنعت دریایی که نقش حیاتی در تجارت جهانی و ثبات اقتصادی دارد، به‌شدت به شایستگی و قابلیت اطمینان نیروی کار خود وابسته است. مدیریت سرمایه انسانی در این حوزه شامل طیف وسیعی از تلاش‌های استراتژیک است که هدف آن جذب، توسعه و حفظ نیروی کار ماهر است که قادر به پاسخگویی به نیازهای پیچیده عملیات دریایی مدرن باشند (Febrian & Sani, 2023). اهمیت استراتژیک مدیریت سرمایه انسانی در این صنعت را با توجه به نقش آن در تضمین کارایی عملیاتی، ایمنی در دریا و پایداری کلی فعالیت‌های دریایی نمی‌توان نادیده گرفت (Kitada & Baum-Talmor, 2019).

ماهیت مدیریت سرمایه انسانی در حوزه دریایی به‌طور قابل توجهی از شیوه‌های سنتی تغییر کرده است، عمدتاً به دلیل ظهور پیشرفت‌های فناوری، جهانی‌شدن عملیات حمل و نقل دریایی و تأکید فزاینده بر معیارهای حکمرانی محیطی و اجتماعی (ESG). این تحول نشان‌دهنده تغییر از یک تمرکز صرفاً عملیاتی به سوی رویکردی جامع‌تر است که به رفاه، توسعه شغلی و مشارکت بلندمدت نیروی انسانی توجه می‌کند (Ajay & Udeh, 2024). در نتیجه، استراتژی‌های مدرن مدیریت سرمایه انسانی نه تنها برای تأمین نیازهای فوری نیروی کار طراحی شده‌اند بلکه همچنین به ساخت نیروی کاری مقاوم و سازگار که قادر به مقابله با چالش‌های ناشی از تغییرات سریع در چشم‌انداز جهانی باشد، کمک می‌کنند (Gonzalez, Capman, Oswald, Theys, & Tomczak, 2019).

پیامدهای اقتصادی مدیریت مؤثر سرمایه‌های انسانی عمیق است، به طوری که تحقیقات نشان می‌دهد بین منابع انسانی به‌خوبی مدیریت شده و عملکرد مالی شرکت‌های حمل‌ونقل رابطه مستقیمی وجود دارد. علاوه بر این، مدیریت سرمایه انسانی نقش حیاتی در کاهش ریسک‌های عملیاتی و افزایش ایمنی ایفا می‌کند و بدین ترتیب، وقوع حوادث دریایی و هزینه‌های مرتبط با آن را کاهش می‌دهد. از منظر زیست‌محیطی، دریانوردان ماهر بهتر می‌توانند کشتی‌ها را به شیوه‌ای اداره کنند که انتشار کربن را به حداقل برساند و به مقررات زیست‌محیطی بین‌المللی پایبند باشند و به اهداف پایداری صنعت کمک کنند؛ بنابراین اهمیت مدیریت سرمایه‌های انسانی در صنعت دریایی قابل چشم‌پوشی نیست. این یک عامل حیاتی در تضمین کارایی، ایمنی و پایداری عملیات دریایی است. چالش‌های مرتبط با مدیریت سرمایه انسانی در این زمینه چندوجهی است، اما همچنین فرصت‌هایی برای نوآوری و بهبود فراهم می‌کند. همان‌طور که صنعت به تکامل خود ادامه می‌دهد، استراتژی‌های به‌کاررفته برای مدیریت و توسعه باارزش‌ترین دارایی‌اش، یعنی افراد، نیز باید تغییر کند (Pantouvakis & Vlachos, 2020).

صنعت دریایی به‌عنوان بخشی که پتانسیل بالایی در تأمین منابع غذایی، معیشت و محیط‌زیست سالم دارد، پایداری نیروی انسانی در این صنعت در پیشبرد اهداف توسعه بسیار مهم است؛ بنابراین اجرای مدیریت سرمایه انسانی اثربخش در بهینه‌سازی پتانسیل آن‌ها و مدیریت پایدار نقش مهمی دارد. به دنبال تقاضاهای پیچیده فزاینده در این صنعت، مدیریت و توسعه سرمایه انسانی برای رسیدگی به تغییرات آب‌وهوا، پایداری منابع و سیاست‌های دولت و سایر چالش‌ها بکار گرفته می‌شود (Yuliana, Sutrisno, & Asropi, 2023).

با نگاهی به آینده، این بررسی به دنبال شناسایی و بررسی چالش‌ها و فرصت‌های نوظهور در حوزه مدیریت سرمایه انسانی است که شامل پیامدهای بالقوه اتوماسیون و هوش مصنوعی، نیاز مداوم به انطباق با تغییرات آب‌وهوا و مقررات محیطی و نقش حیاتی رهبری در پرورش فرهنگ یادگیری و نوآوری مستمر است. علاوه بر این، ماهیت جهانی

نیروی کار دریایی و پیچیدگی‌های ذاتی این بخش، بر نیاز به استراتژی‌های مدیریت سرمایه انسانی تأکید می‌کند که نه تنها انعطاف‌پذیر هستند، بلکه از نظر فرهنگی نیز حساس و فراگیر هستند.

صنایع دریایی جمهوری اسلامی ایران از جمله صنایع دیرپا و راهبردی کشور است که به‌رغم ظرفیت‌های بالقوه و تأکیدات مبتنی بر توسعه دریا محور، در پنج برنامه نخستین برنامه‌های پنج‌ساله توسعه، چندان مورد توجه قرار نگرفته و توسعه پیدا نکرده است. جمهوری اسلامی ایران با داشتن حدود ۵۸۰۰ کیلومتر خط ساحلی و قرار گرفتن در کنار خلیج فارس، دریای عمان و دریای مازندران یک کشور دریایی محسوب می‌شود. ایران با سابقه حضور تاریخی در عرصه دریا، توانمندی‌های فنی و سرمایه غنی انسانی، می‌تواند اساس اقتدار اقتصادی، سیاسی و نظامی خود را بر پایه توسعه صنایع دریایی بنا کند. موقعیت ژئوپلیتیک، منابع غنی انرژی، نقش آفرینی به‌عنوان کریدور شمال - جنوب در منطقه جنوب غرب آسیا، دسترسی به آب‌های آزاد و اشتغال‌زایی بالا، تنها بخشی از ظرفیت‌هایی است که به‌واسطه دریا در اختیار کشور قرار دارد. همچنین صنایع دریایی با توجه به حوزه‌های متنوع آن از قبیل کشتی‌سازی، فراساحل، شیلات، حمل‌ونقل، صنایع نظامی و گردشگری، به‌عنوان یکی از راهبردی‌ترین حوزه‌های صنعتی کشور شناخته شده و مسلماً توجه به این صنعت موجب رشد و شکوفایی اشتغال و اقتصاد کشور می‌شود. صنعت دریایی که به‌واسطه مأموریت ذاتی خود تا قبل از پیروزی انقلاب اسلامی به‌عنوان یک صنعت کاملاً وابسته به غرب مشاهده می‌شد، توانسته است پس از پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی در ۱۰ سال گذشته در زمینه یادگیری در طراحی و ساخت موفق باشد و بتواند تجهیزات مورد نیاز خود را متناسب با آخرین فناوری‌های موجود بروز رسانی نموده و محصولات موجود را به‌صورت کاملاً بومی طراحی نماید.

اهمیت دریا و نقش آن در اقتصاد و زندگی امروز کشور ایران انکارناپذیر است. ارتقای قدرت دریایی در ایران مزیت دور زدن تحریم‌های خارجی و کاهش پیامدهای منفی این موضوع را طی سال‌های اخیر به‌دنبال داشته است. هرچند در گذشته نیز به

بهره‌مندی از منافع گسترده صنایع دریایی پرداخته می‌شود، اما ضرورت توسعه این صنعت در سال‌های اخیر، بیش از هر زمان دیگر احساس می‌شود. اهمیت روزافزون توسعه صنایع دریایی سبب شده است تا دولتمردان در سیاست‌گذاری‌ها و تدوین برنامه‌های توسعه به این مهم توجه ویژه‌ای داشته باشند. منافع کشورهای صاحب دریا ارتباطی مستقیم با نیازمندی‌ها، توانایی‌ها و فرهنگ آن‌ها دارد و در واقع سیاست دریایی آن کشورها بر اساس این مشخصات تدوین می‌شود. این سیاست‌ها در قالب راهبرد دریایی کشورها تبیین می‌شود و اهداف اقتصادی، سیاسی و نظامی را به دنبال دارد. دستیابی به هر یک از اهداف مذکور به میزان به‌کارگیری صحیح و مؤثر نیروی انسانی، ابزار و تجهیزات و زیرساخت‌های قانونی بستگی دارد. با توجه به اینکه بیش از ۸۰ درصد حجم تجارت خارجی ایران از مسیر دریا انجام می‌شود و راهبردی‌ترین کالای صادراتی ایران (نفت) از طریق دریا صادر می‌شود، دستیابی به رقابت‌پذیری در عرصه جهانی برای اقتصاد ایران مستلزم توسعه این صنعت با محوریت نیروی انسانی فعال در آن است.

توسعه پایدار صنعت دریایی ایران وابسته به توسعه سازمان‌های فعال در این صنعت می‌باشند و این مهم نیز وابسته به میزان توسعه‌یافتگی منابع انسانی آن‌هاست. از آنجایی که محیط کسب و کار در سازمان‌های دریایی کشور مبتنی بر دانش است و دارایی‌های ناملموس این سازمان‌ها شامل دانش و شایستگی‌های خاص و تخصصی دانش‌گران و سرمایه‌های انسانی آن‌ها می‌باشد؛ بنابراین این سازمان‌ها به‌عنوان سازمان‌های دانش‌گر باید به کمک انعطاف‌پذیری منابع انسانی، قابلیت یادگیری سازمانی و نوآوری و تدوین استراتژی‌های دانشی خاص صنعت دریایی در نقش سازمان‌های پیش‌رو ظاهر شوند.

برای دستیابی به این اهداف، این بررسی یک رویکرد روش‌شناختی را اتخاذ می‌کند که مجموعه گسترده‌ای از منابع، از جمله ادبیات دانشگاهی، گزارش‌های صنعتی و مطالعات موردی را ترکیب می‌کند و معیارهای دقیقی را برای اطمینان از ارتباط و کیفیت اطلاعات ارائه‌شده به کار می‌گیرد. این تجزیه و تحلیل ساختاریافته، بررسی عمیق در پیچیدگی‌های مدیریت سرمایه انسانی در بخش دریایی را تسهیل می‌کند، بهترین شیوه‌ها را برجسته

می‌کند، شکاف‌های موجود در دانش فعلی را شناسایی می‌کند و راه‌هایی را برای تحقیقات آینده پیشنهاد می‌کند.

در ترکیب این دیدگاه‌های متنوع، هدف این بررسی ارائه بینش‌های ارزشمند برای رهبران و حکمرانان صنعت دریایی، سیاست‌گذاران و دانشگاهیان است. با بیان درک روشنی از تکامل تاریخی، وضعیت فعلی و چشم‌انداز آینده مدیریت سرمایه انسانی در صنعت دریایی، این بررسی به توسعه شیوه‌های مدیریت سرمایه انسانی مؤثرتر، پایدارتر و فراگیرتر کمک می‌کند که قادر به عبور از چالش‌ها و استفاده از فرصت‌های موجود هستند؛ بنابراین، پرسش‌های اصلی این پژوهش عبارت‌اند از: (۱) چالش‌های مدیریت سرمایه انسانی در حکمرانی صنعت دریا در سپهر نظر چیست؟ و (۲) دلالت‌ها و رهنمون‌های برآمده از سپهر نظر برای تعالی مدیریت سرمایه انسانی حکمرانی صنعت دریایی کدام‌اند؟

۱. مبانی و چارچوب نظری

۱-۲) صنعت دریایی

پس از پایان جنگ سرد، چالش‌های متعددی در زمینه امنیت دریایی، محیط‌زیست و اقتصاد با سهم بالای پدیده‌های فرامرزی و فراقاره‌ای، دولت‌ها را تشویق کرده است تا سیاست دریایی خود را تغییر دهند و به همکاری‌های نهادی عمیق‌تری بپردازند. به دلیل پیچیدگی و ویژگی چندرشته‌ای، حکمرانی دریا به روش‌های مختلف نام‌گذاری، تعریف و توصیف شده است. در ادبیات، اصطلاحات زیر به کار رفته‌اند: نظم عمومی اقیانوس‌ها (مک‌دوگال و بارک)، نظم در دریا (بکه‌ولد و تیلی)، آدلوری سوپارمانیا راجو، حکمرانی اقیانوس (من بورگس)، هاوارد، وینس، تاناکا، کاندیس کریک، چانگ،

۱McDougal and Burke

۲Bekkevold and Till

۳Adluri Subramanyam Raju

۴Mann Borgese

۵Howard

۶Vince

پیچ، کیمبال، حکمرانی اقیانوس‌ها (کم لوری، راثول و استیفن، پرتلو و بلاسیاک، مدیریت یکپارچه اقیانوس‌ها (اسکات)، سیاست دریایی یکپارچه (آدامچاک ریتسکا)، حکمرانی دریایی (هدر مک لاخلین، ارو). به دلیل ظهور پدیده‌های جدید و بازیگران غیردولتی در دریاها و اقیانوس‌ها دامنه تعاریف و توصیف‌ها به‌طور مداوم در حال گسترش بوده است. انتقال به قرن بیست و یکم آغازگر مرحله‌ای است که در آن تعداد قابل توجهی از سیاست‌ها و استراتژی‌های جدید دریایی به‌وجود آمده‌اند تا به پارادایم جدید دریایی که شامل یک دیدگاه استراتژیک جدید نسبت به دریاها و اقیانوس‌هاست، پاسخ دهند. این رویکرد جدید به‌طور عمیق در رقابت‌پذیری، نوآوری و دانش ریشه دارد (Lukaszuk, 2018).

۲-۲) حکمرانی صنعت دریایی

حکمرانی صنعت دریا به ساختارها و روابط فراگیر اشاره دارد که مستقیماً بخش بنادر و کشتیرانی را کنترل کرده و بر آن‌ها اثر می‌گذارند. حکمرانی دریایی ق از جان‌ها، دارایی‌ها و محیط‌زیست دریایی محافظت می‌کند و درعین حال فعالیت‌های منظم و قانونی در دریا را تضمین می‌کند. این شامل مدیریت جامع و نظار بر زنجیره ارزش دریایی است که عملیات

۱Tanaka

۲Kundis Craig

۳Chang

۴Pyc

۵Kimball

۶Kem Lowry

۷Rothwell and Stephens

۸Pretlove and Blasiak

۹Scott

۱Adamczak-Retecka

۱۱Feather McLaughlin

۱۲Roe

بندر و کشتی را در بر می گیرد (Strengthening maritime governance, 2024). حکمرانی دریایی به مدیریت و اداره بنادر و کشتی‌ها از جمله توسعه سیاست‌ها و رویه‌ها، تخصیص منابع و نظارت بر عملیات اشاره دارد. هد حکمرانی دریایی این است که اطمینان حاصل شود که بندر و کشتی‌ها به شیوه‌ای امن، ایمن، کارآمد و پایدار کار می‌کنند و در عین حال به توسعه اقتصادی نیز کمک می‌کنند. ایمنی و امنیت اجزای اساسی حکمرانی دریایی هستند زیرا عملکرد کارآمد و مؤثر آن، حفاظت از مردم و محموله‌ها و تسهیل تجارت جهانی و فعالیت‌های اقتصادی را تضمین می‌کنند. حکمرانان این صنعت، راه‌حل‌های نوآورانه‌ای از جمله آموزش ایمنی و امنیت، تحویل تجهیزات، ظرفیت‌سازی و به اشتراک‌گذاری دانش برای حمایت از بنادر دریایی، کشتی‌ها و مقامات ارائه می‌دهند. پروژه‌های آموزشی حکمرانی دریا به مدیریت بندر و کشتی و کارکنان بخش دولتی و خصوصی کمک می‌کند تا خطرات مرتبط با عملیات بندر را درک کنند و استراتژی‌های عملی برای کاهش این خطرات ایجاد کنند. از سوی دیگر، از نظر امنیتی، شامل آموزش اقدامات لازم برای جلوگیری از تهدیدات امنیتی مانند تروریسم، دزدی دریایی، قاچاق مواد مخدر، قاچاق انسان، قاچاق حیوانات وحشی و سرقت است. هدف کلی بهبود اهداف توسعه پایدار در بخش دریایی از طریق حکمرانی دریایی صورت می‌پذیرد (Maritime Governance, 2023).

۲-۳) مدیریت سرمایه انسانی در صنعت دریایی

مدیریت سرمایه انسانی در صنعت دریایی شامل طیف وسیعی از اقدامات باهدف جذب، توسعه، حفظ و استفاده از پرسنل ماهر برای برآوردن نیازهای فعلی و آتی سازمان است. با توجه به چالش‌های منحصربه‌فرد کار در دریا، از جمله دوره‌های طولانی دوری از خانه، محیط‌های پرخطر و نیاز به مهارت‌های تخصصی، مدیریت سرمایه انسانی مؤثر برای پایداری و رقابت سازمان‌های فعال در صنعت دریایی حیاتی است. مفهوم مدیریت سرمایه انسانی در طول سال‌ها به‌طور قابل توجهی تکامل یافته است و از تمرکز بر جذب سرمایه انسانی به درک وسیع‌تری که شامل توسعه، مشارکت، حفظ و برنامه‌ریزی جانشینی است،

حرکت کرده است. کولینگز و ملاحی (۲۰۰۹) مدیریت سرمایه انسانی را به عنوان فعالیت‌ها و فرآیندهای استراتژیک باهدف بهبود جذب، توسعه و حفظ افراد با پتانسیل مشارکت در اهداف سازمانی تعریف می‌کنند. این تعریف بر ماهیت استراتژیک مدیریت سرمایه انسانی و اهمیت آن در دستیابی به اهداف سازمان تأکید دارد. در حکمرانی صنعت دریایی، مدیریت سرمایه انسانی ابعاد بیشتری به خود می‌گیرد. در این صنعت به مجموعه خاصی از مهارت‌ها و شایستگی‌ها نیاز دارد که نه تنها فنی هستند، بلکه شامل انعطاف‌پذیری، سازگاری و ویژگی‌های رهبری قوی نیز می‌شوند. این صنعت با کمبود مژمن پرسنل ماهر مواجه است که به دلیل پیری نیروی کار و جذابیت فرصت‌های جذاب‌تر زمینی تشدید شده است؛ بنابراین، سازمان‌های دریایی نه تنها باید بر جذب پرسنل جدید تمرکز کنند، بلکه باید بر توسعه و حفظ نیروی کار موجود خود نیز تمرکز کنند. برای شرکت‌های حمل‌ونقل، مدیریت اثربخش سرمایه انسانی مستقیماً با کارایی عملیاتی و مزیت رقابتی مرتبط است. همسویی استراتژی‌های مدیریت سرمایه انسانی با اهداف سازمانی برای افزایش عملکرد کارکنان و نتایج سازمانی ضروری است. با این حال، پیامدها فراتر از سازمان‌های منفرد است و بر کل اکوسیستم دریایی تأثیر می‌گذارد. دریانوردان ماهر و شایسته، عملکرد ایمن و کارآمد کشتی‌ها را تضمین می‌کنند و بر تجارت و اقتصاد جهانی تأثیر مستقیم می‌گذارند؛ بنابراین، سرمایه‌گذاری شرکت‌های کشتیرانی در شیوه‌های مدیریت سرمایه انسانی جامع‌نه‌تنها به موفقیت آن‌ها کمک می‌کند، بلکه به استحکام زنجیره‌های تأمین جهانی نیز کمک می‌کند. دریانوردان به عنوان منابع انسانی اولیه در صنعت دریایی، تأثیرات قابل توجهی را از شیوه‌های مدیریت سرمایه انسانی تجربه می‌کنند. برنامه‌های آموزشی و توسعه مؤثر و همچنین محیط‌های کاری حمایت‌کننده، برای رشد حرفه‌ای، رفاه و رضایت شغلی آن‌ها ضروری است. علاوه بر این، ابتکارات باهدف ارتقای رفاه دریانوردان، مانند حمایت از سلامت روان و اقدامات برای تقویت تعادل بین کار و زندگی، پیامدهای عمیقی بر کیفیت زندگی و طول عمر شغلی آن‌ها دارد.

نهادهای نظارتی، مؤسسات آموزشی و مؤسسات آکادمیک دریایی که شیوه‌های مدیریت سرمایه انسانی بر عملیات و اولویت‌های استراتژیک آن‌ها تأثیر می‌گذارد، نیز ذینفعان کلیدی در اکوسیستم دریایی هستند. نهادهای نظارتی، مانند سازمان بین‌المللی دریانوردی (IMO) و سازمان بین‌المللی کار (ILO)، استانداردهایی را ایجاد و اجرا می‌کنند که شیوه‌های مدیریت سرمایه انسانی، از جمله الزامات آموزشی، شرایط کاری و استانداردهای ایمنی را شکل می‌دهند. رعایت این مقررات نه تنها رفاه دریانوردان را تضمین می‌کند، بلکه ایمنی و پایداری عملیات دریایی را نیز افزایش می‌دهد. مؤسسات آموزشی دریانوردی به نوبه خود نقشی محوری در اجرای این استانداردها، تطبیق برنامه‌های درسی و روش‌های آموزشی خود برای پاسخگویی به نیازهای در حال تحول صنعت و الزامات نظارتی ایفا می‌کنند. کشتی‌سازان و مقامات بندری به طور غیرمستقیم تحت تأثیر شیوه‌های مدیریت سرمایه انسانی در صنعت دریایی قرار دارند. دریانوردان ماهر به ناوبری و عملکرد ایمن کشتی‌ها کمک می‌کنند و خطر حوادثی را که می‌تواند منجر به خسارت‌های پرهزینه و تأخیر شود، کاهش می‌دهد. این امر برای کشتی‌سازان پیامدهایی دارد، زیرا تقاضا برای ویژگی‌ها و فناوری‌های پیشرفته ایمنی در کشتی‌های جدید تا حدی ناشی از نیاز به حمایت از شایستگی‌ها و رفاه دریانوردان است. به طور مشابه، مقامات بندری از عملیات کشتی کارآمد سود می‌برند که به راحت‌تر شدن تماس‌های بندری و کارایی کلی حمل‌ونقل محموله و عملیات لجستیک کمک می‌کند (Ajay & Udeh, 2024).

۲-۴) چالش‌های مدیریت سرمایه انسانی در حکمرانی صنعت دریایی

مطالعات متعددی چالش‌های مدیریت سرمایه انسانی در دریا را بررسی کرده‌اند. به عنوان مثال، یلدیز^۲ (۲۰۲۳) موضوع نرخ بالای جابجایی در میان دریانوردان را برجسته می‌کند و این روند را به عواملی مانند نارضایتی شغلی، کمبود فرصت‌های توسعه شغلی و فشارهای جسمی و روحی زندگی در دریا نسبت می‌دهد (Yildiz, 2023). علاوه بر این،

^۲Yildiz

کاروتنوتو^۳ و همکاران، چالش‌های سلامت روانی را که دریانوردان با آن مواجه هستند و تأثیر آن‌ها بر حفظ آن‌ها را مورد بحث قرار می‌دهند و بر نیاز سازمان‌های دریایی به اتخاذ شیوه‌های مدیریت سرمایه انسانی جامع که به رفاه و تعادل کار و زندگی توجه می‌کنند، تأکید می‌کنند (Carotenuto, Molino, Fasanaro, & Amenta, 2012).

چشم‌انداز مدیریت سرمایه انسانی هم‌زمان با روندها و چالش‌های جدید کسب‌وکار ناشی از پویایی در حال تغییر نیروی کار جهانی و پیشرفت‌های فناوری تکامل می‌یابد. در این شرایط باید بدانیم که چگونه سازمان‌ها می‌توانند این پیشرفت‌ها را برای جذب، حفظ و توسعه مؤثر سرمایه انسانی هدایت کنند. تکامل استراتژی‌های مدیریت سرمایه انسانی برای دریانوردان منعکس‌کننده گذارهای تاریخی گسترده در صنعت دریایی، از عصر بادبانی تا انقلاب صنعتی و تا عصر کنونی جهانی سازی و دیجیتالی سازی است. این سفر از شیوه‌های سنتی به شیوه‌های مدرن در مدیریت سرمایه‌های انسانی دریایی، هم پیچیده و هم چندوجهی بوده است که نشان‌دهنده پاسخگویی بخش دریایی به پیشرفت‌های فناوری، تغییرات نظارتی و پویایی در حال تغییر تجارت جهانی است. به‌طور سنتی، تمرکز مدیریت سرمایه انسانی در حکمرانی صنعت دریا در درجه اول بر استخدام مردان توانا بود که قادر به مقاومت در برابر سختی‌های فیزیکی زندگی در دریا هستند. معیارهای انتخاب تا حد زیادی بر اساس قدرت بدنی و استقامت، با توجه کمی به شایستگی‌ها و مهارت‌های گسترده‌تر مورد نیاز دریانوردان مدرن بود. آموزش عمدتاً در محل کار بود، با دانش و مهارت‌هایی که از طریق تجربه به‌جای آموزش رسمی یا گواهینامه منتقل می‌شد (Febrian & Sani, 2023).

انقلاب صنعتی و پیشرفت‌های فناوری متعاقب آن به‌طور قابل توجهی چشم‌انداز صنعت دریا را تغییر داد و تغییر در شیوه‌های مدیریت سرمایه انسانی را ضروری کرد. معرفی نیروی بخار و به دنبال آن کشتی‌های موتوری، اتکا به کار فیزیکی را کاهش داد و تقاضا برای مهارت‌ها و دانش فنی را افزایش داد. این دوره با ظهور مؤسسات آموزشی

^۳Carotenuto

دریانوردی برای پاسخگویی به نیازهای در حال تحول صنعت، آغاز رویکردی ساختارمندتر به مدیریت سرمایه انسانی بود (Kitada & Baum-Talmer, 2019). نیمه دوم قرن بیستم و آغاز قرن بیست و یکم شاهد تغییرات دگرگون‌کننده بیشتر در استراتژی‌های مدیریت سرمایه انسانی بوده است که ناشی از جهانی‌سازی، دیجیتالی‌سازی و تأکید فزاینده بر ایمنی و پایداری محیطی است. ماهیت جهانی نیروی کار دریانوردی، توسعه استراتژی‌های استخدام، آموزش و نگهداری پیچیده‌تر را ضروری می‌سازد که قادر به پاسخگویی به نیازها و انتظارات متنوع دریانوردان با پیشینه‌های فرهنگی مختلف باشد (Yıldız, Bastug, & Esmer, 2023). علاوه بر این، ظهور فناوری دیجیتال و اتوماسیون، مهارت‌های موردنیاز برای دریانوردان مدرن را تغییر داده است و به مهارت فنی، سازگاری و یادگیری مستمر اهمیت می‌دهد (Pantouvakis & Vlachos, 2020).

صنعت دریایی با چالش‌های متمایز در مدیریت مؤثر سرمایه انسانی که توسط الزامات قانونی و ملاحظات زیست‌محیطی هدایت می‌شود، مواجهه است. همان‌طور که حکمرانی دریا تکامل می‌یابد، با چارچوب‌ها و دستورالعمل‌هایی که برای استانداردهای زیست‌محیطی سخت‌گیرانه فشار می‌آورد، نیاز به نیروی کار ماهر به‌طور فزاینده‌ای آشکار می‌شود. دانش و مهارت‌های تخصصی موردنیاز اغلب در این بخش کمیاب است (Boyes, Elliott, Murillas-Maza, Papadopoulou, & Uyarra, 2016). علاوه بر این، اثرات تغییرات آب‌وهوا مدیریت سرمایه انسانی را پیچیده‌تر می‌کند، زیرا صنعت باید با تغییر شرایط محیطی و فشارهای نظارتی سازگار شود که نیازمند رویکردهای نوآورانه برای توسعه نیروی کار است (Dalby, Scott, Dasilva, & Suen, 2017). بنابراین، همسویی استراتژی‌های جذب و حفظ سرمایه انسانی با حکمرانی در حال تحول و تعهدات زیست‌محیطی برای حفظ رشد و انعطاف‌پذیری صنعت دریایی بسیار مهم است.

یکی از چالش‌های اصلی در مدیریت سرمایه انسانی در صنعت دریایی، جهانی بودن نیروی کار است که نیازمند درک عمیق از زمینه‌های فرهنگی متنوع و ایجاد محیط‌های

کاری فراگیر است که همکاری و احترام را ترویج می‌کند (Yildiz, 2023). علاوه بر این، این بخش با کمبود مزمن نیروی کار ماهر مواجه است که به دلیل شرایط کاری فیزیکی دشوار و اغلب خطرناک در کشتی‌ها تشدید می‌شود و می‌تواند نسل‌های جوان‌تر را از پیگیری مشاغل دریانوردی بازدارد (Caesar, Cahoon, & Fei, 2015).

تنوع و شمول در استراتژی‌های مدیریت سرمایه انسانی به‌عنوان محوری تبدیل شده است، زیرا سازمان‌ها ارزش نیروی کار متنوع را در هدایت نوآوری و انعکاس بازارهای متنوعی که به آن‌ها خدمت می‌کنند، تشخیص می‌دهند. با این حال، دستیابی به جامعیت واقعی فراتر از استخدام گسترش می‌یابد و توسعه شغلی، فرصت‌های رهبری و فرهنگ‌سازمانی را در بر می‌گیرد (Roberson, 2019).

افزایش کار از راه دور که توسط همه‌گیری COVID-19 تسریع شده است، فرصت‌ها و چالش‌هایی را برای مدیریت سرمایه انسانی ایجاد می‌کند. در حالی که کار از راه دور می‌تواند انعطاف‌پذیری و دسترسی به مجموعه‌ای از سرمایه‌های گسترده‌تر را افزایش دهد، همچنین نیاز به رویکردهای جدیدی برای تعامل، همکاری و فرهنگ شرکت دارد (Kniffin, et al., 2021).

یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در مدیریت سرمایه‌های انسانی دریانوردی، جذب نیروی انسانی واجد شرایط است. صنعت دریانوردی برای شناسایی نیروهای با استعداد با صنایع مستقر در زمین رقابت می‌کند و اغلب در جذب نسل‌های جوان به دلیل سختی‌های درک شده و دوره‌های طولانی دوری از وطن مرتبط با زندگی دریانوردی با مشکلاتی مواجه است (Yildiz, 2023). برای مقابله با این چالش، شرکت‌های حمل‌ونقل شروع به استفاده از استراتژی‌های استخدام دیجیتال کرده‌اند و از رسانه‌های اجتماعی و پورتال‌های شغلی آنلاین برای دستیابی به مخاطبان گسترده‌تری استفاده می‌کنند. علاوه بر این، افزایش ارزش پیشنهادی مشاغل دریانوردی از طریق بهبود شرایط کاری، پاداش رقابتی و فرصت‌های پیشرفت شغلی بسیار مهم بوده است (Metcalf & Rees, 2010).

حفظ دریانوردان چالش مهم دیگری را ارائه می‌کند که نرخ گردش مالی بالا بر

تداوم و کارایی عملیاتی تأثیر می‌گذارد. عوامل مؤثر در ترک شغل عبارت‌اند از: نارضایتی شغلی، فرصت‌های محدود پیشرفت شغلی و نگرانی در مورد تعادل بین کار و زندگی (Carotenuto et al., 2016). توسعه حرفه‌ای دریانوردان نیز در پاسخ به پیشرفت‌های سریع فناوری در صنعت دریایی تکامل یافته است. نیاز به سواد دیجیتال، در کنار مهارت‌های ناوبری و عملیاتی سنتی، اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده است (Baldauf et al., 2019). علاوه بر این، رفاه و سلامت روان دریانوردان به‌ویژه با توجه به چالش‌های ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹، به‌عنوان حوزه‌های مهم نگرانی ظاهر شده‌اند. انزوا، دسترسی محدود به خدمات پزشکی و استرس ناشی از فعالیت تحت پروتکل‌های بهداشتی سخت‌گیرانه، بر نیاز به حمایت جامع رفاهی برای دریانوردان تأکید کرده است (Kitada & Baum, 2019).

تکامل استراتژی‌های مدیریت سرمایه انسانی از شیوه‌های سنتی به مدرن نشان‌دهنده تغییر گسترده‌تر به سمت رویکردهای پیچیده‌تر، فراگیر و پایدار برای مدیریت منابع انسانی در صنعت دریایی است. این انتقال توسط پیشرفت‌های تکنولوژیکی، تغییرات نظارتی و ماهیت جهانی نیروی کار دریایی انجام شده است که مستلزم انطباق و نوآوری مداوم در استراتژی‌های مدیریت سرمایه انسانی برای رویارویی با چالش‌های قرن بیست و یکم است (Ajay & Udeh, 2024).

مدیریت سرمایه‌های انسانی مدرن برای دریانوردان مملو از چالش‌هایی است که از طبیعت منحصر به فرد و اغلب دشوار صنعت دریایی ناشی می‌شود. این چالش‌ها از استخدام و حفظ پرسنل ماهر تا تضمین توسعه و رفاه مداوم دریانوردان را شامل می‌شود که باید به بررسی این چالش‌ها و پاسخ‌های استراتژیک اتخاذ شده توسط صنعت دریایی پرداخت و از تحقیقات و روش‌های موجود برای برجسته کردن چشم‌انداز در حال تحول مدیریت سرمایه انسانی استفاده می‌کند.

۲. روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش، مبتنی بر استراتژی فراترکیب است.

در پژوهش حاضر، جامعه هدف مشتمل بر پژوهش‌های پیشین (مقالات، کتاب‌ها و پایان‌نامه‌ها) در زمینه «مدیریت سرمایه انسانی در صنعت دریایی» است. ابتدا مطالعات منتشرشده در پایگاه‌های اطلاعاتی مانند PubMed، JSTOR، Scopus و Web of Science جمع‌آوری شدند و پس از بررسی، مورد مقایسه قرار گرفتند. از واژگان کلیدی متنوعی همچون «مدیریت سرمایه انسانی در دریانوردی»، «مدیریت سرمایه انسانی در صنعت دریا»، «حکمرانی صنعت دریا» برای جستجوی مقالات پژوهش استفاده شد. فیلترها برای انتخاب اسناد منتشرشده به زبان انگلیسی در ده سال گذشته اعمال شدند و از ارتباط و ارزش ادبیات بررسی شده اطمینان حاصل شد. در نتیجه جستجوها، تعداد ۱۲۳ مقاله، پایان‌نامه و کتاب یافت شد. برای نمونه‌گیری، نزدیک‌ترین و مرتبط‌ترین مطالعات با رویکردی هدفمند انتخاب شدند. در روند این پژوهش ۳۱ پژوهش انتخاب شدند و برای تحلیل داده‌ها از رویکرد کیفی فراترکیب استفاده شد.

انجام فراترکیب مستلزم این است که پژوهشگر بازنگری دقیق و عمیقی در خصوص موضوع انجام دهد و یافته‌های کیفی مرتبط را با یکدیگر ترکیب کند. فراترکیب کیفی نوعی رویکرد منسجم برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در مطالعات کیفی است. این روش که یکی از انواع روش‌های فرامطالعه است و یک روش تحقیق کیفی محسوب می‌شود، از اطلاعات یافته‌های مستخرج از مطالعات دیگر در زمینه موضوع مرتبط، استفاده می‌کند. پژوهشگر در روش فراترکیب، داده‌های ثانویه نتایج حاصل از سایر مطالعات را برای پاسخگویی به نتایج مطالعه خود باهم ترکیب نموده و نتایج جدیدی به دست می‌آورد. برای دستیابی به هدف پژوهش از روش فراترکیب، معمولاً از الگوی سندلوسکی^۴ و باروسو^۵ (۲۰۰۷) استفاده می‌شود. روش سندلوسکی و باروسو یک روش کاربردی برای پژوهش فراترکیب است. مراحل هفت‌گانه روش سندلوسکی و باروسو عبارت‌اند از:

الف) تعیین پرسش تحقیق: برای تعیین پرسش از عناصر متعددی مانند جامعه مورد مطالعه،

¶Margaret Sandelowski

§Julie Barroso

چیستی، زمان و چگونگی استفاده می‌شود. در انتهای مقدمه پژوهش، سؤالات تحقیق مشخص گردید.

ب) مرور نظام‌مند مطالعات: داده‌های فراترکیب، متن پژوهش‌های گذشته است؛ بنابراین پژوهشگر به وسیله دقیق‌ترین کلیدواژه‌های مرتبط با موضوع، به جست‌وجوی منابع مرتبط می‌پردازد. پژوهشگر در این مرحله با جست‌وجوی حداکثری کلیدواژه‌ها به ۱۲۳ منبع دست یافت.

ج) جست‌وجو و انتخاب متون مناسب: پس از گردآوری فراگیر منابع، آن‌ها در سه مرحله پایش می‌شوند تا منابع اصلی پژوهش به دست آید: (۱) بررسی چکیده؛ (۲) بررسی عنوان و کلیدواژه‌ها؛ (۳) بررسی تفصیلی متن مقاله. در پژوهش حاضر، طی مراحل فوق، به ۳۱ منبع بسیار مرتبط با روش تحقیق کیفی با موضوع تحقیق دست یافته شد.

د) استخراج اطلاعات متون: در این گام، یافته‌ها و اطلاعات پژوهش‌ها دسته‌بندی می‌شود. محقق تعداد ... شناسه از منابع یادشده به دست آورد.

ه) تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: در این گام، پژوهشگر به دنبال موضوعاتی است که در مطالعات موجود طی فراترکیب پدیدار می‌شود. وقتی این موضوعات، ظاهر شد و خود را نشان داد، پژوهشگر، داده‌ها را طبقه‌بندی و مقولات و مفاهیم مشابه را در طبقاتی که آن‌ها را به بهترین شکل توصیف می‌کند، جای می‌دهد. این موضوعات، اساس توضیحات، تبیینات، الگوها، نظریه‌ها یا فرضیه‌ها را عرضه می‌کند. در این پژوهش، در ابتدا، همه عوامل مستخرج از مطالعات به‌منزله شناسه اولیه اتخاذ شدند. سپس با توجه به معنا و مضمونشان، آن‌ها در مفاهیم مشابه، در قالب ۳ مؤلفه طبقه‌بندی شدند.

و) پایش کیفیت: پایش کیفیت از طریق جامعیت تعداد منابع، استفاده از منابع برجسته، شناسه‌گذاری در دو زمان متفاوت، ارائه تفصیلی یافته‌ها و تأیید خبرگان و صاحب‌نظران احراز شد.

ی) ارائه یافته‌ها: در این گام، یافته‌های ترکیبی در قالب جدول و غیره ارائه خواهد شد.

۳. یافته‌ها

بررسی سیستماتیک ادبیات و روش تجزیه و تحلیل محتوا، درک جامعی از نقش و تأثیر استراتژی‌های مدیریت سرمایه انسانی در بخش دریایی ارائه می‌کند و اطمینان می‌دهد که نتایج به دست آمده بر اساس یک بررسی کامل و انتقادی از ادبیات مرتبط علمی و خاص صنعت است.

جدول ۱. کدهای استخراج شده از منابع مورد مطالعه

ردیف	کد	گزاره
۱	کمبود نیروی انسانی واجد شرایط	<p>یکی از مهم ترین چالش ها در مدیریت سرمایه انسانی دریانوردی، جذب نیروی انسانی واجد شرایط است (Yildiz, 2023). یک مانع اصلی در جذب سرمایه انسانی ماهر، کم بودن وسعت دید این صنعت در مقایسه با سایر صنایع است که اغلب منجر به تعداد محدود متقاضی می شود (Yuliana, Sutrisno, & Asropi, 2023).</p> <p>تقاضای بالای صنعت برای مهارت های تخصصی، همراه با کمبود متخصصان واجد شرایط، رقابت بین شرکت ها را تشدید می کند (Ogedengbe, et al., 2024).</p> <p>فقدان مدیران خدمه با صلاحیت، از مسائل مرتبطی است که باید توسط کارفرمایان صنعت دریا (کشتریانی) در مورد توجه قرار گیرد (NGUYEN, GHADERI, CAESAR, & CAHOON, 2014).</p> <p>گزارش های متعددی وجود دارد که کمبود دریانوردان واجد شرایط را تأیید کرده است تا بتوان ظرفیت آبی صنعت کشتیرانی را مدیریت کرد (Thai, Balasubramanyam, Kai Lin Yeoh, & Norsofiana, ۲۰۱۳).</p> <p>سطح تجارت جهانی در حال افزایش است، با این حال در دسترس بودن دریانوردان همچنان باعث نگرانی عمده می شود. مفسران در صنعت کشتیرانی، کمبود نیروی انسانی واجد شرایط برای کار در کشتی های تجاری را برجسته کرده اند (Sadjadi Parsa, 2008).</p>
۲	تقاضای بالا برای مهارت های تخصصی	<p>تقاضای بالای صنعت برای مهارت های تخصصی، همراه با کمبود متخصصان واجد شرایط، رقابت بین شرکت ها را تشدید می کند (Ogedengbe, et al., 2024).</p> <p>توسعه حرفه ای دریانوردان نیز در پاسخ به پیشرفت های سریع فناوری در صنعت دریایی تکامل یافته است. نیاز به سواد دیجیتال، در کنار مهارت های ناوبری و عملیاتی سنتی، اهمیت فزاینده ای پیدا کرده است (Ajay & Udeh, 2024).</p> <p>دیجیتالی شدن کشتی ها منجر به افزایش آسیب پذیری برای عوامل مخرب برای بهره برداری شده است. برای اطمینان از حداقل اختلالات عملیاتی و از دست دادن داده ها، باید به طور مستمر در سیستم های امنیت سایبری مناسب سرمایه گذاری کرد و نیاز به مهارت های تخصصی سطح بالا وجود دارد.</p>

ردیف	کد	گزاره
		(Yew, 2023).
۳	تنوع فرهنگی و روابط بین فرهنگی	<p>تنوع نیروی کار در شرکت‌های چندملیتی چالش‌ها و فرصت‌های مختلفی را به همراه دارد. تفاوت‌های فرهنگی و چالش‌های ارتباطی می‌توانند در نیروی کار چندملیتی ایجاد شوند و بر اثربخشی طرح‌های فراگیری و تنوع تأثیر بگذارند (Ogedengbe, et al., 2024).</p> <p>در اینجا، مشکل سطح مدیریتی و در مورد استراتژی‌های مدیریت خدمه چند فرهنگی بودن است (Progoulaki & Theotokas, 2016).</p> <p>تنوع فقط یک موضوع بحث‌برانگیز نژادی نیست، بلکه یکی از موضوعات فرهنگی است زیرا درک نامناسب از فرهنگ‌های مختلف در هر صنعتی بر نحوه عملکرد نیروی کار تأثیر می‌گذارد (AKPOVIRORO Kowo, Kadiri, & Zekeri, 2020).</p> <p>دریانوردی یک شغل منحصربه‌فرد است زیرا کارکنان نه تنها باهم کار می‌کنند، بلکه مجبور می‌شوند برای مدت طولانی در فضاهای نسبتاً محدود باهم زندگی کنند. این محیط کاری، همراه با دوره‌های طولانی جدایی از خانه و خانواده و همچنین نیازهای زندگی و کار با افراد با فرهنگ‌ها و پیشینه‌های مختلف، این شغل را به‌ویژه سخت می‌کند (Sadjadi Parsa, ۲۰۰۸).</p>
۴	پیشرفت‌های تکنولوژیکی	<p>علاوه بر این، تأثیر فناوری اتوماسیون، فرآیند استخدام و نگهداری را پیچیده‌تر کرده است (Ogedengbe, et al., 2024).</p> <p>بنابراین، دیجیتالی شدن در صنعت دریا دو چالش جدی برای مدیریت منابع انسانی ایجاد می‌کند. اولی، به نیاز به مهارت‌سازی و ارتقای مهارت نیروی کار از طریق یادگیری و آموزش مستمر در مهارت‌های سخت و نرم مرتبط با دیجیتالی‌سازی مربوط می‌شود، درحالی‌که دومی به پارامترهای سازمانی و عملیاتی اشاره دارد که باید هنگام تعریف مجدد روشی که مدیریت منابع انسانی می‌تواند برای سازمان‌ها و افراد ارزش ایجاد کند، در نظر گرفته شود (Theotokas, Lagoudis, & Raftopoulou, 2024).</p> <p>پیش‌بینی می‌شود که پیشرفت فناوری گامی بزرگ در صنعت دریایی باشد که فرصت‌ها و چالش‌های جدیدی را برای مقامات دریایی و همه سهامداران در بخش دریایی ایجاد می‌کند (Kim, Sharma, & Gausdal, 2019).</p> <p>در مورد نگرانی‌های پرسنل در پیاده‌سازی بلاک چین، عده‌ای پیچیدگی فناوری را به‌عنوان یک نگرانی می‌دانستند، برخی می‌ترسیدند که مهارت‌های</p>

ردیف	کد	گزاره
		<p>شغلی فعلی شان ناسازگار یا ناکافی باشد و تعدادی ترس از دست دادن شغل داشتند (Zhou, Soh, Loh, & Yuen, 2020).</p> <p>روندهای متعدد در اقتصاد جهانی، مانند پیروی نیروی کار، تنوع و پذیرش فناوری‌های دیجیتال، فشارهای ثابتی را برای تغییر در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد می‌کند. تا آنجا که به دیجیتالی شدن مربوط می‌شود، انتشار سریع پیشرفت‌های تکنولوژیکی در حال تغییر شکل محل کار آینده است و الزامات جدیدی را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند (Theotokas, Lagoudis, & Raftopoulou, 2024).</p> <p>پیاده‌سازی فناوری‌های دیجیتال در رویه‌های HRD نگرانی‌های جدیدی را در رابطه با حفاظت و محرمانه بودن داده‌های حساس کارکنان، شامل اطلاعات شخصی، ارزیابی‌های عملکرد و جزئیات پاداش ایجاد می‌کند (Autsadee, Jeevan, Mohd Salleh, & Othman, 2023).</p>
۵	فقدان سرمایه گذاری در مدیریت سرمایه انسانی	<p>آن‌ها تأکید می‌کنند که اهمیت سرمایه گذاری در مدیریت سرمایه انسانی هنوز توسط شرکت‌ها درک نشده است. آن‌ها همچنین بیان می‌کنند که وقتی روی کارمندان سرمایه گذاری می‌شود، شرکت نیز می‌تواند پیشرفت کند (Yildiz, 2023).</p> <p>سازمان‌ها اغلب در جذب سرمایه انسانی جوان برای ایفای نقش در صنعت با مشکلاتی مواجه هستند. به‌غیر از تغییر آرزوهای شغلی، برخی ممکن است فقدان دستمزد رقابتی و/یا شرایط کاری چالش‌برانگیز را درک کنند و به دنبال مشاغل در بخش‌های جایگزین باشند (Yew, 2023).</p>
۶	ناکافی بودن فرصت‌های توسعه و پیشرفت	<p>یلدیز (۲۰۲۳) موضوع نرخ بالای جابجایی در میان دریانوردان را برجسته می‌کند و این روند را به عواملی مانند نارضایتی شغلی، کمبود فرصت‌های توسعه شغلی و فشارهای جسمی و روحی زندگی در دریا نسبت می‌دهد (Yildiz, 2023).</p> <p>حفظ دریانوردان چالش مهم دیگری را ارائه می‌کند که نرخ گردش مالی بالا بر تداوم و کارایی عملیاتی تأثیر می‌گذارد. عوامل مؤثر در ترک شغل عبارت‌اند از: نارضایتی شغلی، فرصت‌های محدود پیشرفت شغلی و نگرانی در مورد تعادل بین کار و زندگی (Ajay & Udeh, 2024).</p> <p>فرصت‌های شغلی محدود درک شده و عدم وضوح در مسیرهای شغلی افقی و عمودی از چالش‌های عمده سرمایه انسانی در این صنعت می‌باشد (Yew, 2023).</p>

ردیف	کد	گزاره
۷	به کارگیری و واگذاری امور به افراد ناشایسته و بی کفایت (بی عدالتی سازمانی)	از دیگر چالش‌هایی که حفظ دریانوردان را دشوار می‌کند، موضوع بی‌عدالتی سازمانی است که به این معنی است که همه دریانوردان از فرصت‌های برابر برای پیشرفت شغلی برخوردار نیستند (NGUYEN, GHADERI, CAESAR, & CAHOON, 2014). این عمل که شامل قرار دادن افرادی در موقعیت‌های حیاتی است که فاقد مهارت‌ها و گواهی‌های ضروری هستند، می‌تواند تأثیر منفی بر عملکرد عملیاتی، ایمنی و شهرت کلی صنعت داشته باشد. روش‌های ناکافی استخدام، خویشاوندی و عدم تأکید بر انتخاب مبتنی بر شایستگی، همه عواملی هستند که به این مشکل کمک می‌کنند (Yildiz, 2023).
۸	فقدان نهادگرایی	صنعت حمل‌ونقل دریایی با کمبود قابل توجهی از نهادگرایی مواجه است که به فقدان ساختارهای سازمانی، رویه‌ها و کنوانسیون‌های طولانی مدت اشاره دارد. این نقص را می‌توان به دلایلی مانند تغییرات مکرر رهبری، فقدان روش‌های ثابت و تمرکز بر اهداف کوتاه‌مدت به جای ثبات بلندمدت مرتبط دانست. یکی دیگر از موانعی که شرکت‌کنندگان در مقوله مدیریت سرمایه انسانی بیان می‌کنند، فقدان فرهنگ نهادگرایی و ذهنیت‌گرایی در شرکت‌های کشتیرانی است. (Yildiz, 2023).
۹	شرایط اقتصادی	محدودیت‌های اقتصادی به‌عنوان یک مانع جدی برای مدیریت کارآمد افراد ظاهر شده است. نوسانات بازار، کاهش ارزش پول و عدم اطمینان اقتصادی می‌توانند بر ظرفیت صنعت برای اختصاص منابع به برنامه‌های توسعه سرمایه انسانی تأثیر بگذارند (Yildiz, 2023). مسائل اقتصادی و زیست‌محیطی در حال افزایش است، اما تحقیقات دانشگاهی در مورد استفاده از تجزیه و تحلیل در عملکرد مدیریت منابع انسانی دریایی به‌طور قابل توجهی عقب مانده است (Theotokas, Lagoudis, & Raftopoulou, 2024).
۱۰	نرخ بالای جابجایی پرسنل	یلدیز (۲۰۲۳) موضوع نرخ بالای جابجایی در میان دریانوردان را برجسته می‌کند (Yildiz, 2023). سازمان‌ها اغلب در جذب سرمایه انسانی جوان برای ایفای نقش در صنعت با مشکلاتی مواجه هستند. به‌غیر از تغییر آرزوهای شغلی، برخی ممکن است فقدان دستمزد رقابتی و/یا شرایط کاری چالش‌برانگیز را درک کنند و به دنبال مشاغل در بخش‌های جایگزین باشند (Yew, 2023).
۱۱	عدم به کارگیری آموزش در عمل	یک مانع اساسی برای مدیریت موفق سرمایه انسانی، عدم به کارگیری دانش در عمل است (Yildiz, 2023).

ردیف	کد	گزاره
۱۲	ماهیت بی ثبات اشتغال	علاوه بر این، ماهیت گذرا بودن اشتغال که با نوسانات فصلی و ترتیبات مبتنی بر قرارداد مشخص می شود، فرآیند استخدام و نگهداری را پیچیده تر کرده است (Ogedengbe, et al., 2024).
۱۳	قوانین و مقررات سخت گیرانه	صنعت دریایی در یک محیط بسیار قانونی با استانداردهای ایمنی و انطباق دقیق عمل می کند. شیوه های مدیریت سرمایه انسانی باید اطمینان حاصل کند که کارکنان به اندازه کافی آموزش دیده اند و با مقررات صنعت برای کاهش خطرات و حفظ کارایی عملیاتی مطابقت دارند. این امر مستلزم اجرای برنامه های آموزشی دقیق، پروتکل های ایمنی و سیستم های مدیریت عملکرد برای حفظ استانداردهای سازمانی است (Ogedengbe, et al., 2024). چارچوب های نظارتی و سیاست های دولت بر تعیین نیروی کار و ذینفعان مانند کارفرمایان، کارمندان و جوامع محلی تأثیر می گذارد. یکی از تأثیرات اصلی، الزام به استانداردها در مورد نیروی کار است که می تواند بر جذب و حفظ کارکنان تأثیر بگذارد. به عنوان مثال، مقرراتی که به آموزش، گواهینامه و تجربه خاص نیاز دارند، می توانند تعداد کارگران موجود را محدود کنند و در نتیجه هزینه های نیروی کار را برای کارفرمایان افزایش دهند (Moros & Daza & Jubiz-Diaz, 2024).
۱۴	ابهام در مسیرهای شغلی	زمانی که کارمندان با مسیرهای شغلی نامشخص و فرصت های توسعه ناکافی مواجه می شوند، نگهداری مشکل ساز می شود (Yuliana, Sutrisno, & Asropi, 2023). فرصت های شغلی محدود درک شده و عدم وضوح در مسیرهای شغلی افقی و عمودی از چالش های عمده سرمایه انسانی در این صنعت می باشد (Yew, 2023).
۱۵	شرایط کاری دشوار	دریانوردی یک شغل منحصر به فرد است زیرا کارکنان نه تنها باهم کار می کنند، بلکه مجبور می شوند برای مدت طولانی در فضاهای نسبتاً محدود باهم زندگی کنند. این محیط کاری، همراه با دوره های طولانی جدایی از خانه و خانواده و همچنین نیازهای زندگی و کار با افراد با فرهنگ ها و پیشینه های مختلف، این شغل را به ویژه سخت می کند (Sadjadi Parsa, 2008). حفظ دریانوردان چالش مهم دیگری را ارائه می کند که نرخ گردش مالی بالا بر تداوم و کارایی عملیاتی تأثیر می گذارد. عوامل مؤثر در ترک شغل عبارتند از: نارضایتی شغلی، فرصت های محدود پیشرفت شغلی و نگرانی در

ردیف	کد	گزاره
		مورد تعادل بین کار و زندگی (Ajay & Udeh, 2024). حفظ سرمایه انسانی در صنعت دریانوردی به دلیل ماهیت کار دریانوردان، چالش‌های منحصربه‌فردی را ایجاد می‌کند. دوری طولانی از خانه، برنامه‌های سخت و انزوا می‌تواند باعث ایجاد اصطکاک شود (Febrian & Sani, ۲۰۲۳).
۱۶	نداشتن رفاه موردانتظار	انزوا، دسترسی محدود به خدمات پزشکی و استرس ناشی از فعالیت تحت پروتکل‌های بهداشتی سخت‌گیرانه، بر نیاز به حمایت جامع رفاهی برای دریانوردان تأکید کرده است (Ajay & Udeh, 2024).
۱۷	تغییر چشم‌انداز شغلی سرمایه انسانی	سازمان‌ها اغلب در جذب سرمایه انسانی جوان برای ایفای نقش در صنعت با مشکلاتی مواجه هستند. به‌غیر از تغییر آرزوهای شغلی، برخی ممکن است فقدان دستمزد رقابتی و/یا شرایط کاری چالش‌برانگیز را درک کنند و به دنبال مشاغل در بخش‌های جایگزین باشند (Yew, 2023).

۴. یافته‌های تحقیق

یافته‌های حاصل از پژوهش در پاسخ به دو سؤال اصلی تحقیق به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

۱) چالش‌های مدیریت سرمایه انسانی در حکمرانی صنعت دریا در سپهر نظر چیست؟
با مطالعه مقالات مرتبط با موضوع پژوهش ۱۷ کد استخراج گردید که در قالب ۳ مؤلفه اصلی به شرح جدول ذیل دسته‌بندی شد.

جدول ۲. چالش‌های مدیریت سرمایه انسانی در حکمرانی صنعت دریا

چالش‌های مدیریت سرمایه انسانی در حکمرانی صنعت دریا		
چالش‌های محیطی	چالش‌های مدیریت سرمایه	چالش‌های نوآوری و
صنعت کمبود نیروی انسانی	انسانی تنوع فرهنگی و روابط بین	تکنولوژیکی پیشرفت‌های
واجد شرایط فقدان	فرهنگی تغییر چشم‌انداز شغلی	تکنولوژیکی تقاضای بالا برای
نهادگرایی شرایط	سرمایه انسانی ناکافی بودن	مهارت‌های تخصصی فقدان
اقتصادی ماهیت بی ثبات	فرصت‌های توسعه شغلی	سرمایه-گذاری در مدیریت سرمایه
اشتغال قوانین و مقررات	بی-عدالتی سازمانی عدم	انسانی
سختگیرانه شرایط کاری دشوار	بکارگیری آموزش در عمل نرخ	
	بالای جابجایی پرسنل نداشتن رفاه	
	موردانتظار	

بر اساس گزارش سالیانه انجمن صنفی دریانوردان، درصد بالایی از حوادث دریایی ناشی از زنجیره‌ای از خطاهای انسانی است که در کشور ما به واسطه فرسودگی ناوگان و حضور سهامداران غیرمرتبط و افراد غیرمتخصص در شرکت‌های کشتیرانی و مهاجرت اکثر متخصصان، این چالش عمیق‌تر و مخرب‌تر شده است. همچنین موج فزاینده دیجیتالی شدن، آینده جدیدی را برای حمل و نقل دریایی ترسیم کرده است. شناورهای هوشمند، هوش مصنوعی، اینترنت اشیا، بلاک‌چین، اتوماسیون و ... همه واقعیت‌هایی است که صنعت دریایی سنتی را به صنعتی به‌روز تبدیل می‌کند و بهره‌برداری از این صنعت مدرن نیازمند مهارت‌های تخصصی سطح بالا است.

به نقل از روزنامه دریایی اقتصاد سرآمد، روند فعلی پیش روی توسعه صنایع دریایی بحث مهمی است و مهم‌تر از آن تطبیق این حوزه با تغییرات و پیشرفت‌های تکنولوژیکی است. جهت‌گیری و حرکت صنایع دریایی جهان به سوی استفاده از تجهیزات اتوماتیک و پیشرفته بالأخص در صنعت کشتیرانی است. در چنین شرایطی می‌توان گفت که تنها راه پیش روی صنایع دریانوردی و دریایی در کشوری مانند ایران نیز گام برداشتن در جهت هماهنگ کردن خود و هم‌راستایی تمامی ارگان‌های ذی‌ربط با تغییرات و پیشرفت‌های فناوری است.

هر سازمانی برای نیل به اهداف، باید کادری از نیروهای لایق و کارآمد در اختیار داشته باشد. افراد برای ورود به هر صنعت و خدمتی به آموزش تخصصی و حرفه‌ای نیاز دارند تا دانش فنی و مهارت‌های لازم را برای انجام شایسته وظایف محول به دست آورند. این آموزش‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا نقش فعال‌تر و مؤثرتری در نیل به اهداف سازمان ایفا کنند. پس یکی از وظایف اصلی و حیاتی در هر سازمانی، آموزش افراد آن سازمان است؛ زیرا داشتن کارکنان ورزیده یکی از مهم‌ترین عوامل در میزان کارایی و کارآمدی سازمان است.

در این میان سازمان بنادر و کشتیرانی نیز از این اصل مستثنی نیست. پیش‌ازاین بارها اعلام شده است که کمبود نیروی انسانی تحصیل کرده و متخصص دریایی در آینده‌ای نزدیک، مشکلاتی را برای این صنعت ایجاد خواهد کرد. همراه با توسعه صنایع دریایی و دورنمای آن نیاز به سرمایه‌گذاری در آموزش و تربیت نیروی انسانی وجود دارد و برای توسعه و پیشرفت روزافزون صنایع دریایی کشور، پرداختن به بحث مطالعه و تحقیق در زمینه انتقال فناوری و تبادل اطلاعات و حتی تکنولوژی‌های آموزشی بسیار پراهمیت است.

سرپرست معاونت امور دریایی سازمان بنادر و دریانوردی اذعان می‌کند که چنانچه بتوانیم از میان ۱۳ میلیون دانش‌آموز و یک میلیون متقاضی کنکور، فقط ۲ یا سه درصد آن‌ها را با برنامه‌ریزی مناسب جذب مشاغل دریایی کنیم، مشکلات نیروی انسانی بخش دریا قابل‌رفع خواهد بود. همچنین کمبود سرمایه انسانی در رشته‌های پیرامونی و وابسته به حوزه دریا و دریانوردی، مانند حقوق و بیمه دریایی نیز بسیار جدی‌تر است. وضعیت نابسامان معیشتی و درآمدی پرسنل، باعث دو بحران بزرگ شده است. یکی این‌که خویبان به سرعت جذب شرکت‌های خصوصی غیر ایرانی می‌شوند و توان و دانش و تجربه خود را در اختیار آن‌ها قرار می‌دهند و نوعی فرار مغزهای دریایی را به وجود آورده‌اند؛ و دیگری انگیزه‌ای است که پای بی‌توجهی به معیشت نیروهای داخلی ذبح می‌شود. هم نیروی فعال را بی‌انگیزه کرده و نیروهای آینده را برای ورود به عرصه فعالیت‌های دریایی دلسرد

می‌کند. قوانین در حق نیروی کار دریایی رعایت نمی‌شود. ناظری برای این ماجرا وجود ندارد. گرایش به نیروهای غیرایرانی - مانند هندی و فیلیپینی - بیش از حد افزایش یافته است. در نتیجه بحرانی به بحران نیروی انسانی حوزه دریایی ایران افزود شده و می‌شود.

به گزارش اقتصاد سرآمد، معاون توسعه بازار گروه کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران در مورد چالش‌های مربوط به تأمین نیروی انسانی کارآمد در صنعت کشتیرانی، اظهار می‌کند که شرایط سخت کار و دوری از خانواده، مطلوب نبودن کیفیت شرایط کاری، سبک زندگی و بهداشت، رقابت بین‌المللی برای تأمین جذب و ارتقاء دریانوردان، هزینه‌های بالا و لزوم توسعه سطح آموزش، چالش نگهداشت و جبران خدمات و بالا بودن میانگین سنی از جمله چالش‌های مربوط به تأمین نیروی انسانی کارآمد در صنعت کشتیرانی است. با توجه به تعهد و کارآمدی دریانوردان ایرانی به‌عنوان یک سرمایه استراتژیک و نیروهای نخبه در همه ابعاد به‌خصوص ایمنی و رفاه باید در برنامه‌ریزی‌های توسعه‌ای مورد توجه قرار گیرند. توجه ویژه به آموزش‌های نوین، ارتقاء تجهیزات آموزشی به تکنولوژی‌های روزآمد و هوشمند همانند شبیه‌سازهای مدرن و بهبود سطح کیفی و کمی آموزش در جذب نیروی‌های جدید و بورسیه و تلاش در جهت سبک کردن هزینه‌های آموزشی، لزوم افزایش ظرفیت و زمان کارورزی در کشتی‌های جدید و در دست سفارش خرید و ساخت و همچنین ایجاد سازوکار مدیریت دانش و انتقال تجربه به نیروهای جدید از دیگر راهکارهای مقابله با چالش‌ها در بهبود شرایط دریانوردان، محسوب می‌شود. ارتباط مؤثر با خانواده دریانوردان، برگزاری نشست و دیدار با دریانوردان و خانواده‌ها در شهرهای ساحلی و شهرهای محل تمرکز دریانوردان و اطلاع از مسائل و مشکلات آنان و تلاش در جهت رفع این مشکلات، توجه به سلامت بیمه فراگیر و طرح جامع درمان، اقتصاد، معیشت، تأمین امنیت شغلی و آسایش خانواده دریانوردان، رفاه و جبران خدمات، مسکن و ترمیم حقوق در دوران بازنشستگی، راه‌اندازی کمیته‌های بهبود سبک و کیفیت زندگی شغلی دریانوردان و خانواده آن‌ها در هر یک از ارگان‌های دریایی و همچنین ایجاد مراکز رفاهی ویژه دریانوردان در بنادر، از راهکارهای مقابله با چالش‌ها و بهبود شرایط

دریانوردان است.

و در نهایت تأکید سیاست‌های کلی دریایی کشور در حوزه صنعت و فناوری، بر توسعه کمی و کیفی سرمایه‌های انسانی و برقراری ارتباط مناسب بین نظام‌های آموزش دانشگاهی و مهارتی و نیازهای بخش دریایی می‌باشد.

۲) دلالت‌ها و رهنمون‌های برآمده از سپهر نظر برای تعالی مدیریت سرمایه انسانی حکمرانی صنعت دریایی کدامند؟

همسویی استراتژی‌های مدیریت سرمایه انسانی با استراتژی‌های مدیریت کسب‌وکار در حکمرانی صنعت دریا: ترکیب یافته‌ها بر اهمیت حیاتی همسو کردن استراتژی‌های مدیریت سرمایه انسانی با اهداف سازمانی و استانداردهای بین‌المللی برای اطمینان از کارایی عملیاتی و تطبیق‌پذیری تأکید می‌کند. ارائه آموزش و توسعه تخصصی، متناسب با نیازهای منحصربه‌فرد مشاغل دریایی، برای حفظ ایمنی و مهارت ضروری است. همچنین اهمیت پرداختن به رفاه کلی سرمایه انسانی، حمایت از استراتژی‌های یکپارچه‌ای که شامل حمایت از سلامت روان، تعادل بین کار و زندگی و راه‌هایی برای پیشرفت شغلی است، نمایان می‌شود.

مدیریت تنوع فرهنگی: کشف شایستگی‌های بین فرهنگی در برنامه‌های آموزشی حیاتی است که ماهیت جهانی عملیات دریا را منعکس می‌کند. علاوه بر این، درک اینکه چگونه پایداری و ابتکارات مسئولیت اجتماعی شرکتی را می‌توان در استراتژی‌های مدیریت سرمایه انسانی ادغام کرد، راهی برای جذب و حفظ سرمایه انسانی برتر ارائه می‌دهد. تجزیه و تحلیل اثرات تغییرات نظارتی بر شیوه‌های مدیریت سرمایه انسانی، بینش‌های ارزشمندی را برای هدایت محیط نظارتی ارائه می‌دهد. سازمان‌ها باید شیوه‌های مدیریت سرمایه انسانی خود را برای حمایت از ارتباطات مؤثر، حفظ انسجام تیمی و اطمینان از اینکه کارکنان با وجود فاصله فیزیکی احساس ارزشمندی و ارتباط می‌کنند، تطبیق دهند. این شامل استفاده از فناوری برای فعالیت‌های تیم‌سازی مجازی، ایجاد انتظارات روشن و هنجارهای ارتباطی و ارائه منابع برای پشتیبانی از تنظیمات کار از راه دور

است.

سرمایه‌گذاری در توسعه: این صنعت می‌تواند با درک نیاز به پرورش و تقویت مهارت‌ها و ظرفیت‌های نیروی انسانی خود، فرهنگ یادگیری و پیشرفت مستمر را توسعه دهد. این به معنای سرمایه‌گذاری در برنامه‌های آموزشی گسترده، فعالیت‌های مربیگری و امکانات برای پیشرفت حرفه‌ای است. توسعه کارکنان نه تنها عملکرد فردی را بهبود می‌بخشد، بلکه با افزایش کارایی عملیاتی، خدمات مشتری و رقابت کلی، به موفقیت بلندمدت کسب و کار می‌افزاید. می‌توان با کاهش مشکلات مربوط به سرمایه انسانی، تأکید بر رشد کارکنان و فراهم کردن فضایی که کسب مهارت و پیشرفت حرفه‌ای را تشویق می‌کند، نیروی کار انعطاف‌پذیر و تطبیق‌پذیر را برای موفقیت بلندمدت ایجاد کند.

توسعه و به‌کارگیری راهبردهای نوآورانه و اصلاحی: پیشنهاد می‌شود از یک استراتژی چندبعدی که شامل ایجاد، اجرا و تطبیق تکنیک‌های جدید و اصلاحی است، استفاده شود. این صنعت ممکن است کارایی و کارآمدی برنامه‌های توسعه سرمایه انسانی را با پذیرش فناوری و تکنیک‌های نوآورانه مانند پلتفرم‌های آموزشی دیجیتال و ابزارهای شبیه‌سازی بهبود بخشد. اتخاذ تاکتیک‌های اصلاحی متناسب با شکاف‌های مهارتی خاص، تضمین می‌کند که کارکنان موجود آموزش و پشتیبانی لازم را برای شکوفایی در حرفه‌های خود به‌طور هم‌زمان دریافت می‌کنند. این رویکرد دوگانه نه تنها مهارت‌های به‌روزی را در اختیار نیروی کار قرار می‌دهد، بلکه راه‌حل‌های سریعی را برای مشکلات عملکرد ارائه می‌کند. این صنعت می‌تواند با ترکیب نوآوری و اصلاح، یک محیط یادگیری پویا ایجاد کند که از توسعه مستمر، تطبیق‌پذیری و موفقیت طولانی‌مدت در این صنعت در حال تغییر پشتیبانی کند.

تأمین رفاه کارکنان: اولویت دادن به رفاه کارکنان دریا از طریق برنامه‌هایی مانند کمک به تعادل بین کار و زندگی، اقدامات پیشگیرانه بهداشتی و ایمنی و خدمات بهداشت روان ممکن است منجر به رضایت شغلی، مشارکت و حفظ بیشتر شود. متولیان باید فضایی ایجاد کنند که نیازهای جامع کارکنان را با درک و رسیدگی به خواسته‌های فیزیکی و

احساسی صنعت برآورده کند. در نتیجه، وفاداری، انگیزه و عملکرد کلی آن‌ها بهبود می‌یابد و در نتیجه کارکنان انعطاف‌پذیرتر و سازنده‌تر می‌شوند.

تخصیص زمان و بودجه: این کار ممکن است با اختصاص پول و زمان کافی به فعالیت‌های توسعه سرمایه انسانی مانند آموزش، مربیگری و برنامه‌های پیشرفت شغلی، از افزایش مهارت و رشد کارکنان حمایت کند. این امر مستلزم یک رویکرد پیشگیرانه برای بودجه‌بندی آموزش، به کارگیری مربیان واجد شرایط و توسعه برنامه‌های توسعه تعریف شده است. ایجاد تعادل بین نیازهای عملیات روزمره و سرمایه‌گذاری بلندمدت در منابع انسانی بسیار مهم است. تخصیص عاقلانه زمان و منابع نه تنها با نگرانی‌های فعلی مدیریت پرسنل مقابله می‌کند، بلکه با ایجاد کارکنانی ماهر، انعطاف‌پذیر و با انگیزه، این حوزه را برای موفقیت‌های آینده آماده می‌کند.

حفظ حقوق: حقوق و دستمزد همیشه یکی از مؤثرترین معیارهایی است که نشان‌دهنده شایستگی و سهم کارکنان در بازده شرکت در دستیابی به هدف کلی شرکت است؛ بنابراین، باید اطمینان حاصل شود که حقوق منابع انسانی در مقایسه با سایر شرکت‌های رقیب در یک نرخ مناسب و رقابتی است و افزایش حقوق سالانه باید بیشتر از نرخ تورم باشد تا اطمینان حاصل شود که استاندارد زندگی آن‌ها به تدریج بهبود می‌یابد. علاوه بر حقوق، یک بسته کامل از مزایای مالی باید ایجاد شود. این می‌تواند شامل بیمه درمانی برای کل خانواده و بازپرداخت برای تحصیل طولانی آن‌ها باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

پیمایش پیچیدگی‌های مدیریت سرمایه انسانی در حکمرانی صنعت دریایی ایران، چالش‌های بی‌شماری از جمله کمبود مهارت‌ها، انطباق با مقررات و صنایع با چشم‌انداز فناورانه را به همراه دارد. این چالش‌ها مانع توسعه و حفظ نیروی کار مؤثر در این صنعت می‌شود و در نهایت بر کارایی عملیاتی و مزیت رقابتی تأثیر می‌گذارد. برای پرداختن به این مسائل، ذینفعان صنعت باید اجرای برنامه‌های آموزشی جامع را در نظر بگیرند که با روندهای نوظهور مطابقت داشته باشد و اطمینان حاصل شود که سرمایه انسانی نه تنها حفظ

می‌شوند، بلکه به‌طور مستمر توسعه می‌یابند. علاوه بر این، پرورش فرهنگ همکاری بین دانشگاه‌ها و شرکت‌های حوزه دریایی کشور می‌تواند شکاف مهارت‌ها را با ترویج دوره‌های کارآموزی و ابتکارات تحقیقاتی متناسب با نیازهای صنعت پر کند. شفاف‌سازی دورنمای مسیرهای شغلی در بخش دریایی می‌تواند سرمایه انسانی جدید را جذب کرده و تنوع را ارتقا دهد و در نتیجه مخزن سرمایه انسانی را غنی کند. با پرداخت استراتژیک به این چالش‌ها، صنعت دریایی کشور می‌تواند نیروی کار قوی و ماهر در جهت‌یابی نیازهای حاکمیتی و عملیاتی آینده پرورش دهد؛ بنابراین می‌توان اذعان نمود این چالش‌ها فرصت‌های منحصربه‌فردی را برای نوآوری و رشد استراتژیک را برای حکمرانان حوزه دریایی کشور ارائه می‌دهند. صنعت دریایی از پذیرش فناوری‌های دیجیتال در فرآیندهای آموزشی و عملیاتی، ایجاد محیطی مناسب برای یادگیری و توسعه مستمر و اولویت دادن به رفاه نیروی انسانی بهره می‌برد. عجین شدن فعالان با تحولات نظارتی و به‌کارگیری تجزیه و تحلیل داده‌ها برای اصلاح استراتژی‌های سرمایه انسانی، گام‌های ضروری برای پیمایش کارکرد پیچیده مدیریت سرمایه انسانی در حکمرانی صنعت دریایی کشور است.

برای رهبران و حکمرانان صنعت و سیاست‌گذاران کشور، یک رویکرد جامع برای تقویت مدیریت سرمایه انسانی در صنعت دریایی توصیه می‌شود که شامل سرمایه‌گذاری در شایستگی‌های دیجیتالی و پرورش فرهنگ محل کار است که رفاه و ایجاد مسیرهای روشن برای پیشرفت شغلی را در اولویت قرار می‌دهد. علاوه بر این، حفظ چالاکی و سازگاری در پاسخ به استانداردهای جهانی و تغییرات نظارتی برای رشد پایدار صنعت دریایی بسیار مهم است. همکاری در مقیاس وسیع برای به اشتراک گذاشتن بینش، تجربیات و بهترین شیوه‌ها در مدیریت سرمایه انسانی می‌تواند پیشرفت‌ها و نوآوری‌های صنعت را تسریع کند.

به‌طور خلاصه، پرداختن به چالش‌های مدیریت سرمایه انسانی در حکمرانی صنعت دریایی کشور نیازمند یک رویکرد چندوجهی است که از حکمرانی دانش اثربخش استفاده می‌کند. این رویکرد نه تنها ظرفیت صنعت را برای ایجاد و حفظ مزیت‌های رقابتی

افزایش می‌دهد، بلکه نوآوری را از طریق شبکه‌های مشترک تقویت می‌کند. خوشه‌های دانشی قوی می‌توانند خلق ارزش و نوآوری را از طریق روش‌های ساخت پیچیده و تلاش‌های تحقیق و توسعه هدایت کنند. بدون چارچوب‌های حاکمیتی که به‌طور استراتژیک اجرا شده است، پتانسیل رشد صنعت دریایی محدود است. با اولویت‌بندی حکمرانی دانش خوب، صنعت دریایی کشور می‌تواند چالش‌های مدیریت سرمایه انسانی را به فرصت‌هایی برای رشد و توسعه تبدیل کند. چنین پیشرفت‌هایی حیاتی هستند، زیرا راه را برای چشم‌انداز حاکمیت دریایی انعطاف‌پذیرتر و آینده‌نگرتر هموار می‌کنند.

پیشنهاد می‌شود مدیریت سرمایه انسانی در صنعت دریایی کشور به‌صورت حکمرانی مشارکتی با کلیه ذی‌نفعان صورت گیرد. منابع محدود متعلق به سازمان‌های دولتی و دیدگاه‌های توسعه حکمرانی خوب، فرصت‌هایی را برای همکاری در فرآیند اجرای مدیریت سرمایه انسانی فراهم می‌کند. این نوع مشارکت، برنامه‌های مدیریت سرمایه انسانی را غنی کرده و تبادل دانش و منابع ارزشمند را برای تضمین منابع انسانی حرفه‌ای تسهیل می‌کند.

مدیریت سرمایه انسانی در دریا شامل تعامل پیچیده‌ای از عوامل است که یک رویکرد استراتژیک و کل‌نگر را ضروری می‌کند. برای حکمرانی مؤثر صنعت دریایی می‌بایست چالش‌ها و فرصت‌های منحصربه‌فرد در این صنعت را شناخته و کارکردهای مدیریت سرمایه انسانی متناسب را توسعه داد تا نیازهای خاص نیروی کاری برطرف شود. همان‌طور که صنعت دریایی به تکامل خود ادامه می‌دهد، استراتژی‌های مدیریت سرمایه انسانی نیز ادامه می‌یابد و این ضرورت بر اهمیت تحقیق و تطبیق‌پذیری مستمر در این زمینه تأکید می‌کند. یک رویکرد فراگیر باعث ایجاد یک محیط کاری دلپذیر می‌شود که مشخصه آن باز بودن، اعتماد و رفاه کلی کارکنان است که می‌تواند به‌عنوان یک کاتالیزور برای انگیزه و عزم عمل کند. شناسایی سرمایه انسانی می‌تواند شامل استفاده از منابع موجود مناسب برای دستیابی به سرمایه انسانی موجود، به‌ویژه در زمینه کمبود سرمایه انسانی باشد. توسعه سرمایه انسانی می‌تواند شامل اجرای استراتژی‌های نوآورانه و اصلاحی،

ارزش گذاری برای توسعه کارکنان و تأمین رفاه کارکنان باشد. حفظ سرمایه انسانی را می توان با ارائه طیف وسیعی از انگیزه های درونی و بیرونی برای حفظ نیروی کار با استعداد افزایش داد. همچنین می توان توسعه یک فرهنگ سازمانی قوی را که برای سرمایه انسانی ارزش قائل است و مشارکت کارکنان را ارتقا می دهد، در اولویت قرار داد. این را می توان با همسو کردن شیوه های مدیریت سرمایه انسانی با اهداف استراتژیک کسب و کار، استخدام کارکنانی که با ارزش های کسب و کار همدل هستند و ایجاد ترکیبی سالم از دیدگاه ها از طریق همکاری بین سرمایه انسانی داخلی و خارجی به دست آورد. ایجاد فرهنگ یادگیری و توسعه مستمر نیز می تواند به موفقیت مدیریت سرمایه انسانی کمک کند. علاوه بر این، می توان از فناوری و دیجیتال سازی برای تقویت شیوه های مدیریت سرمایه انسانی استفاده کرد. این می تواند شامل استفاده از ابزارهای دیجیتال برای جذب سرمایه انسانی، توسعه و مدیریت عملکرد باشد. علاوه بر این، می توان در برنامه های آموزشی و توسعه سرمایه گذاری کرد تا کارکنان را با مهارت های لازم برای انطباق با پیشرفت های فناوری در صنعت مجهز نمود. صنعت دریایی کشور با اتخاذ استراتژی های نوآورانه استخدام، ایجاد یک محیط کاری حمایتی و فراگیر، سرمایه گذاری در توسعه مستمر نیروی انسانی و اولویت بندی رفاه و سلامت روان آن ها، می تواند جذابیت مشاغل دریایی را افزایش دهد و نرخ نگهداری را بهبود بخشد.

همچنین، نیاز به استراتژی های نوآورانه استخدام و نگهداری، برنامه های جامع آموزش و توسعه و تأکید قوی بر ایمنی و کیفیت زندگی در دریا برای مقابله با چالش های مربوط به جهانی بودن نیروی کار، وجود دارد. مدیریت سرمایه انسانی مؤثر باید شامل استراتژی های جامع برای ارتقای عدالت باشد، از برنامه های آموزش پشتیبانی و مربیگری گرفته تا معیارهای شفاف ارتقا و مکانیسم های پاسخگویی.

استراتژی های مدیریت سرمایه انسانی باید شامل ابتکاراتی باشد که از سلامت روانی و جسمی، تعادل بین کار و زندگی و رضایت شغلی حمایت می کند. این شامل ترتیبات کاری انعطاف پذیر، برنامه های سلامتی، سیستم های شناسایی و پاداش و فرصت هایی برای

رشد و توسعه حرفه‌ای است. همچنین استراتژی‌های نامبرده شامل تمرکز بر توسعه رهبری، مدیریت عملکرد و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت است که به تنوع و شمول ارزش می‌دهد.

ادغام استانداردها، مقررات و بهترین شیوه‌ها در شکل‌دهی چشم‌انداز مدیریت سرمایه انسانی در این صنعت بسیار مهم است. این چارچوب‌ها نه تنها انطباق را تضمین می‌کنند و خطرات را کاهش می‌دهند، بلکه عملکرد، نوآوری و رشد پایدار را با ایجاد دستورالعمل‌ها و معیارهای روشن برای مدیریت مؤثر سرمایه انسانی هدایت می‌کنند. استانداردها و مقررات با تعیین حداقل الزامات برای استخدام، آموزش، مدیریت عملکرد و شرایط محل کار، نقش مهمی در مدیریت سرمایه انسانی ایفا می‌کنند.

References

۱. Cosmin, P. G., Simion, D. I., Florin, N., & Cotorcea, A. (2023). Importance of the maritime industry, evolution and statistics. *Scientific Bulletin of Naval Academy*, 26(1), 133-143.
۲. Gonzalez, M. F., Capman, J. F., Oswald, F. L., Theys, E. R., & Tomczak, D. L. (2019). "Where's the I-O?" Artificial Intelligence and Machine Learning in Talent Management Systems. *Personnel Assessment and Decisions*, 5(3), 33-44. doi:https://doi.org/10.25035/pad.2019.03.005
۳. Knies, E., & Steijn, B. (2021). *Handbook on HRM in the Public Sector*. Elgar Handbooks in Public Administration and Management. doi:https://doi.org/10.4337/9781789906622
۴. Pantouvakis, A., & Vlachos, I. (2020, September). Talent and leadership effects on sustainable performance in the maritime industry. *Transportation Research Part D :Transport and Environment*, 86. doi:https://doi.org/10.1016/j.trd.2020.102440
۵. Thai, V. V., Balasubramanyam, L., Kai Lin Yeoh, K., & Norsofiana, S. (2013). Revisiting the seafarer shortage problem :the case of Singapore. *The flagship journal of international shipping and port research*, 40(1), 80-94. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijpsr.2013.03.001
۶. Zhou, Y., Soh, Y. S., Loh, H. S., & Yuen, K. F. (2020). The key challenges and critical success factors of blockchain implementation : Policy implications for Singapore's maritime industry. *Marine Policy*, 122, 1-10. doi:https://doi.org/10.1016/j.marpol.2020.104265
۷. Ajay, F. A., & Udeh, C. A. (2024). A comprehensive review of talent management strategies for seafarers :Challenges. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(2), 1116-1131. doi : https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.2.0560
۸. AKPOVIRORO Kowo, S., Kadiri, I. B., & Zekeri, A. (2020). Correlate of Workforce Diversity and Organisational Performance of Multinational Food Producing Industry in Nigeria. *Business Ethics and Leadership*, 4(1), 126-137. doi:0.21272/bel.4(1).126-137.2020
۹. Alsaiari, A. A., Puteh, F., & Mohamed Ali, A. (2020). Assessing Construct Reliability of Human Resources Management Practices (HRM) and Employee Loyalty :A Preliminary Evidence from the Omani Logistic Sector. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(3), 22-57. doi:10.5296/ijhrs.v10i3.16876
۱۰. Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2020). The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3). doi:https://doi.org/10.1177/0734371X19899722
۱۱. Autsadee, Y., Jeevan, J., Mohd Salleh, N., & Othman, M. (2023).

- Digital tools and challenges in human resource development and its potential within the maritime sector through bibliometric analysis. *JOURNAL OF INTERNATIONAL MARITIME SAFETY, ENVIRONMENTAL AFFAIRS, AND SHIPPING*, 7(4), 1-14. doi:https://doi.org/10.1080/25725084.2023.2286409
۱۲. Boyes, S. J., Elliott, M., Murillas-Maza, A., Papadopoulou, N., & Uyarra, M. C. (2016). Is existing legislation fit-for-purpose to achieve Good Environmental Status in European. *Marine Pollution Bulletin*, 111(1-2), 18-32. doi:https://doi.org/10.1016/j.marpolbul.2016.06.079
 ۱۳. Caesar, L., Cahoon, S., & Fei, J. (2015). Exploring the range of retention issues for seafarers in global shipping :opportunities for further research. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 14(1), 141-157. doi:10.1007/s13437-015-0078-0
 ۱۴. Carotenuto, A., Molino, I., Fasanaro, A. M., & Amenta, F. (2012). Psychological stress in seafarers :a review. *International Maritime Health*, 63(4), 188-194.
 ۱۵. Dalby, S., Scott, D., Dasilva, C., & Suen, A. (2017). *Canada in a Climate Disrupted World*. Geography and Environmental Studies Faculty Publications.
 ۱۶. DRAGOMIR, C. (2019). Gender in Postmodernism Maritime Transport. *Postmodern Openings*, 10(1), 182-192. doi:10.18662/po/61
 ۱۷. Febrian, W. D., & Sani, I. (2023). Systematic Literature Review : Implementation of Talent Management for Crewing in Shipping Companies to Organizational Sustainability. *Indonesian Journal of Business Analytics*, 3(5), 1837-1848. doi:10.55927/ijba.v3i5.5792
 ۱۸. Kim, T.-e., Sharma, A., & Gausdal, A. H. (2019). Impact of automation technology on gender parity in maritime industry. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 18(2). doi:10.1007/s13437-019-00176-w
 ۱۹. Kitada, M., & Baum-Talmor, P. (2019). Maritime Digitisation and Its Impact on Seafarers' Employment from a Career Perspective. *International Association of Maritime Universities (IAMU) Conference*, (pp. 259-266). Tokyo.
 ۲۰. Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B.,... Vugt, M. v. (2021). COVID-1^a and the workplace :Implications, issues, and insights for future research and action. 76(1), 63-77. doi:10.1037/amp0000716
 ۲۱. Leslie, L. M. (2019). Diversity Initiative Effectiveness :A Typological Theory of Unintended Consequences. *Academy of Management Review*, 44(3). doi:https://doi.org/10.5465/amr.2017.0087
 ۲۲. Lukaszuk, T. (2018). The Concept of Maritime Governance in International Relations. *International Relations*, 4(54), 124-144. doi:10.7366/020909614201807

۲۳. (2023). *Maritime Governance*. United Nations Institute for Training and Research.
۲۴. Moros-Daza, A., & Jubiz-Diaz, M. (2024). Labour force management in maritime ports :A comprehensive systematic literature review. *Systematic review and meta-analysis*, 10, 1-14. doi:<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31401>
۲۵. NGUYEN, T. T., GHADERI, H., CAESAR, L. D., & CAHOON, S. (2014). Current Challenges in the Recruitment and Retention of Seafarers :An Industry Perspective from Vietnam. *The Korean Association of Shipping and Logistics*, 30(2), 217-242.
۲۶. Ogedengbe, D. E., Olatoye, F. O., Oladapo, J. O., Nwankwo, E. E., Soyombo, O. T., & Scholastica, U. C. (2024). Strategic HRM in the logistics and shipping sector :Challenges and opportunities. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 2000-2011. doi:<https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0269>
۲۷. Progoulaki, M., & Theotokas, I. (2016). Managing culturally diverse maritime human resources as a shipping company's core competency. *The flagship journal of international shipping and port research*, 43(7), 860-873. doi:<https://doi.org/10.1080/03088839.2016.1173734>
۲۸. Pulu, B., & Menchaca, M. (2021). Effective e-Learning for a Global Workforce :Designing with Cultural Competency. *The IAFOR International Conference on Education*. Hawaii. doi:10.22492/issn.2189-1036.2021.20
۲۹. Roberson, Q. M. (2019). Diversity and Inclusion in the Workplace :A Review, Synthesis, and Future Research Agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1). doi:10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243
۳۰. Sadjadi Parsa, S. (2008). Human Resource Management in the Shipping Industry. *London Metropolitan University*.
۳۱. (2024). *Strengthening maritime governance*. Global Maritime Forum.
۳۲. (2023). *The aims index of marine industry*. Australian Institute of Marine Science.
۳۳. Theotokas, I. N., Lagoudis, I. N., & Raftopoulou, K. (2024). Challenges of maritime human resource management for the transition to shipping digitalization. *Journal of Shipping and Trade volume*, 9(6), 1-23. doi:<https://doi.org/10.1186/s41072-024-00165-0>
۳۴. Theotokas, o. N., Lagoudis, I. N., & Raftopoulou, K. (2024). Challenges of maritime human resource management for the transition to shipping digitalization. *Journal of Shipping and Trade*, 9(6), 1-23.
۳۵. Yastrebnyi, V., & Zhykharieva, V. (2023). Influence of the features of the maritime industry on development of the corporate strategy of enterprises. *Innovation and sustainability*(2), 70-81.