

– موقع ميناء صلالة، 2020 جلست مارجريت هوبنر على مقعد في حديقة صلالة العامة في أواخر عام 2002، تستمتع بنسيم الهواء الدافئ على وجهها. وصلت عدة نساء يرتدين الحجاب الأسود الطويل والعباءات، كاشفات عن ابتساماتهن. كانت هوبنر تحب زيارة الحديقة في ليالي الأربعاء "النساء فقط"، التي كانت تسمح بإزالة الحجاب وتبادل الأحاديث بحرية.1 بينما كانت تشاهد النساء يتجولن في الحديقة، تأملت في العاملين الماضيين كأمركية تعمل في سلطنة عمان. وصلت هوبنر إلى عمان لمشروع استشاري مكثف لمدة أسبوع في عام 2000. لقد تم تكليفها بتقييم احتياجات الموارد البشرية لميناء صلالة، وهو ميناء جديد واعد يقع على المياه العميقة للبحر العربي. كان للميناء القدرة على أن يكون من الطراز العالمي، لكنه كان بحاجة أولاً إلى معالجة إجراءات الموارد البشرية (HR) التي تكاد تكون غير موجودة. كان النمو السريع للشركة يتجاوز هيكلها الإداري، وكانت هناك حاجة ماسة لتوظيف موظفين جدد رئيسيين. تحول مشروع هوبنر الذي كان من المقرر أن يستمر أسبوعاً إلى مهمة مغرب استمرت لمدة عامين. امرأة أمريكية تتمتع بخبرة ثلاثين عاماً في مجال الموارد البشرية، تم استقطابها من قبل الميناء لإنشاء وظيفة موارد بشرية احترافية من الصفر. سرعان ما اكتشفت أنها بحاجة إلى الكثير لتتعلمه حول كيفية تطبيق خبرتها في منظمة في عُمان. حيث كانت تستخدم باستمرار طرقاً مبتكرة للتعامل مع الأعراف الثقافية المحلية. مع اقترابها من نهاية مهمتها كوافدة، كانت تأمل أن تستمر الفرص للمواطنين المحليين والنساء العمانيات في الازدياد، وأن تستمر الاعتماد الكبير للميناء على الوافدين في التراجع. نظراً لكل ما أنجزته وكيف فعلت ذلك،2) عمان وميناء صلالة وهي مملكة مطلقة، تقع في الزاوية الجنوبية الشرقية من شبه الجزيرة العربية عند مصب الخليج الفارسي. (see Figure 1). التي ستصبح منزلها لمدة عامين قادمين سلطنة عمان المصدر: maps.com. حدد هوبنر سلسلة من الأهداف الهيكلية لوظيفة الموارد البشرية الجديدة في الميناء، وهي الحاجة إلى سياسات عامة، وبرنامج تعويضات جديد يشمل تحليل الوظائف وتقييمها، وتحديد وتطوير مدير موارد بشرية محلي، واختيار وتدريب الموظفين على منصة جديدة لنظام معلومات الموارد البشرية. بالإضافة إلى ذلك، كانت بحاجة إلى تحديد كيفية ترجمة تجربتها إلى منظمة عمانية مثل الميناء، فضلاً عن الثقافة العربية المسلمة بشكل عام. بما في ذلك دور المواطنين المحليين ودمج الموظفين المغتربين. لكن هوبنر كان يعتقد أنه يمكن أن يكون أيضاً فرصة لوضع مثال للمنظمات المحلية الأخرى، شهد نمو الميناء في وقت كانت فيه عمان تتطور كدولة. سلطان عمان، قابوس بن سعيد (انظر الشكل 2)، قد قدم خطة خمس سنوات كجزء من "النهضة" بينما كانت البلاد تخرج من العزلة الذاتية التي فرضها السلطان السابق.2 كانت عُمان مغلقة على العالم الخارجي ولم يكن لديها طرق معبدة أو مستشفيات أو محطات كهرباء. عانت البلاد أيضاً من نقص في العمالة الماهرة.3 لقد تغير الكثير بحلول الوقت الذي وصل فيه هوبنر في عام 2000، لكن قوة العمل في عُمان كانت لا تزال تسعى لمواكبة التطورات. السلطان العماني السابق قابوس بن سعيد آل سعيد، 1940 – 2020 عُمان كانت مجتمعاً سلمياً وآمناً إلى حد كبير، كان للبلد فصول جميلة بفضل رياح الخريف الموسمية في أشهر الصيف، مما جعل المناطق تتألق بمشاهد خضراء زاهية. حيث كانت تتمتع بإطلالة رائعة، وسرعان ما أحببت الناس والثقافة المحلية، لقد أثر جانبان من السياق الوطني بشكل كبير على تجربة هوبنر. كان جزء من خطة السلطان الخمسية هو برنامج "التعمين" لتعزيز دمج المواطنين المحليين في سوق العمل. طُلب من الشركات العمانية، ثانياً، بينما كانت عُمان تتحرك قانونياً نحو تحقيق المساواة في الحقوق والفرص بين الرجال والنساء، كانت هناك نموذج ثقافي مستمر يعزز عدم المساواة. كان يُتوقع من النساء البقاء في المنزل. كان من المتوقع أن يشغلوا وظائف نمطية مثل التدريس والوظائف المكتبية المبتدئة. تم استيعاب الأدوار والتوقعات كأوامر تقليدية ودينية. رأى هوبنر التحول الوطني نحو حقوق متساوية كفرصة لتعزيز مكانة النساء في الميناء. كانت تؤمن أن الجهود يمكن أن توسع قاعدة العمالة الموهوبة في الشركة وتكون مثلاً يحتذى به للمنظمات الأخرى. في ذلك الوقت، كانت صعوبات القوى العاملة وسوق العمل تسود منطقة الشرق الأوسط. وفقاً لتقرير الأمم المتحدة للتنمية البشرية العربية لعام 2002:● لم يكن هناك جيل سابق من الشباب العرب بهذا الحجم.● لم يتناسب خلق الوظائف مع نمو القوى العاملة.● لقد تم عرقلة النمو بسبب انخفاض وتراجع إنتاجية العمل.● أدت مشاكل الجودة والملاءمة إلى عدم التوافق بين سوق العمل واحتياجات التنمية ومخرجات النظام التعليمي. لقد كانت صلالة بمثابة ممر مهم للتجارة بسبب موقعها المثالي (انظر الشكل 3) لعدة مئات من السنين. ارتبطت المدينة بالتجارة بين الإمبراطوريات الرومانية القديمة، والمصرية، والهندية، موقع المدينة قدم طريقاً شبه مباشر من الطرق التجارية الرئيسية في آسيا إلى أوروبا، في أواخر القرن العشرين، نظر قادة عمان إلى صلالة كفرصة لتعزيز النمو الاقتصادي من خلال النقل البحري الدولي. الشكل 3 طرق الشحن الرئيسية حول صلالة كانت البضائع تُشحن إلى ومن صلالة، على متن سفن كبيرة وتُفرغ عبر قوارب بحرية صغيرة وقوارب مساعدة. أثبتت

الاستراتيجية عدم فعاليتها خلال موسم الأمطار، بدأت حكومة عمان في تطوير ميناء صلالة. (Raysut Port at the time). سمحت التحسينات الهيكلية في أواخر السبعينيات للميناء باستقبال سفن أكبر، مما أدى إلى قدرة شحن سنوية تبلغ مليون طن متري. في أواخر التسعينيات، حولت الاستثمارات من خلال اتفاق بين الحكومة العمانية وشركة الشحن الأمريكية سي لاند، التي اندمجت لاحقاً مع العملاق الدنماركي ميرسك، ميناء ريسوت إلى محطة حاويات عالمية المستوى. كان أول ميناء يتم إطلاقه من خلال شراكة بين الحكومة والقطاع الخاص في عمان. تم افتتاح محطة حاويات ميناء صلالة في عام 1998؛ بعد عقد من الزمن، سُمِّعَ الميناء كقوة اقتصادية لمنطقة ظفار النامية، وارتفع العدد إلى 3000 وظيفة بعد عقد من الزمن. مما يسهم في المجتمع المحلي والوطني، ولكن في عام 2000، عندما وصل هوبنر، واجهت المنظمة صعوبات في إدارة أعمالها إن البنية التحتية الإدارية غير متطورة وتواجه صعوبات في التوظيف والاحتفاظ بالموظفين والتدريب. في الواقع، تجاهلت الشركات من قيمة وظيفة الموارد البشرية بل وتجاهلتها. جاء موظفو الميناء من دول عديدة، 10 على المستوى الوطني، كانت القوى العاملة تتكون من 50% عمانيين و49% وافدين. (11. see Exhibit 2). تعلم هوبنر أن الحفاظ على التماسك والشمولية بين القوى العاملة المتنوعة ثقافياً في الميناء كان صعباً. استمرت تحديات التواصل، التي أصبحت لغة العمل المعتمدة. غالباً ما كان العمال الأجانب يحتفظون بالمعرفة عن العمانيين المحليين لضمان أمن وظائفهم. كان العمانيون أحياناً يشعرون بالاستياء تجاه الوافدين، على الرغم من أن بعضهم كانوا مع الشركة لأكثر من 20 عاماً. كان العمانيون الأصليون، الذين كانوا جزءاً من مجتمع زراعي، مضطرين للتكيف مع معايير عمليات جديدة، ومع ذلك قاوموا العمل الشاق. كان هوبنر قلقاً من أن بعض العمال الأجانب ذوي الأجور المنخفضة يتم استغلالهم. يعمل العديد من الموظفين ذوي المستويات الأدنى لمدة عامين، يرسلون جميع أرباحهم إلى عائلاتهم في الخارج، عندما بدأت هوبنر مهمتها، كانت الميناء تدفع للموظفين بناءً على جنسيتهم، بدلاً من مسمى الوظيفة أو الأداء. عمل هوبنر بجد لإقناع الآخرين بأن العمال ليسوا سلعاً، بل موارد بشرية. توظيف وترقية المزيد من العمالة المحلية، كان من المتوقع أن تصل الشركات إلى نسبة لا تقل عن 60% من العمانيين وألا تتجاوز نسبة 40% من العمالة الأجنبية. 12 كان هدف حكومة عمان هو توفير فرص عمل ذات مغزى لجيل متزايد من العمال الشباب ودفع النمو الاقتصادي. 13 بالنسبة للميناء، كان الجهد يعني أيضاً تتبع برامج الموارد البشرية بعناية لضمان تحقيق الشركة للتقدم. كان على جميع استشارات هوبنر بشأن التوظيف والترقيات الالتزام بنسبة الموظفين المحليين/الأجانب التي فرضتها الحكومة. في ذلك الوقت، حيث كانت المهارات والمعرفة اللازمة تفتقر إليها العمانيون المحليون. كانت السكان لا يزالون يخرجون من جذورهم الزراعية، وكان معظم البالغين العاملين قد عملوا رعاة للماعز أو الجمال أو صيادين. ومع ذلك، كانوا في الوقت نفسه مترددين في القيام بأعمال غير ماهرة، التي كانت موصومة في مجتمعهم. كجزء من جهود التعمين في البلاد ومرسوم السلطان، كان يجب أن يكون رئيس قسم الموارد البشرية في الميناء عمانياً. لكن القليل من السكان الأصليين كان لديهم أي تعليم أو خلفية أو تدريب في هذا المجال. 14 لمواجهة التحديات التي تفرضها متطلبات التعمين، اتخذ الميناء الخطوات التالية: 15 • وضع معايير عالية للمرشحين خلال عملية التوظيف والاختيار. • وضع معايير عالية للإنتاجية والمساءلة، بما في ذلك تقديم تعليمات حول متطلبات الحضور والأداء وأخلاقيات العمل. • تقديم التدريب العملي للوظائف الفنية والمهارية. • توفير مرشدين للمديرين في المناصب الرئيسية. • تقديم تدريب متخصص في المجالات التقنية. • تقديم دروس في اللغة الإنجليزية. • تحديد وظائف محددة للموظفين العمانيين فقط. تطلب القانون العماني من أصحاب العمل منح الموظفين المسلمين 15 يوماً من الإجازة المدفوعة على الأقل مرة واحدة خلال فترة عملهم في الشركة لأداء الحج. تم منح الإجازة بالإضافة إلى الإجازة السنوية، وإجازة المرض، وأوقات الراحة الأخرى. في الميناء، تم منح الموظفات المتزوجات 130 يوماً من الإجازة المدفوعة للتعزية في حالة وفاة الزوج. تم منح ثلاثة أيام إجازة مدفوعة للزواج، (Males were nationally sanctioned for four marriages). تم تقديم إجازة مرضية لمدة 10 أسابيع، بعضها مدفوع بالكامل وبعضها مدفوع جزئياً، 16 بالمقارنة، لم تفرض الولايات المتحدة أي إجازة مرضية مدفوعة أو إجازة أمومة حتى عام 2020 على الأقل. اكتشف هوبنر أن العمانيين يميلون إلى العمل لساعات طويلة لمدة ستة أيام في الأسبوع، كان يوم الجمعة بمثابة يوم عطلة نهاية الأسبوع. كانت مجموعات من الموظفين تدخل مكتبها غالباً وتقضي فترات طويلة في المناقشة والإجابة على الأسئلة. كان الوقت الذي قضيناه وجهاً لوجه حاسماً لكسب الاحترام والثقة وبناء العلاقات. غالباً ما كانت المحادثات مع الموظفين الذكور تأخذ طابعاً شخصياً، حيث كان بعضهم يسأل هوبنر لماذا هي غير متزوجة، ولم يفهموا لماذا قد تختار أن تكون عزباء، نظراً للمعايير الاجتماعية الجماعية في المنطقة. لم تكن معتادة على زملاء العمل الذين يستفسرون عن

حياتها الشخصية أو العاطفية، التوظيف والممارسات الثقافية لم يكن لدى عُمان قوانين متساوية في العمل أثناء فترة عمل هوبنر في الميناء. يمكن لأرباب العمل التمييز بحرية، وطلب المتقدمين للوظائف أن يكونوا من جنس معين أو جنسية معينة أو فئة عمرية محددة. غالباً ما تم رفض العمال الأكبر سناً وأولئك الذين يعانون من حالات طبية أو استبعادهم. في الميناء، بدلاً من أن تكون التعويضات مرتبطة بالأداء أو بناءً على المسمى الوظيفي، كانت التعويضات تعتمد على بلد المنشأ. كان معظم العمانيين المحليين يتقاضون رواتب أقل من العمال الضيوف في ذلك الوقت. أثر الإسلام على القوانين العمانية المتعلقة بالقوى العاملة، قدمت الشركات العمانية وقتاً للصلاة خلال كل وردية عمل، مع توفر غرف صلاة منفصلة للرجال والنساء. خلال شهر رمضان، شهر الصيام الإسلامي، عمل المسلمون في نوبات عمل لمدة ست ساعات، بدلاً من التسع ساعات المعتادة. لم يتم تناول أي طعام أو سوائل من شروق الشمس حتى غروبها، ولم يكن هناك أي شيء مرئي في المكاتب. تم دفع أجر إضافي للموظفين الذين يعملون أكثر من ست ساعات. لم تكن قيود الساعات ومزايا العمل الإضافي متاحة للموظفين غير المسلمين. كان الرجال يرتدون الصنادل إلى العمل ويخلعونها كثيراً. لم يُسمح للنساء بوجود رجال غير مرتبطين بهن في سياراتهن. تعلمت هوبنر أنها لا تستطيع مد يدها إلى رجل مسلم ما لم يمد هو يده أولاً. امتنع العديد من الرجال المسلمين عن لمس النساء غير المحارم. كان الرجال العمانيون يتبادلون التحيات بالأحضان، والصفعات على الظهر، كان هوبنر مفتوناً بالطريقة التي تتقاطع بها الحياة الأسرية والمنزلية والقبلية العمانية مع العمل. نادراً ما كانت تُدعى الرجال المغتربون إلى المنازل المحلية. كانت هوبنر تُدعى بانتظام إلى منازل الرجال العمانيين للقاء أمهاتهم وزوجاتهم وبناتهم. كان لدى هوبنر مزايا. كانت تستطيع بناء الثقة وتطوير العلاقات بطريقة لم يستطع الرجال القيام بها. بينما كانت المجتمع العماني قبلياً، لم تكن جميع القبائل متساوية. كان على الميناء أن يضمن أن تذهب بعض الوظائف إلى قبائل معينة. على سبيل المثال، قام مدير الموارد البشرية في الميناء بفصل موظف ذات مرة. قائلين إن الميناء يجب أن يوظف شقيقه للحفاظ على النسب المتفق عليها في التوظيف القبلي. خلال أشهرها الأولى كمستشارة موانئ، كانت النساء يُسمح لهن بالعمل فقط بإذن من أفراد العائلة الذكور. 18 كانت جميع الموظفات العمانيات يشغلن وظائف كتابية منخفضة المستوى. على المستوى الوطني، كانت نسبة مشاركة النساء في قوة العمل حوالي 8.6%، ومع ذلك، كان عدد متزايد من النساء المتعلّمات يبدأن في تغيير الاتجاه. وفقاً لمسح الصحة الوطنية في عُمان عام 2000، مقارنةً بـ 47% من النساء اللاتي تتراوح أعمارهن بين 20 و29 عاماً. 19 بعض القوانين العمانية، كانت النساء أحياناً مضطرات للبقاء بعيداً عن العمل لفترات طويلة (مثل 130 يوماً بسبب وفاة الزوج) وكان يتم إجبارهن على التقاعد مبكراً مقارنة بالرجال. كانت منطقة ظفار في الميناء، وفقاً لهوبنر، كانت الحجاب تحجب هويات النساء، وتخفي التعبيرات اللفظية. هذا جعل من الصعب على الزملاء أخذهم على محمل الجد أثناء العمل المشترك، مما أعاق غالباً مسيرتهم المهنية. لم يكن يُسمح للنساء عادةً بالقيادة، مما جعلهن يعتمدن على الآخرين في وسائل النقل. كانت النساء تُعتبر مناسبات فقط لوظائف معينة، مثل الأعمال المكتبية أو الإدارية، هذا قيد من عدد الوظائف التي يمكنهم البحث عنها. على الرغم من أن الحكومة العمانية قد وفرت إطاراً تقدماً مع قوانين عمل داعمة للنساء، إلا أن الميناء تمسك بالأعراف الثقافية المحافظة في منطقة ظفار. طور هوبنر وجهة نظر أكثر توازناً حول معايير المنطقة لملايس النساء والقيود المفروضة على الحريات الفردية. تمكنت من إقامة علاقات عمل جيدة وصدقات وثيقة مع زملائها من الذكور والإناث. عندما بدأت لأول مرة، تحمل معها أشياء مثل الكفتان، وشال، أو مبخرة. شعرت بالأمان والحماية وهي تتجول في شوارع صلالة، وهو ما يتناقض مع الحياة اليومية كمرأة في بعض المدن الأمريكية. لقد اعترفت ببعض فوائد تواضع المجتمع بينما كانت تتكيف معه. ومع ذلك، كانت تدرك أيضاً كيف أنها تتمتع ببعض المزايا كمرأة غريبة، مقارنةً بالنساء المحليات وفرصهن المحدودة. كانت تتأمل كثيراً في دور النساء في المجتمع العماني، الذي كان أكثر تعقيداً مما كانت تعتقد في البداية. هذا دفع هوبنر للدفاع عن فرصهم المعززة في العمل في الميناء. كلف المدير العام للميناء هوبنر أولاً بتطوير مقترحات عامة لتحسين وظيفة الموارد البشرية في المنظمة. بما في ذلك مدير الموارد البشرية، الذي كان يجب أن يكون عمانيًا بموجب القانون. كان يريد نظام تعويض أفضل. كانت معظم ممارسات الموارد البشرية الحالية في الميناء غير كافية لحجم الشركة. أخيراً، بدأ هوبنر في تطوير وتدوين السياسات والإجراءات التنظيمية لتوفير إطار عمل لعملية اتخاذ القرار في الميناء. كان من الضروري وجود مجموعة ملموسة ومتفق عليها من السياسات لضمان الاتساق والعدالة عبر وظائف الشركة. ساعد هوبنر في تشكيل مجلس سياسة، يتكون من مديري المستوى المتوسط، سواء العمانيين أو المغتربين، لمراجعة الممارسات الحالية، وتدوينها، وتحديد الفرص للتحسين. يجب أن تُكتب السياسات باللغتين الإنجليزية والعربية، بهدف إكمال دليل سياسات شامل. (see sample in Exhibit 3). حدد هوبنر جدولاً

زمنياً لمراجعة السياسات المقترحة مع الإدارة العليا. عملها الفعّال مع أعضاء المجلس كان أيضاً وسيلة لبناء علاقات رئيسية مع الأشخاص المؤثرين، مما عزز سمعتها وسهّل عليها العمل على أهداف أخرى. لإعادة هيكلة نظام التعويضات في الميناء، استخدمت هوبنر تأثيرها المتزايد لإقناع المدير العام بأنهم بحاجة أولاً إلى تطوير تحليل شامل للوظائف على مستوى المنظمة، مما يؤدي إلى إنشاء أوصاف رسمية للوظائف وتقييمات لها. استخدم هوبنر منهجية عوامل النقاط لإكمال التقييمات، مع توفير الوصفين باللغتين الإنجليزية والعربية. ساعد هوبنر في إنشاء لجنة لتقييم الوظائف، التي استخدمت طريقة هاي.20 حضر هوبنر ورشة عمل حول "الرواتب والمزايا في منطقة الخليج" في دبي لجمع بيانات تعويضات مقارنة من هيئة موانئ دبي. ثم تعاونت مع المستشار لتصميم جداول رواتب جديدة والمساعدة في الدفاع عن تعديلات الرواتب، متوقعة مقاومة المجلس لزيادة تكاليف الرواتب. كانت هذه الجهود هي المرة الأولى التي يستخدم فيها الميناء نظام تعويض رسمي، كان من المقرر أن يتم تصنيف كل وظيفة ضمن "فئة" بناءً على المحتوى، بدلاً من تخصيصها حسب بلد إقامة الموظف. (see Exhibit 4). بينما كانت تقدم تصميم التعويضات الجديد، ولم يعكس السوق الحالي، أنشأت المنظمة العديد من الوظائف الجديدة في السنوات القليلة الماضية، ولم يكن الموظفون الجدد يتقاضون رواتب مقارنة بالموظفين الحاليين. فقد شملت تناقضات، ومحسوبة، وهيكلة أجور مزدوج للسكان المحليين والأجانب. لتعزيز ثقافة الشركة الشاملة، اقترح هوبنر خطة دفع من مستوى واحد مع عملية عادلة لجميع الموظفين. كان للميناء سمعة تتطلب العمل الجاد وساعات طويلة مع تقديم أجر منخفض.4. تصميم هيكل الرواتب.5. الموافقة الإدارية.6. التنفيذ لجميع الموظفين. قدمت البرنامج انضباطاً جديداً للميناء، حيث كان النظام أكثر عدلاً واستناداً إلى مبادئ تعويض سليمة. كما أنها أنشأت مراجعات أداء منتظمة، هذا ساعد في تثبيط الطلبات الشهرية للترقيات، مع نظام مكافآت مبسط وفعال، كان القادة الكبار متحمسين لفرصة جذب وتقدير وتدريب الموظفين ذوي الجودة العالية. أصبح نظام الرواتب البدائي في الميناء غير قادر بشكل متزايد على تلبية احتياجات نموه. كانت الأخطاء شائعة، كان على هوبنر اختيار نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) قادر على إدارة نمو الميناء. بدأت بمراجعة نظام معلومات الموارد البشرية المتاح في منطقة الخليج والمستخدم في عُمان، ساعدها هذا النهج في العثور على نظام قادر على توليد التقارير الحكومية الثنائية اللغة التي كانت تحتاجها الميناء. ستقوم نظام معلومات الموارد البشرية بتعزيز نظام الرواتب المتكامل، ولاحقاً، نظام الحضور وتسجيل الوقت. لذا كانوا يحتاجون إلى تدريب باللغة العربية. أخيراً، كان على هوبنر أن يشارك بحساسية في الجهد الكبير لإطلاق النظام وتنفيذه في جميع أنحاء المنظمة. استخدمت هوبنر مشاريعها المبكرة لتدريب موظفي الموارد البشرية الداخليين. لم تكن هناك تدريبات رسمية في الموارد البشرية متاحة في عُمان – لم تقدم جامعة السلطان قابوس أي دورات في هذا الموضوع. ومع ذلك، وجد هوبنر كتاباً واحداً، كتبه عماني باللغة العربية والإنجليزية، استخدمت الكتاب للمساعدة في تصميم دورات تدريبية متنوعة في الموارد البشرية، مع تعديل أفضل الممارسات الغربية لتناسب الثقافة العمانية وبيئة عمليات الميناء. أطلقت دورة "أساسيات الموارد البشرية" للموظفين المحتملين في الموارد البشرية وورش عمل "إدارة الأداء" لمديري الأشخاص. قام هوبنر بتسهيل دروس الإدارة التي تم فيها توجيه المشرفين حول السياسات الجديدة للموارد البشرية عند اعتمادها. ساعدت الاستراتيجية في تسهيل تنفيذ السياسات، حيث تعلم المديرون بشكل مباشر كيف تتناسب السياسات الجديدة مع أهداف الميناء التجارية واحتياجاته التشغيلية وثقافته. يميل العمانيون إلى استخدام الوساطة، لتأمين الوظائف والترقيات وغيرها من المزايا. كانت المجتمع العماني أكثر جماعية من الفردية، وكان التكيف ضرورياً. على سبيل المثال، أثبتت مكافأة الفرق أنها أكثر نجاحاً من مكافأة الأفراد. لمساعدة في تعزيز عملية عمالة الموظفين الداخليين في الميناء، قام هوبنر بتنفيذ برنامج حوافز يشجع الموظفين غير العمانيين على نقل المعرفة التقنية إلى الموظفين العمانيين. على الرغم من أن العمانيين الأصليين سيحلّون في النهاية محلّ المغتربين، إلا أن البرنامج ساعد في تحفيز ومكافأة هذا الانتقال في المهارات. كما ساهم البرنامج في تشكيل ثقافة الميناء لتبني مشاركة المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظائف. اختار مدير موارد بشرية محلي. خلال أسبوعها الأول في الميناء في أواخر عام 2000، لم تتمكن من التوظيف بناءً على المهارات التقنية، معرفة الموارد البشرية. لذا وضعت عملية اختيار تركز على صفات القيادة، ومهارات اللغة الإنجليزية، وأخلاقيات العمل القوية، ورغبة في تعلم إدارة الموارد البشرية. بعد مراجعة دقيقة للمرشحين، كان المرشح يتحدث الإنجليزية بطلاقة إلى حد معقول وقد شغل منصب نائب عمدة المدينة في منطقة قريبة. لقد أظهر مهارات قيادية قوية، والأهم من ذلك، كان متقبلاً لتعلم إدارة الموارد البشرية من امرأة أمريكية. كانت هوبنر ترشده وتشاركه في كل برنامج تطوره، بينما كان يقدم لها وجهات نظر داخلية قيمة حول الأبعاد الثقافية والقانونية والاجتماعية لقراراتها. من خلال هذه الشراكة المتبادلة المنفعة، تمكن

المرشح من تولي منصب مدير الموارد البشرية بنجاح، ليصبح في النهاية نائب الرئيس التنفيذي للمنظمة بأكملها.فرص ناشئة لتحقيق الأثر وفي الوقت الذي أنجز فيه هوبنر هذه الخطوات الطائشة، حدد فرصاً إضافية للتأثير إيجابياً على الممارسات الشعبية في الميناء. لقد حولت جهودها نحو توظيف المناصب الرئيسية، وتحسين ثقافة العمل والتنوع، وتحسين التواصل من الأعلى إلى الأسفل، وبناء علاقات خارجية.توظيف المناصب الرئيسية. بعد ستة أشهر من توليها المنصب، قامت هوبنر بتوظيف مدير لتكنولوجيا المعلومات ومدير للصحة والسلامة والأمن والبيئة. كان الدور الأخير حاسماً، بالإضافة إلى القضايا الأمنية المعتادة لعمليات الموانئ الكبيرة. اختارت هوبنر واحتفظت بالمرشحين للوظائف من خلال عملية توظيف دقيقة وإجراءات توجيه أدارتها،ثقافة العمل والتنوع. وكذلك بين القبائل العمانية. بين العمال الأجانب، كانت هناك اختلافات بين الإدارة والعمال، وتطورت احتكاكات لبعض الوظائف. كان العديد من المغتربين مترددين في نقل المعرفة إلى العمانيين، لأنهم أرادوا الاحتفاظ بوظائفهم. كانت المناصب المحاسبية مهيمنة من قبل أبناء الهند. عادةً ما كان العمال المهرة يأتون من الفلبين والهند وباكستان ومصر. تم تدريب العمانيين المحليين كمشغلين للرافعات والجرارات، من بين وظائف أخرى. كما شغلوا بعض الوظائف الكتابية والإدارية،كانت الوظائف الأقل مهارة مثل عمال الشحن أو الرباطين تهيمن عليها عمال من الهند وبنغلاديش. حاول هوبنر تحسينها من خلال معاملة جميع الموظفين باحترام، وتعزيز ممارسات العمل الشاملة، وإطلاق برامج مثل خطة التعويض الجديدة.نموجيات نسائية. اكتشفت هوبنر أنها تملك الفرصة لتكون قدوة للنساء العمانيات، بالإضافة إلى الرجال المحليين. كيف عملت مع الرجال العمانيين قد يؤثر على ما إذا كانوا سيمنحون الإذن لزوجاتهم وبناتهم وأخواتهم لمتابعة الفرص المستقلة. شعرت أنه من المهم أن تُظهر كيف يمكن للنساء أن يُسهمن في مكان العمل بطرق إيجابية، يمكن أن تكون النساء المنتجعات شريكات متساويات في الزواج، كما أخبرت الرجال العمانيين، وأن الزواج الذي يعتمد على مسيرتين مهنتين لا يقلل من أي من الدورين، بل يعزز كليهما. رأت كيف أن تقدم المرأة في مسيرتها المهنية غالباً ما يبدأ من الأدوار الجندرية في المنزل. قدمت السياسات التنظيمية أيضاً فرصاً لنمذجة الأدوار.بعد ملاحظة التحديات المتعلقة بالتواصل وبناء السمعة التي تواجه النساء اللاتي يرتدين النقاب، بدأ هوبنر جهوداً للسماح للموظفات بإزالته في مكان العمل. استفادت من نفوذها وعلاقاتها، اتفقوا على أن النساء اللاتي تم توظيفهن حديثاً سيقمن بإزالة حجاب الوجه أثناء العمل. بعد فترة من الزمن للاستخدام الحصري لـ H. حسن، وبعد المزيد من المناقشة، فإن ذلك سيكون مشروطاً بإزالة حجابها. مما يعني زيادة في الدخل. لإحداث التغيير، استغلت هوبنر التأثير والثقة التي بنتها، متخذة خطوات مدروسة، مستفيدة من المعرفة التي اكتسبتها حول الأعراف الثقافية. ساعد هوبنر في تطوير وإطلاق برنامج تدريب صيفي كجزء من التركيز المعزز للميناء على المجتمع. تضمنت الدفعة الأولى من التدريب ستة طلاب عمانيين، ثلاثة رجال وثلاث نساء، شملت الأنشطة الخاصة، مثل جولة في سفينة ميرسك- سي لاند وصعود إلى قمة رافعة الشحن، إكمال التجربة. كان البرنامج يهدف إلى وضع الأساس للجيل القادم ليعتبر الميناء خياراً مفضلاً للتوظيف.تحسين التواصل من الأعلى إلى الأسفل. بالتعاون مع قسم التدريب، بدأ هوبنر في توزيع نشرة إخبارية للموظفين تناولت بعض القضايا المتعلقة بالتواصل من الأعلى إلى الأسفل في المنظمة، وتمكين الموظفين بالمعلومات لاتخاذ قرارات مستنيرة. عادةً ما كان التنفيذيون في الشرق الأوسط يحافظون على مسافة أكبر من الموظفين ويشاركون المعلومات فقط عند الحاجة. لكن هوبنر كان يعلم أن موظفي الميناء سيقدرّون إبلاغهم بسياق الشركة، وأحداث الصناعة الحالية، والاتجاهات الإقليمية الأوسع.العلاقات الخارجية. عمل هوبنر مع العديد من الجهات الحكومية العمانية بشأن القضايا القانونية المتعلقة بالتوظيف. التقت بمحاميين متخصصين في العمل والتوظيف للحصول على رؤى حول قضايا السياسة. زارت المقر الرئيسي لشركة AP Moller في كوبنهاغن، التي كانت تملك خط الشحن Maersk-SeaLand، لتتعلم كيف يمكن للشركة دعم المشاريع المشتركة مع الميناء. سافرت إلى العاصمة العمانية مسقط للقاء وسطاء التأمين وزيرة المعهد الوطني للضيافة، حيث تعلمت من عملية اختيارهم ونجاحهم في قبول نسبة عالية من النساء.إجراء التغييرات يستمر عند النظر إلى نجاحها، كانت هوبنر تعتقد أنه ليس فقط المهام التي اختارت القيام بها، بل الطريقة التي تعاملت بها معها.21 حددت ثلاث استراتيجيات رئيسية لتنفيذ التغيير وإحراز تقدم نحو أهداف الميناء قبل أن تفكر فيما يمكنها فعله لضمان استمرار هذه الإنجازات بعد مغادرتها.بناء علاقات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين والمؤثرين. تم اختيار هوبنر لمهمة الميناء لأنها كانت تمتلك الخبرة المناسبة في الأعمال والعمليات، بالإضافة إلى خبرتها في الموارد البشرية. الذين رأوا فيها شريكة حقيقية في العمل. كان القادة الكبار يعلمون أنها يمكن أن تضيف قيمة للمنظمة في المجالات التي تعاني بشدة في جميع أنحاء عمان. حيث أجرت مقابلات مع المديرين لتحديد احتياجاتهم التشغيلية،

وبنت شراكة مع العماني الذي أصبح في النهاية مدير الموارد البشرية، ثم نائب الرئيس التنفيذي، وأخيراً الرئيس التنفيذي بالنيابة. لم تحاول إجراء التغييرات بسرعة أو بطريقة من أعلى إلى أسفل. بدلاً من ذلك، حاولت أن تكون متواضعة عند الاقتراب من الآخرين لاقتراح استراتيجيات جديدة. الانغماس الثقافي. من فهم الأسس الإسلامية إلى التعرف على معايير التواصل المحلية، حاولت هوبنر التنقل في عمليات التغيير في الميناء دون أن تُبعد زملاءها الدوليين. تعلمت من مسافرين دوليين آخرين، بذلت جهداً لتعلم العربية، مما أكسبها ثقة واحترام السكان المحليين. معترفة بأن الطرق الغربية ليست دائماً الأفضل. قرأت كتباً تستكشف تقاطع الثقافات المحلية المختلفة والأديان، ومذكرات سفر من المنطقة، وتاريخ المنطقة. قامت بجهود استباقية لقضاء وقت فراغها مع العمانيين الأصليين وتجربة الفعاليات المحلية. استغرق الأمر مثل هذا الانغماس لفهم كيفية إنجاز الأمور. تكيف. كانت هوبنر تعتقد أنها حققت تقدماً في أهدافها من خلال تكييف خبرتها مع الثقافة العمانية وإعداد الأعمال الدولية. إلا أنها لم تتمكن من تطبيق نفس الممارسات ببساطة في السياق العماني. استخدمت ثلاثة مصادر مختلفة من المعلومات والتأثير لإجراء التغيير: (1) أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية الغربية التي تم تكييفها بشكل مناسب مع السياق المحلي، و(3) القانون العماني، بما في ذلك اللوائح والمراسيم الملكية التي تحدد العمليات التنظيمية على المستوى الوطني. (see Figure 4). كان من الضروري تنفيذ التكيف بالتعاون مع القادة المحليين والأشخاص المؤثرين حتى تُقبل التغييرات دون التسبب في أي اضطراب أو إثارة مقاومة. شعرت حقاً أنها تساهم في بناء أمة. الشكل 4 الرجوع الى الرسمه صفحة 12 جلوساً بشكل مريح على مقعد حديقة صلالة العامة في عام 2002، تساءل هوبنر عما يخبئه المستقبل. كانت بحاجة إلى التأكد من أن الوظائف التي ساعدت في بنائها في الميناء ستظل قائمة بعد مغادرتها. بينما كانت تتأمل النساء المارّات، شعرت بإلهام أكبر لمواصلة العمل على تحسين فرص عملهن. نظرت إلى وجه فتاة مراهقة وفكرت: "هل ستمكن من استخدام مواهبها وقدراتها في وظيفة عظيمة يوماً ما إذا اختارت ذلك؟" تخيلت هوبنر الرافعات البرتقالية الزاهية تتلألأ أمام البحر العربي الفيروزي وراء الميناء، وشعرت بالفخر لما أنجزته. لقد تعلمت الثقافة العمانية بما يكفي لتتمكن من التكيف. بنجاح في البيئات المهنية والشخصية. لقد أنشأت علاقات حيوية مع الناس لتحقيق التغيير. وقد بدأت في خياطة ثقافة تنظيمية متماسكة في الميناء لتكون أكثر شمولاً للموظفين من مختلف الأجناس والخلفيات العرقية. تم الانتهاء من دراسة التعويضات التي قادها هوبنر، وقد اعتمد مجلس إدارة الميناء نتائجها. لقد تم تشغيل نظام إدارة الموارد البشرية/الرواتب قبل شهرين وكان يعمل بشكل جيد. لقد انتهى برنامج التدريب الصيفي الأول للشركة بنجاح، وتم شغل معظم الأدوار الرئيسية بتعيينات ناجحة، بما في ذلك مدير الموارد البشرية الجديد. لكن هوبنر كانت الآن مدركة تماماً لموعدها النهائي الوشيك. ستغادر عمان بعد شهرين. ظلت أهداف أخرى قائمة، مثل إيجاد تقييمات اللغة الإنجليزية والاختبارات النفسية باللغة العربية للمساعدة في التنبؤ بالنجاح في بعض الوظائف. كانت هناك أيضاً عمليات قامت بتطويرها، والتي كانت تعلم أنها ستحتاج إلى التحديث وإجراءها بانتظام. كيف يمكنها التأكد من أن عملها سيستمر؟ هل سيستمر المواطنون العمانيون والقادة الذين تم تطويرهم وتوجيههم في نفس القدرة؟ هل يمكن لهوبنر أن يضع قواعد لهذه العمليات لضمان استدامتها؟ وما الخطوات التي يمكنها اتخاذها قبل مغادرتها لضمان استمرارية مشاريعها وهيكل الموارد البشرية الجديد والفعال في الميناء؟ المعرض 1 رؤية ومهمة ميناء صلالة الرؤية والرسالة رؤيتنا هي أن نكون الميناء المفضل لتجارة عُمان مع العالم. يمكن تلخيص مهمتنا كما يلي: • توفير مكان عمل آمن وملهم لزملائنا