

## دور تقارير قياس الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية للخدمات المينائية

### (دراسة حالة الشركة الليبية للموانئ البحرية)

د. فاطمة علي مصطفى عمر

أستاذ المحاسبة والتمويل المشارك بجامعة البحر الأحمر - السودان

fatima78900@yahoo.com000249918225574

#### المستخلص:

تناولت الدراسة دور تقارير قياس الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية لخدمات الموانئ البحرية الليبية، هدفت الدراسة الى التعريف بالموارد البشرية قياسا وافصاحا والتعريف بالميزة التنافسية العناصر والمؤشرات، وبيان العلاقة بين تقارير بيانات الموارد البشرية بالموانئ البحرية الليبية وتحسن الميزة التنافسية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها، وجود مقومات لتحقيق النقرد والتميز كالتحفيز المادي الكبير للعماله وتوسع التعليم العالي والخطط الاستراتيجية للتدريب والاستعانة بالخبرات الاجنبية، اما تحقيق الرضاء يتم في ظل تحديث الخدمات المينائية، توسع الموانئ البحرية وشمول تخصصيتها وخفض تكاليف الخدمات المينائية ينجم عن التأهيل والتدريب ووضع لوائح للمخالفات المالية، الا انه رغم توافر تلك المقومات الا انها لم تحقق ميزة تنافسية للموانئ البحرية الليبية لاعتبارات عديدة منها، ظروف عدم الاستقرار السياسي بالبلاد ومانتج عنه من مشاكل ادارية وغيرها تواجه دولة ليبيا، تجد الموارد البشرية اهتمام كبير اوضحته التقارير المالية وتقارير الاداء السنوية الصادرة، اوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها، الزامية الافصاح عن تفاصيل بيانات الموارد البشرية، دعم وتطوير خطط تنمية الموارد البشرية ومتابعة تنفيذها، ادخال التكنولوجيا في كل مناشط العمل الاداري والمحاسبي والفني وادوات وآليات تنفيذ الخدمات المينائية، اجراء المزيد من الدراسات والبحوث واقامة الورش والمؤتمرات.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الميزة التنافسية، الشركة الليبية للموانئ، الخدمات المينائية.

#### مقدمة:

بعد الحرب العالمية الثانية انتقل العالم من اقتصاد المعلومات الى اقتصاد المعرفة وتحولت المجتمعات الى الخدمات وازداد الطلب على المعرفة وادراك دور القدرات البشرية التي تملكها من كفاءات وابداع ومهارات للعاملين في اضافة القيمة للمشروعات وتمكينها من الاستمرارية .

يظل المورد البشري سيد الموقف رغم ظهور التطورات العلمية والتكنولوجية في جميع مناحي الحياة كدألة لانجاز المشروعات والتطور الاقتصادي، لقد اثرت التطورات السريعة المتلاحقة وتكنولوجيا المعلومات على النظم الادارية والمحاسبية، تواجه الدول النامية تحديات مواجهة التطور التكنولوجي المتسارع في السوق العالمي مما يؤدي الى اهدار رأس المال البشري.

تتصف الدول الواقعة على السواحل البحرية بالعديد من المزايا بالاضافة الى قدرتها في تقديم الخدمات المينائية والتي تعد من اهم المؤثرات في التنمية للدول ودعم اقتصادها، فالاهتمام بها وتطويرها يحقق تنمية وتطوير الدولة ودعم الناتج المحلي والدخل القومي ورفاهية الدولة.

توفر المحاسبة التقارير المالية التي تدعم الاداريين لممارسة نشاطهم ودورهم في الاشراف والرقابة والتخطيط واتخاذ القرارات، فقيام المحاسبة بادورها قياسا وافصاحا لاداء الموارد تساعد في تلبية احتياجات الادارة المختلفة ودعم جودة القرار الاداري وتحسين الميزة التنافسية.

#### مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في الاجابة على التساؤل التالي: ماهو دور تقارير قياس الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية للخدمات المينائية؟.

#### اهمية الدراسة:

تتبع اهمية الدراسة من تناولها الخدمات المينائية للدولة كداعم اساسي للتنمية، فتح المجال للدراسات والبحوث العلمية لسد النقص في تناول اقتصاد المعرفة في المجال الخدمي والمينائي على وجه الخصوص.

#### اهداف الدراسة:

التعريف الموارد البشرية الاسس والاساليب المختلفة للقياس والافصاح عن الموارد البشرية، وبيان علاقة تلك التقارير بتحقيق وتحسين الميزة التنافسية، تقديم حلول ومقترحات لبعض المشكلات.

#### فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة بين تقارير الموارد البشرية وتخفيض تكلفة الخدمات المينائية.
2. توجد علاقة بين تقارير الموارد البشرية والابداع والابتكار في الخدمات المينائية.
3. توجد علاقة بين تقارير الموارد البشرية وارضاء عملاء الموانئ البحرية.

### منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على عدة مناهج منها المنهج الاستقرائي، الاستنباطي والمنهج الوصفي التحليلي.

### مصادر جمع البيانات:

المصادر الاولية: التقارير والمنشورات.

المصادر الثانوية: الكتب والدوريات والرسائل الجامعية، والمؤتمرات العلمية.

### محاور الدراسة:

المحور الاول: القياس والافصاح عن الموارد البشرية المفهوم الاهداف والاهمية.

المحور الثاني: الميزة التنافسية المفهوم الانواع، المعايير والعناصر.

المحور الثالث: الموائى الليبية والانواع المختلفة.

المحور الرابع: الدراسة التحليلية.

المحور الخامس: النتائج والتوصيات.

المحور السادس: قائمة بالمصادر والمراجع.

### الدراسات السابقة:

1. دراسة: (حمزة بت الزين، 2018م)<sup>(1)</sup>:

تمثلت مشكلة الدراسة في الاجابة على التساؤل التالي: كيف يساهم نشاط البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟. هدفت الدراسة الى التعرف على نشاط البحث التطوير ومقوماته ثم تقييم وقياس درجة مواكبة نشاط البحث والتطوير في المؤسسات البترولية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتفسير العلاقة بين المتغيرين والمنهج المتكامل. توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها، معرفة البيئة الداخلية لتعرف علي نقاط القوة والضعف للمنافسين من اجل تنمية الميزة التنافسية، نشاط البحث والتطوير يمكنه تنمية الميزة التنافسية من خلال التجهيزات والتصنيع وجودة التكاليف والمنتجات والتسويق. اوصت الدراسة بتفعيل نشاط البحث والتطوير في المؤسسات الوطنية.

تتفق هذه الدراسة مع دراستي في تناولها للميزة التنافسية الا انها تختلف عن دراستي في هدفها في التعرف على تأثير نشاط البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية الا ان دراستي ركزت على بيانات الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية.

2.دراسة: (رغد هاشم، 2018م)<sup>(2)</sup>:

هدفت الدراسة الى توضيح الدور الذي تساهم به تكاليف الجودة في تنمية الموارد البشرية، اكساب المنظمة ميزة تنافسية من خلال تنمية الموارد البشرية، تظهر مشكلة الدراسة في ضعف الاهتمام بتنمية الموارد البشرية الذي يؤدي الى ضعف الاهتمام بتكاليف الجودة وبالتالي ارتفاع تكاليف الجودة، توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها، تساهم تكاليف الجودة في تنمية الموارد البشرية والتي تدعم استلام العملاء منتجات ذات جودة عالية. اوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في العنصر البشري والتركيز على الانظمة التي تضيف قيمة للمنظمة والعمل على تحقيق رضا العملاء لتحقيق ميزة تنافسية. تتفق هذه الدراسة مع دراستي في تناولها لموضوع الموارد البشرية والميزة التنافسية الا انها اختلفت عن دراستي في التركيز على تكاليف الجودة لاجل تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية لكن دراستي اختلفت في دعم الميزة التنافسية.

3.دراسة: (غرم الله دخيل العلياني، 2019م)<sup>(3)</sup>:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، هدفت الدراسة الى التعرف على دور راس المال البشري في الجامعات السعودية في ظل اقتصاد المعرفة من وجهة نظر القيادات الاكاديمية المتخصصة، والتعرف على درجة توافر عناصر الميزة التنافسية والتعرف على العلاقة بين راس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية.تمثلت مشكلة الدراسة في التراجع الكبير لمركز المملكة في مؤشر التنافسية العالمية رغم تقدم الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية. توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها، الارتباط القوي بين راس المال البشري في الجامعات السعودية وتحقيق الميزة التنافسية، وجود دور كبير للمهارات والقدرات في تحقيق الميزة التنافسية. اوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها، تبني سياسات واضحة ودقيقة في استقطاب رأس المال البشري لتفعيل باقي الموارد المالية، تقييم عمل القيادات الاكاديمية في الجامعات السعودية لبيان مدى قدرتها على تنمية الموارد البشرية. تتفق هذه الدراسة مع دراستي في الهدف نحو تحقيق الميزة التنافسية الا انها اختلفتا في تناول الموارد البشرية دراستي ركزت على تقارير الموارد البشرية للعمالء بالموانئ الليبية وهذه الدراسة ركزت على القيادات الاكاديمية من الموارد البشرية بالجامعات السعودية.

4.دراسة:(عبد الحق بوقفه وآخرون،2020م)<sup>(4)</sup>:

هدفت هذه الدراسة الى توضيح مفهوم محاسبة الموارد البشرية واهمية الافصاح عنها واهمية تطبيقها على افراد وادارة المؤسسة. تمثلت مشكلة الدراسة في الاجابة عن التساؤل التالي: ماهي محاسبة الموارد البشرية وماهي اهميتها وما هي معوقات تطبيقها؟.اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. توصلت لمجموعة من النتائج منها، تتطلب فعالية نام محاسبة الموارد البشرية وجود نظام دقيق لتقييم اداء العاملين بالتركيز على الموضوعية والعدالة والشمول وهذا ما لايتوفر في كثير من الاحيان لحدوث اخطاء في التقييم كالتحيز والنسيان والخوف. اوصت الدراسة بضرورة تطبيق محاسبة الموارد البشرية لتطوير الفكر الاجتماعي كاحد عوامل الانتاج، اصدار قوانين اقتصادية ومالية تحث على اعتبار المورد البشري اصل من الاصول واصدار معيارمحاسبي دولي.

تتفق هذه الدراسة مع دراستي في تناول محاسبة الموارد البشرية واهميتها الا ان دراستي ركزت على تقارير الموارد البشرية كداعم لتحقيق الميزة التنافسية في قطاع خدمات الموانئ الليبية.

5.دراسة: (محمد عدنان،2021م)<sup>(5)</sup>:

بعد جائحة كورونا كثرة المخاطر التي تواجه استمرار النمو وارباح المؤسسات، وفي ظل الاستخدام المحدود للتكنولوجيا في قطاع السياحة الذي اضحى يعتمد كثيرا على التعامل الالكتروني ظهرت فجوة معرفية في تطبيق اعادة الإحياء التنظيمي وتتناول الدراسة الاجابة على التساؤل هل تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الإحياء المنظمي بوجود التعليم الريادي في شركات السياحة والسفر بالعاصمة الاردنية؟. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وهدفت هذه الدراسة تحديد مستوى ممارسات إعادة هندسة الموارد البشرية، واثره في إعادة الإحياء المنظمي تشخيص مساهمة التعلم الريادي في تعديل اخر إعادة هندسة الموارد البشرية في إعادة الإحياء المنظمي. توصلت الدراسة لعدة نتائج منها، تسعى شركات السياحة والسفر بالعاصمة الاردنية من إعادة هندسة الموارد بابعاد هي(ثقافة العمل، التدريب والتطوير، نظم مكان العمل والتي تؤثر ايجابا على اعادة الإحياء المنظمي)، تطبيق ابعاد إعادة هندسة الموارد البشرية من قبل شركات السياحة والسفر الى زيادة التكيف في بيئة العمل وتميزها بالجودة والمرونة والقدرة على صناعة المعرفة وتحفيز العاملين وتحديد المخاطر والتهديدات وتحسين الاداء وزيادة تنافسيتها. اوصت الدراسة باستمرارية شركات السياحة

بإعادة هندسة الموارد البشرية، دعم ممارسات الذكاء المجتمعي وتطوير قيم العمل وتشجيع الحلول الابتكارية والأفكار الريادية وتوسيع المشاركة في صناعة القرارات.

تتفق هذه الدراسة في موضوع الموارد البشرية إلا أنها اختلفت عن دراستي في استخدامها كأداة للمحافظة على نمو واستمرارية المؤسسات في ظل المتغيرات العديدة التي تواجه استمرارية الأنشطة في تحقيق الأرباح وطبقت هذه الدراسة على قطاع السياحة والسفر ودراستي طبقت على قطاع النقل البحري.

### المحور الأول: القياس والأفصاح عن الموارد البشرية المفهوم الأهداف والأهمية:

ابتدأت النظرة الأولى للموارد البشرية من خلال أساليب وطرق العمل ثم تطورت بظهور النظريات السلوكية والاهتمام بحاجات ودوافع الإنسان اللازم إشباعها سعياً لتحقيق أهدافه حتى يستطيع أن يطور ويبتكر ويحقق أهداف المؤسسة، وازداد الاهتمام بالاصول غير الملموسة ورفع مستوى كفاءة العاملين، ظهر فكر المحاسبة عن الموارد البشرية تلبية لحاجة الإدارة في تعظيم الربحية وتحقيق أقصى كفاءة إنتاجية وهذا ما تتفق فيه كل من النظرية الاقتصادية والنظرية المحاسبية<sup>(6)</sup>.

ترى الباحثة أن توافقاً كبيراً ما بين الفكر المحاسبي والفكر الاقتصادي في مجال الموارد البشرية والمزايا التي تحققها تقاريرها وإحصائياتها كداعم للتنمية الاقتصادية، ولتلبية حاجة مستخدمي المعلومات المحاسبية إليها.

في بداية الستينات والسبعينات من القرن الماضي انتشر استحداث مدخل لتقييم الأصول البشرية يسمى محاسبة الموارد البشرية لوضع قيمة للعاملين كأصول في المؤسسة وقياس التغيرات الإيجابية فيها باستخدام المبادئ المحاسبية القياسية، وتعد أداة لمعالجة قصور المحاسبة التقليدية فيما يخص الإفصاح عن الموارد البشرية فهي توفير معلومات عن قيم الموارد البشرية ومدى الاستثمار فيها والتغير في تلك القيم ووجودها يعتبر مؤشراً على مدى اهتمام المؤسسة بتكوين رأس مال بشري يمثل إحدى تحديات المؤسسات المنافسة والتي تعود على القيمة السوقية في المستقبل، ويمكن وصفها أنها مجموع الإجراءات والخطوات المتبعة لقياس وتحديد قيمة الموارد البشرية للمؤسسة ومدى استثمار المؤسسة بها من خلال ما تنفقه عنها وإيصال هذه المعلومات إلى الأطراف المهتمة لاتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالمؤسسة<sup>(7)</sup>.

محاسبة الموارد البشرية من أهم أدوات تطوير أساليب إدارة البشر على مختلف الأصعدة الاقتصادية

والاجتماعية وذلك لانها تعد الافراد عناصر تنظيمية ذات مستوى عال من الخبرة والمعرفة العلمية والعملية وليست فقط طاقة انتاجية مادية الامر الذي يتطلب تعديلات جوهرية في علوم المحاسبة والادارة نظرا لان الحاجة الى راس المال البشري اكبر من الحاجة الى راس المال المادي فهو المؤثر في مجال القوة والعلم والتكنولوجيا والابداع<sup>(8)</sup>.

ترى الباحثة ان النظرة الحديثة للادارة والمؤسسات في تكريم الانسان وتغير النظرة اليه والاعتراف بتأثيره الكبير على اداء المؤسسات عموما، فتم الاعتراف بانه اداة التغيير في العصر الحديث، فالشاهد ان الفكر الاسلامي أظهر إهتماما كبيرا بالانسان من ناحية حقوق وتكريم منذ قرونا طويلة. الاستثمار في الافراد يمثل اهم عناصر تحسين العملية الانتاجية وضمان استمرارها ومواصلتها مما يتطلب ايجاد بيئة مناسبة لتنمية قدرات العمالة واكسابها الخبرات من خلال برامج تدريب وبناء فرق عمل، واضحت الكفاءات البشرية اصلا لا يمكن الاستغناء عنه لتحقيق الابداع والتجديد والمستويات الهامة للاداء المتميز<sup>(9)</sup>.

تستنتج الباحثة ان هنالك اتفاق مابين متطلبات التحسين والتطوير والمنافسة للمؤسسات والاهتمام بالموارد البشري والاعتراف والافصاح بمهاراته والتركيز الفعلي في رعايتهم وتحقيق الرضاء في العمل وعكس ذلك من خلال التقارير المالية هنا تبرز الحاجة لتقارير الموارد البشرية.

### خصائص المورد البشري:

هنالك مجموعة من الخصائص التي تميز الموارد البشرية في القرن الواحد وعشرون منها<sup>(10)</sup>:

1. القدرة على تلقي المعلومات وتحويلها الى معرفة قابلة للاستخدام.
2. القدرة على التكيف والتعلم بسرعة وامتلاك المهارات.
3. اتقان التعامل مع تقنية المعلومات وتقنيات الحاسب الالي.
4. القدرة على التعاون والتعامل ضمن فريق واتقان مهارات الاتصال اللفظية والكتابية والافتراضية.
5. امتلاك مهارات اضافية تختلف عن المهارات التقليدية.
6. اتقان الكثير من اللغات للعمل في بيئات عالمية.
7. اتقان العمل خارج حدود الزمان والمكان والقدرة على ادارة العمل في بيئات افتراضية.
8. القدرة على تحديد حاجات الافراد المستهلكين والمؤسسات وتلبية حاجاتهم.

ترى الباحثة ان المورد البشري في الوقت الحالي يختلف عن العصور الماضية وان البيئة المعاصرة اضافت له العديدة من المزايا والمهارات والقابلية والاستعداد للتطور مما يجعل المؤسسات تحدث وتطور انشطتها بالاعتماد على مواردها البشرية الموجودة في المؤسسة وليس اناس بمواصفات جديدة، مما يخلق فرص تنافسية حالية ومستقبلية عبر قابلية تأهيل مواردها البشرية.

### أهمية المورد البشري:

تتجلى ملامح اهمية الموارد البشرية من خلال ما يلي:

1. احدى مدخلات الانتاج المؤثرة: يمثل العنصر البشري اهم مدخلات النظام الانتاجي واعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المؤسسة ورسم معالم مستقبلها، الموارد البشرية اساس في تحقيق الفاعلية التنظيمية في التكنولوجيا الحديثة وانظمة التصنيع لايمكن ان تحقق مزايا تنافسية للمؤسسة لايتم الا من خلال الافراد العاملين وهنا يبرز دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تقويم المهارات البشرية المطلوبة، ان نجاح المؤسسات اي قدرتها في ادارة مواردها البشرية وعلى اختيار عاملين ومدراء على درجة عالية من المهارة والكفاءة ووجود سياسات فاعلة وتطبيقات جيدة في مجال ادارة الموارد البشرية<sup>(11)</sup>.
2. الاعتراف مؤخرا بالمورد البشري كاصل له تأثير: ازداد الاتجاه نحو محاسبة الموارد البشرية لان العنصر البشري اصبح من اصول المؤسسة وله تاثيراته على الانتاجية خاصة في الصناعات المتقدمة، وله تكلفة لاختلف عن باقي تكاليف العناصر بالاضافة لضغوطات نقابات العمال والعوامل الاجتماعية<sup>(12)</sup>.
3. يوفر بيانات قياس حقيقية للعائد على الاستثمار: لتحقق الادارة الفاعلة للموارد البشرية يتحتم توفر مقاييس كلفة وقيمة المورد البشري، التي تدعم واقعية قياس العائد على الاستثمار والمساعدة في التخطيط الطويل الاجل واتخاذ القرارات المختلفة<sup>(13)</sup>.
4. القياس الحقيقي للنتائج القومي: ان قياس مؤشرات راس المال البشري تدعم التخطيط طويل المدى على المستوى الدولي ومن ثم تقييم مسارات التنمية وقياس وتفسير مستوى التباين بين الدول والاقاليم وتحسين تنافسية البلدان وتحريك وزيادة الناتج القومي ومن ثم الرفاه الاجتماعي<sup>(14)</sup>.
5. مصدر ومنبع للابداع: يتمثل رأس المال البشري في المهارات والمعارف والخبرات التي يمتلكها الافراد داخل المؤسسات وهو مصدر تحقيق الابتكار اذا تم استثمارها بطريقة فعالة<sup>(15)</sup>.

6. تعد موردا استراتيجيا ومخزنا لرأس المال البشري: وهو المسئول عن خلق الميزة التنافسية المستدامة الامر الذي يتطلب منها ان تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية اذ يجب ان تساهم الموارد البشرية في خلق القيمة وان تكون نادرة وغير قابلة للاستبدال او التقليد وعليه تعد مخزنا لرأس المال البشري<sup>(16)</sup>.

7. قصور الطرق المحاسبية والميزانيات التقليدية عن التحديد الملائم للقيمة الحالية والمستقبلية لانها تركز على الاصول والالتزامات الملموسة الا انها في ظل اقتصاد المعرفة الاصول البشرية او القوة العقلية تمثل ثروة كاحد الاصول غير الملموسة ذات الاهمية الكبيرة<sup>(17)</sup>.

8. تمثل الموارد البشرية اداة تحقيق التنمية الاقتصادية واحد عواملها اللازمة لرفع الانتاجية والاستفادة القصوى من الاستثمارات والانشطة تحسين كفاءتها التقنية والانتاجية يؤدي الى تحسين العمل وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية<sup>(18)</sup>.

9. تحسين اداء المورد البشري وتنمية قدراته والتقييم للاداء ومواكبة التغيرات يعتبر مؤشر لامتلاك المؤسسة مفاتيح النجاح الدائم في البيئة المتنافسة<sup>(19)</sup>.

10. ازدادت الحاجة لقياس الموارد البشرية لانها تستطيع ان تقيّم الاصول غير الملموسة، تطوير الافصاح المحاسبي، تنمية ابداع العاملين وتعزيز كفاءة وفاعلية اداء المؤسسات، بيان عناصر ثروة المؤسسة بشكل عادل، تقييم رأس المال البشري لزيادة القيمة السوقية<sup>(20)</sup>.

ترى الباحثة ان محاسبة الموارد البشرية من المحاسبات الحديثة ومن المصادر الاساسية لبيانات الموارد البشرية، وبياناتها تعد من متطلبات النظرية المحاسبية الحديثة والنظرية الاقتصادية، وان هنالك اعتراف كبير بقيمة واهمية المورد البشري لواقع ومستقبل استمرارية وربحية المؤسسات، الا ان قياسها تكتنفه بعض المعوقات.

### مفهوم محاسبة الموارد البشرية:

لحدثة الموضوع وتعدد الكتابات وردت له العديد من المفاهيم منها:

اداة لقياس الموارد البشرية من خلال مجموعة من الاساليب التي يمكن تطبيقها عمليا والتقرير عن نتائج القياس للجهات الداخلية والخارجية بما يمكن ان يحقق مقابلة التكاليف بالايادات<sup>(21)</sup>. عملية قياس اعداد التقارير عن الموارد البشرية في المنظمة وتقييم حالة الموارد البشرية في المنشآت وقياس

التغير في هذه الحالة على مدار الزمن كما انها عملية توفير معلومات عن الافراد والجماعات للمنشأة لمتخذي القرارات سواء داخل المنشأة او خارجها<sup>(22)</sup>.

تستطيع الباحثة تعريف محاسبة الموارد البشرية بانها احد العلوم الاجتماعية واحد فروع علم المحاسبة الذي يتضمن مجموعة من المبادئ والاسس والقواعد التي تحكم عملية القياس والافصاح عن بيانات الموارد البشرية لمختلف الفئات المستفيدة.

### القياس المحاسبي لقيمة الموارد البشرية

تعد مشاكل القياس للموارد البشرية من اسباب تعثر تطبيقها بصورة متكاملة، ومن مقترحات القياس هناك مدخلان لقياس الموارد البشرية<sup>(23)</sup>:

1. مدخل القياس الذي يعتمد على القيمة الاقتصادية للفرد ومدى مساهمته في تحقيق ارباح المؤسسة: حيث يتم اعتبار الفرد احد اصول المنشأة واحد المنافع التي يمكن الحصول عليها من هذا الاصل اذ ان قيمة الشئ بالنظرة الاقتصادية تتمثل بالقيمة الحالية للمنافع المتوقع الحصول عليها مستقبلا، ومن الفرد ومن نماذجها طريقة الشهرة غير المشتراة اي المستترة وطريقة العوائد المستقبلية<sup>(24)</sup>.

2. مدخل القياس الذي يعتمد على التكلفة الخاصة بالموظفين والتي تتحملها المنشأة المتمثلة بتكاليف التوظيف وتكاليف التدريب والتطوير وتكاليف المحافظة على الموارد البشرية وهناك عدة نماذج لقياس تكاليف الموارد البشرية منها نموذج التكلفة التاريخية، نموذج تكلفة الاستبدال ونموذج تكلفة الفرصة البديلة ويمكن اعتماد اي من هذه النماذج في قياس وتقييم الموارد البشرية.

ترى الباحثة ان عملية القياس والمعالجة المحاسبية للموارد البشرية وضعت لها العديد من الاساليب المتنوعة التي تستخدم من قبل اطراف عديدة ويرجع ذلك لغياب المعيار المحاسبي الدولي الذي يحكم قياسها والافصاح عن بياناتها.

### مخاطر اهمال المورد البشري:

هنالك العديد من المهددات التي تواجه المؤسسات التي لاتحسن التعامل مع الموارد البشرية، تتمثل في ثلاث مجموعات هي<sup>(25)</sup>:

أولاً: المخاطر السلوكية وتشمل:

1. مخاطر تقادم راس المال البشري بمعنى تقادم المعرفة والقدرات والمهارات والخبرات.

2. مخاطر اغتراب المورد البشري وهي إغتراب ثقافي، اجتماعي، حضاري وقيمي.
3. مخاطر احباط المورد البشري كالعزلة، إحترق نفسي، تكاسل اجتماعي واستنزاف عاطفي.
4. مخاطر تلوث تقويم الاداء اشكاله مخاطر هيمنة النفاق التنظيمي، سيادة الصمت التنظيمي، الانطباع الاول والادارة بالشخصنة.

ثانيا: المخاطر التنظيمية تتمثل في:

1. مخاطر اقتصادية: منها تسرب رأس المال البشري، الاحلال والاندثار والفرص البديلة لرأس المال البشري.

2. مخاطر إدارية: تكاليف جذب رأس المال البشري وتدريبه وتطويره.

3. مخاطر اكااديمية: منها فقد المبادرات الابداعية، كلفة خلق الانسجة الفكرية والبديل المناسب.

ثالثا المخاطر البيئية (التصحح المعرفي):

1. التجريف المعرفي: الانفاق على براءات الاختراع والبحث العلمي والتكنولوجيا.

2. التجفيف المعرفي: هجرة العقول، التهميش وأحادية التقويم.

ترى الباحثة ان الانفاق على المورد البشري وحده لا يكفي بل يجب مراعاة مجالات اخرى عديدة تدعم وتحفز عنده الرغبة في العمل والاخلاص والابتكار تجنباً للعديد من المخاطر.

آثار غياب بيانات الموارد البشرية:

يؤدي غياب بيانات الموارد البشرية بالمؤسسات الى عدد من النتائج السالبة منها(26):

1. التقليل من قيمة الأصول.

2. التقليل من قيمة الدخل.

3. حصول تلاعب في قيمة الدخل.

3. غياب بيانات التدريب يؤدي الى مجال تكاليف اضافية اخرى تتمثل في(27):

أ. التكاليف الناتجة عن الحاجة الى عمليات التعيين الاضافية لضم المهارات غير المتاحة ولجلب

اشخاص يحلون محل الاشخاص الذين يتركون المؤسسة بسبب عدم وجود فرص للتدريب.

ب. التكاليف التي تنتج عن انخفاض مستوى القدرة الانتاجية والذي يكون سببه طرق عمل اقل كفاءة

او مهارات اقل تطويرا.

ج.الوقت الاطول الذي يستغرقه الاشخاص لاكتساب الخبرة الكاملة.

د.انخفاض القدرة على التكيف مع التغيرات او القدرة على الابداع.

و.زيادة احتمالات التعرض للحوادث.

هـ.انخفاض مستوى تحضير القوة العاملة وماينتج عنه من انخفاض مستوى القدرة الانتاجية.

ي.درجة اقل من العلم باهداف المؤسسة والالتزام بتحقيقها.

يتضح للباحثة عدم الوضوح بشأن بيانات الموارد البشرية يستغل للتلاعب بها لاغراض تحايلية.

### التقرير عن قيمة الموارد البشرية:

القيام بعملية القياس يتطلب التقرير عن نتائجه واقترح عدة اساليب للتقرير منها<sup>(28)</sup>:

1.تقرير مجلس الادارة.

2.اعداد قائمة الاستثمارات المعنوية.

3.قوائم مالية غير مدققة تلحق بالقوائم المالية.

4.الادراج في القوائم المالية الاساسية ويتم رسملة الاستثمار في الموارد البشرية في قائمة المركز

المالي واقلال الاستنفاد السنوي في قائمة الدخل.

ترى الباحثة ان غياب المعيار المحاسبي اللازم لمحاسبة الموارد البشرية نتج الكثير من الطرق

المقترحة للقياس والتقرير، واعتماد البيانات الاحصائية والتقارير للموارد البشرية.

### آثار التقرير عن الموارد البشرية:

تتجلى آثار التقرير عن الموارد البشرية في عدة مجالات تتمثل في مايلي<sup>(29)</sup>:

1.الاثر على المؤسسة: وصول اسهل للسوق المالي زيادة سيولة الاسهم انخفاض تكلفة راس المال،

تحسين سمعة المؤسسة والادارة التقدمية المواكبة للتطورات، يلفت الانتباه الى رفاهية الموظفين مما

يجعلها في وضع تنافسي افضل تحسين جاذبية العمال وخفض التكاليف الراسمالية.

2.الاثر على الحسابات الختامية: يؤثر على قائمتي الدخل والمركز المالي يؤدي الى قياس اكثر

موضوعية، يوفر للمحللين الماليين معلومات اعداد نسب تعجز عنها القوائم المالية التقليدية مثل نسب

الاصول البشرية الى الاصول غير البشرية ومعدل دورانها، يوفر معلومات تقييم البدائل المتاحة في

قرارات التوظيف والاستغناء.

3. الاثر على ادارة المؤسسة واتخاذ القرارات: تحسين جودة القرارات بمعلومات، تساعد في التخطيط الرقابة للموارد وإعادة هندسة الموارد البشرية.

تلاحظ الباحثة ان جميع اثار التقرير عن الموارد البشرية تتوافق مع مقومات الميزة التنافسية.

### المحور الثاني: الميزة التنافسية المفهوم الانواع، المعايير والعناصر.

#### تعريف الميزة التنافسية:

عرفت الميزة بانها المركز او الحالة او المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة، اما التنافسية تعني الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنة بمنافسيها<sup>(30)</sup>.

اما الميزة التنافسية عرفت بانها القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج ومثال ذلك قصر فترة التوريد أو الجودة العالية للمنتج<sup>(31)</sup>. وعرفت ايضا بانها عبارة عن قدرة وقابلية المنظمة على تقديم المنتجات بالكمية المطلوبة والجودة العالية وفي الزمان والمكان المناسب وباقل التكاليف مما يساعدها على مواجهة المنافسين وزيادة حصتها السوقية والحصول على اسواق جديدة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال احتلال المنظمة لموقع ملائم لها في السوق ومن ثم التقدم تدريجيا في مواجهة القوى المنافسة لها وفي جذب الزبائن<sup>(32)</sup>. تعني الميزة التنافسية قدرة الشركة على التفوق على المنافسين في واحد او اكثر من ابعاد الاداء الاستراتيجي التكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية، الوقت والابتكار<sup>(33)</sup>. وايضا عرفت بانها الاداء بأسلوب واحد او بعدة اساليب لاتستطيع المنظمات المنافسة اتباعها حاليا او مستقبلا او هي قابلية المنظمة على الانجاز العالي الذي يزيد عن ماتجزه المؤسسات الاخرى لانها تنتج سلع وخدمات مرغوب فيها<sup>(34)</sup>. استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في اداء الانشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في ادائهم لانشطتهم فهي ترتبط بقدرة المنظمة في توفيرها جودة افضل للمنتج او خدمات افضل او كلفة منخفضة او ابداع في منتجاتها او تميز في المنتج او الخدمة المقدمة او المعرفة التي تمتلكها مقارنة بالمنظمات الاخرى<sup>(35)</sup>. وايضا هي اي عمل يسمح بتمايز منتجات المؤسسة عن المنتجات المنافسة ويؤدي الى زيادة حصتها السوقية ويمكن ان تتحقق الميزة التنافسية في ظل تخفيض التكلفة، الجودة والابداع والاستجابة السريعة للزبون<sup>(36)</sup>.

بناء على ماتم عرضه تعرف الباحثة الميزة التنافسية بانها مايتاح للمؤسسة ويجعلها دون غيرها من المؤسسات مستمرة في سوق العمل ومتفردة بادائها المميز ومحافظة على بقاء عملائها.

### خصائص الميزة التنافسية:

للتعرف على وتحديد الميزة التنافسية يتطلب الامر توافر مجموعة من الخصائص منها<sup>(37)</sup>:

1. النسبية: تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
  2. التفرد: تحقق التفوق والافضلية على المنافسين.
  3. تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة.
  4. المرودية على الاداء: تتعكس في كفاءة اداء المؤسسة لانشطتها.
  5. التأثير: على المشترين وادراكهم للافضلية وتحفزهم للشراء.
  6. البقاء والقابلية للتطوير: تتحقق لمدة طويلة.
  7. الاستمرارية: العمل فيها بصورة مستمرة.
  8. الموائمة: بين ماتملكه من امكانيات وموارد وبين فرص النجاح.
  9. المقدرة على الاستمرار والتوافق مع اهداف المنظمة.
  10. المرونة والتبعية للبيئة الداخلية للمؤسسة.
- تستطيع الباحثة اضافة ميزة التحسين والتطوير والترقي من خلال اعتماد الميزة التنافسية للمؤسسة.

### تعريف الميزة التنافسية المستدامة:

قدرة الشركات على خلق قيمة طويلة الاجل ومعرفة كيفية تأثير الانشطة على البيئة والعمل على تقليل التاثيرات السلبية والاهتمام باصحاب المصلحة وكذلك الموظفين والعملاء والمجتمع، وهي ميزة تخلقها الشركة ولا يمكن تقليدها مستقبلا من قبل المنافسين، وهي قدرة الشركة على خلق قيمة فريدة تتميز بها لا يستطيع المنافسون الحاليون والمرقبون تقليدها على المدى الطويل<sup>(39)</sup>.

ترى الباحثة ان تحقق استدامة الميزة التنافسية يعتبر مسعى المؤسسات لضمان الربحية والتوسع والانتشار والعالمية.

### تعريف القدرة التنافسية:

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء

الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون(40).

يتضح للباحثة ان القدرة التنافسية هي اداة تحقق الميزة التنافسية فالاهتمام بالمحافظة عليها وتطويرها يمكن ان يحقق استدامة الميزة التنافسية.

### متطلبات القدرة التنافسية:

ان السعي لتحقيق الميزة التنافسية يتطلب الاهتمام بادوات وقدرات المؤسسة التنافسية، والتي تظهر من خلال الاتي (41):

- 1.ثقافة وقيم المؤسسة.
  - 2.الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها ثمن اصول المؤسسة.
  - 3.القدرة على التعلم من التجارب للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية.
  - 4.القدرة على التغيير ومواكبة التغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة.
  - 5.التوجيه التسويقي لكافة أنشطة المؤسسة.
  - 6.كفاءة وفعالية عمليات المؤسسة مما يساعد في خفض التكلفة وتحسين الجودة.
- يمكن ان تضيق الباحثة لتلك القدرات، مواصفات العملاء والزبائن، وفريق ادارة المؤسسة والنهج الذي يعتمد.

### أنواع المزايا التنافسية:

**أولاً:** تقسم الميزة التنافسية وفق المصادر النهائية للميزة الى الانواع التالية(42):

- 1.الكلفة:البيع بسعر أقل سعر الصناعة والتفوق على المنافسين.
- 2.النوعية: المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها.
- 3.الاعتمادية: إعادة المنتج للمشتري عند الطلب.
- 4.المرونة: التكيف للتقلب في الطلب والقدرة على الاستجابة له.
- 5.الابتكارية: تقديم منتجات جديدة.

**ثانياً:** الميزة التنافسية حسب علاقتها بالمؤسسة الى ميزة(43):

- 1.التكلفة الأقل: تحصل المؤسسة على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين.

2. التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.

ترى الباحثة ان تنوعا في المزايا التنافسية للمؤسسات فاحيانا نجد مؤسسة خلقت تميزها من موظفيها او ادارتها او تسويقها او منتجاتها او طريقة تقديم الخدمة او تخفيضاتها التي تطرحها وغيرها فالتعرف على مكامن الميزة ورعايتها ضرورة لانجاح المؤسسات واستمراريتها. أهمية الميزة التنافسية:

امتلاك الميزة التنافسية في ظل حدة المنافسة وتنوع الخدمات والمنتجات، وتظهر جوانب الاهمية من خلال<sup>(44)</sup>:

1. اداة بقاء في السوق وزيادة ربحية المؤسسة.

2. توفر افكار تمكن المؤسسة من مواكبة التغيرات وتحقيق النمو في البيئات المضطربة والمتنافسة.

3. تدعم كفاءة المؤسسة في التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

ترى الباحثة ان اهداف المؤسسات تتحقق في ظل اقامة الميزة التنافسية فيها وايضا اهداف الافراد والمجتمعات الحكومات والتنمية عموما.

#### مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة:

تقاس قوة تنافسية المؤسسة ومدى نجاحها في تطبيقها استراتيجياتها الانية والمستقبلية وهي<sup>(45)</sup>:

1. مؤشر الربحية: كلما كانت ارباح المؤسسة مرتفعة كلما كانت فترة بقاها في سوق اطول وبالتالي رفع حصتها السوقية.

2. مؤشر التكلفة: حسب قوانين المنافسة تكون المؤسسة غير تنافسية اذا كانت تكلفة انتاجها مرتفعة مما يشكل حاجز نحو رفع دخلها وحصتها السوقية بسبب ارتفاع تكاليف الانتاج.

3. مؤشر الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج يقيس مدى فاعلية المؤسسات خلال يعني ارتفاع الاسعار الذي يؤدي الى عزوف الزبائن عن اقتناء السلع والمنتجات والخدمات.

4. مؤشر الحصة السوقية: اذا كانت المؤسسة تستحوذ على نصيب وافر من السوق دل ذلك على قوة تنافسية هذه المؤسسة.

#### اساليب الاستراتيجيات التنافسية:

للتعامل مع المؤسسات المنافسة تلجأ المؤسسة الى استخدام بعض الوسائل منها<sup>(46)</sup>:

1. استراتيجية قيادة التكلفة: للوصول الى الحجم الكفاء وتحسين الوضع التنافسي للشركة وحمايتها

من المنافسين والموردين وجذب الزبائن على سعر المنتج الاقل.

2. استراتيجية التمييز: تقديم شئ مميز وله قيمة في المنتج والخدمة المتفردة ذات جودة عالية يصعب على المنافسين مجاراتها.

3. استراتيجية التركيز: التركيز على مجموعة معينة من المشترين او قطاع لكسب رضا زبائنهم.

4. استراتيجية الموارد البشرية: تقوم بهدف توفير المورد البشري المؤهل لتحقيق مصالح المؤسسات وتقوم على مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية هي، استراتيجية التعليم العام، استراتيجية التعليم العالي واستراتيجية التدريب<sup>(47)</sup>.

ترى الباحثة التوافق الكبير مابين الاستراتيجيات التنافسية وتحقق اهداف الادارة والملاك في الربحية والنمو والاستمرارية، ويمكن القول بان استراتيجية المورد البشري كمؤثر ومتأثر في تدعيم الاستراتيجيات التنافسية جميعها.

#### معوقات الميزة التنافسية

تواجه تحقق الميزة التنافسية العديدة من المعوقات التي تؤثر سلبا في تحققها في المؤسسات ومن تلك المعوقات مايلي<sup>(48)</sup>:

1. المعوقات الداخلية: تواجه المؤسسة داخل الدولة الواحدة كغياب القيادة الادارية الناجحة وعدم وجود جهاز رقابة مما يساعد على تكرار الاخطاء عدم مواكبة التكنولوجيا عدم وجود نظام حوافز يهتم بالموظفين ويحفزهم على العمل باخلاص ونقص الامكانيات والموارد البشرية والمادية.

2. المعوقات الخارجية: التحديات التي تواجه المؤسسة كالتشريعات والقوانين التي تسنها الدولة وعدم تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة والاسواق العالمية التي تضع حواجز للمنافسة.

ترى الباحثة انه على الرغم من تعدد معوقات تحقق الميزة التنافسية الا انه يمكن التغلب عليها بشرط تحديد طبيعة المعوقات ووضع الحلول اللازمة والمتابعة للمستجدات.

كما تستطيع الباحثة اضافة معوقات اخرى تحد وتقلل من تحقق الميزة التنافسية في المؤسسات المختلفة هي:

1. التحولات المتسارعة في مجال تكنولوجيا الاتصالات والخدمات.

2. عدم الاستقرار السياسي والفشل الاداري وما يتركه من اثار سلبية للمؤسسات.

### متطلبات الموارد البشرية للتوافق مع التنافسية

خصائص الموارد البشرية لتتوافق مع متطلبات التنافسية (49):

1. القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائية.
  2. اكتساب المعرفة الجديدة ومواصلة التنمية.
  3. قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات جديدة.
  4. القدرة على العمل في فريق.
  5. القدرات الابتكارية والابداعية واستثمار الطاقات الذهنية في تقويم الافكار والمقترحات والحلول للمشكلات.
  6. قبول التحديات والمهام الصعبة.
  7. التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة والقدرة على تعديل انماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف.
  8. القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب المفاهيم التقليدية.
  9. القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفيرت كافية من الاستقلالية.
- ترى الباحثة ارتباط التنافسية بكل الأنشطة الاقتصادية لاتساع نطاق الاعمال وتنوعه، وتعد الرغبة في التحسن والتطوير وهدف الربحية من مواصفات التنافسية واهدافها، وتعد مرونة المورد البشري مرتكز لتطويعه وقبول التغيير والتغير من اجل ديمومة القدرات التنافسية.

### شروط استمرارية الميزة التنافسية:

هناك معايير للحكم على جودة الميزة التنافسية لمواجهة تلك التغيرات منها (50):

1. مصدر الميزة: يرتبط استمرار الميزة بمصدرها وهنا يمكن تقسيم الميزة التنافسية الى نوعين:
  - أ. ميزة تنافسية منخفضة كالتكلفة الاقل ومحاكاتها نسبيا من قبل المنظمات.
  - ب. ميزة تنافسية مرتفعة كالتكنولوجيا، تميز المنتج والتفرد في تقديمه والسمعة الطيبة والعلامة التجارية، العلاقات الوطيدة مع العملاء، حصيلة من المعرفة المتخصصة.
2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: كلما كثرة المصادر كلما صعب على المنافسين تقليدها جميعا.

3. الانفاق على البحث والتطوير تستمر الميزة التنافسية عند اجراء مزيد من البحث والتطوير.

ترى الباحثة ان تحقق الميزة التنافسية وحده لايعتبر كافيا للمؤسسات بل القدرة على البقاء والاستمرارية بذات النمط التنافسي، لذا وجب وضع الخطط والسياسات التي تضمن استمرارية تحقق التنافسية لضمان استمرارية نجاح المؤسسات.

### المحور الثالث: الموانئ البحرية اللبية وخدماتها.

تعتبر الموانئ البحرية ذات اهمية للاقتصاد الوطني لاي دولة حيث تتدفق التجارة الدولية في شكل صادرات وواردات سلعية، تساعد كفاءة الموانئ البحرية في رفع معدل التنمية الاقتصادية باستيراد المواد الاولية والمعدات، وتشكل الموانئ منفذ للاسواق العالمية حيث يتم مبادلة البضائع في الدول الاخرى مما يطور العلاقات التجارية مع العالم، الموانئ مصدر من مصادر الحصول على العملات الاجنبية مقابل تقديمها الخدمات المينائية المختلفة ومن ثم الحصول على رسوم الموانئ وماتحصل عليه في شركات التامين البحري وماتحصل عليه مقابل بيع او تأجير السفن لدولة اخرى<sup>(51)</sup>.

### انواع الموانئ البحرية:

تصنف الموانئ من حيث نوعية الخدمات المقدمة التي تؤديها الى<sup>(52)</sup>:

1. الموانئ التجارية: هي التي تتعامل مع حركة البضائع والركاب.
2. موانئ الصيد: متخصصة لخدمة الاغراض المتعلقة بصيد الاسماك.
3. الموانئ الحربية: تكون قواعد حربية للدولة.
4. موانئ صناعية: تضم منشآت صناعية ذات صفة تصديرية مثل صناعات الحديد والصلب او تكرير البترول.

### الخدمات المينائية:

تتمثل الخدمات التي يقدمها الميناء البحري في<sup>(53)</sup>:

1. الارشاد البحري.
2. القطر البحري.
3. الشحن والتفريغ والتخزين.
4. خدمات النقل، خدمة الربط والفك.

5. اصلاح وصيانة السفن.

6. تزويد السفن بالوقود والمياه والتموين.

7. الانقاذ والانتشال.

8. تفرغ السفن من الفضلات.

ترى الباحثة ان للموقع الجغرافي والاطلالة على احد البحار يتيح للاقتصاد وسيلة نقل سهلة ورخيصة واداة ومصدر ايرادي، فكلما احسنت استخدامها والاستفادة منها كان ذلك داعم كبير للتنمية الاقتصادية.

### الموانئ الليبية:

#### النشأة والموقع:

جاءت فكرة انشاء الموانئ الليبية قبل التاريخ الميلادي في العام 630ق.م بانشاء اول الموانئ في شرق ليبيا من قبل الاغريق لخدمة اغراضهم في النقل التجاري والعسكري من والى موانئهم في ذلك الزمان وبذلك بدأت وازدهرت الملاحة البحرية ونمت وتطورت الموانئ البحرية<sup>(54)</sup>.

تقع دولة ليبيا على ساحل البحر الابيض المتوسط ويبلغ طول ساحلها المطل عليه 1900 كم ويعد من اطول السواحل العربية التي تطل على البحر المتوسط، ويتميز هذا الساحل بانه قليل التعرجات التي تنشأ عليها الموانئ والمرافئ الطبيعية لذلك ارتبطت صناعة الموانئ في ليبيا بالتكلفة العالية<sup>(55)</sup>. يبلغ عدد الموانئ التي تديرها الشركة الليبية للموانئ ثمانية وهي ميناء طرابلس البحري، ميناء بنغازي البحري، ميناء الخمس، ميناء طبرق، زوارة، البريقة، رأس لانوف، درنة<sup>(56)</sup>.

وردت عدة تقسيمات للموانئ الليبية منها مايلي<sup>(57)</sup>:

1. موانئ شحن النفط الخام: وهي الحريقة، الزويتية، البريقة، رأس لانوف، السدرة وميناء البوري البحري.

2. موانئ تكرير النفط: وهي الحريقة، البريقة، رأس لانوف، الزاوية وابوكماش.

3. موانئ الحديد والصلب: يعتبر ميناء مصراته هو الميناء الوحيد من هذا النوع.

4. موانئ الصناعة: تتمثل في موانئ الصناعات النفطية كالحريقة، البريقة، رأس لانوف، الزاوية، ابوكماش وميناء مصراته للحديد والصلب.

5. موانئ الركاب: وهي ميناء طرابلس ، بنغازي، مصراته ودرنة.

6. موانئ التموين: تقوم بوظيفة تموين السفن بالاضافة الى وظائفها الاخرى.

7. موانئ الصيد: وهما ميناء زلتين وميناء الخمس وتضم معظم الموانئ التجارية ارصفة للصيد.

ترى الباحثة تمتع دولة ليبيا بموقع متفرد واطلالها على البحر الابيض المتوسط الذي يتيح لها ارتباطها بكل قارات العالم، كما ان دولة ليبيا لها مايزيد عن العشرة موانئ تعمل بتخصصية في انشطتها، الامر الذي يجعل الموانئ الليبية من اهم دواعم الاقتصاد الليبي.

#### الشركة الليبية للموانئ البحرية:

تأسست عام 1986م لادارة جميع الموانئ البحرية في ليبيا ولعبت تلك الموانئ المختلفة للشركة دور مهما في التجارة المحلية والدولية من خلال مهامها المتمثلة في ادارة وتشغيل الموانئ، ويبلغ عدد الموانئ الليبية التي تديرها ثمانية موانئ ستة منها تجارية واثنان نفطية ومؤهلات بأفضل المعدات اللازمة لاستقبال معظم السفن ومواجهة جميع التحديات بكفاءة عالية<sup>(58)</sup>.

ترى الباحثة التميز الذي يشمل الموانئ الليبية ناتج عن تعددها واختلافها وتخصصيتها بخلاف الموانئ في البلدان الاخرى، عليه تعتبر احد مقومات دعم الميزة التنافسية لخدمات الموانئ البحرية الليبية.

#### المحور الرابع: الدراسة التحليلية:

للتوصل الى اهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي ولبيان العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات استعانت الباحثة بعدد عشرة تقارير صادرة عن ديوان المحاسبة الليبي للاعوام من 2014م -2023م وبعض الدراسات والتحليلات والقوانين واللوائح الصادرة ومن واقع تلك بيانات قامت الباحثة بتحليل بيانات التقارير واستخراج احصائيات ونسب تفصيلية من خلالها تمت مناقشة واختبار فرضيات الدراسة، ومجتمع الدراسة تمثل في الشركة الليبية للموانئ البحرية تم الاعتماد على التقارير والقرارات الصادرة بشأن الموارد البشرية بالاضافة الى تقارير الاداء وقرارات الموارد البشرية العامة والتي تم تعميم نتائجها على الموارد البشرية للشركة الليبية للموانئ البحرية.

#### أولاً: مخرجات دراسة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية للامم المتحدة:

اوردت دراسة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية للامم المتحدة، ان اداء التنمية البشرية يعتبر عاليا في دولة ليبيا من واقع مؤشرات التعليم والصحة ومستويات المعيشة، الا انها اشارت لبعض المعوقات التي تواجه التنمية البشرية منها<sup>(59)</sup>:

1. انعدام الامن والاستقرار السياسي.

2. النقلب في اداء القطاع النفطي الذي يدعم الحكومة بالانفاق على بناء القدرات البشرية.

3. اما فيما يتعلق بالتعليم والتدريب اوضحت ان هناك 17 جامعة واكثر من 100 مؤسسة فنية ومهنية بالاضافة الى المنح دراسية حكومية للطلاب خارج ليبيا لم يحقق البعض جدواها لعدم عودة بعض الطلاب مرة اخرى الى ليبيا، كما تواجه الجامعات المحلية مشاكل رغم تعدد التخصصات لكن هناك ضعف في التحصيل والمناهج التعليمية والعنف وعدم الامن.

4. اما المعاهد ومراكز التدريب فقد انشأت ليبيا معهد التدريب التقني والمهني (TVET) لتلبية سوق العمل الا ان مايقدم من تدريب في عزلة عن سوق العمل مما يخلق فجوة في العمالة المهرة مما خلق فرص العمل للجانب، بالاضافة لبعض المعوقات المرتبطة بالعمالة الليبية.

يتضح للباحثة ان الافادات المقدمة تتعلق بواقع الموارد البشرية بدولة ليبيا عامة ومن خلال ما ورد سابقا يتضح ما يلي:

1. ان هناك ادراك باهمية ودور الموارد البشرية كعامل للتنمية عموما مما جعل الحكومة تخطط وتنفذ كل مايدعم تحققها.

2. على الرغم من توافر مقومات تنمية الموارد البشرية الا انها لاتعمل بفعالية وكفاءة الامر الذي يعيق تحسين الميزة التنافسية لكل القطاعات ولقطاع النقل البحري على وجه التحديد كواحد من اضخم القطاعات وشموله لاعداد كبيرة من العمالة لطبيعة الخدمات العديدة التي يقدمها باستمرار.

#### ثانيا: القوانين والقرارات والتقارير الصادرة:

1. القرار رقم 299 لسنة 2020م الصادر عن وزير المواصلات المفوض بشان اعتماد لائحة تطبيق الاتفاقية الدولية لمعايير التدريب والاجازة والخفارة للملاحين لعام 1978م وتعديلاته: الذي تم تقديمه في عدد اثني عشر فصلا تناولت مجموعة من الاحكام العامة والخاصة بالملاحة البحرية، منها احكام شهادات الكفاءة البحرية بتحديد اجراءات الامتحانات والدورات التدريبية والشهادات، الاعتراف باصدار الشهادات البحرية وانتهاء صلاحيتها وفقدانها، والشهادات الاهلية المتعلقة بالسلامة البحرية الحتمية والحصول على شهادة السلامة للتدريب والتقييم، احكام التدريب على السفن وناقلات الغاز والتدريب على حالات طوارئ سفن الركاب والتدريب على سلامة سفن الركاب، وثائق واثبات التدريب،

والشهادات الطبية واجراءات الكشف الطبي المقررة ومعايير اصدار الشهادة والطعن في الكشف الطبي، ضوابط ومعايير التدريب التحديثي ومعايير الجودة، واحكام مسؤوليات الشركات في تعيين الملاحيين وتدريبهم وساعات العمل والراحة والمناوبة تنفيذ وتسجيل برامج التدريب والمسؤولية في ضمان تلقي التدريب، احكام اجراءات الرقابة والتفتيش، واحكام الاخطار والتحقيقات بشأنها، المخالفات والعقوبات للبيانات الكاذبة والمسكرات والمخدرات ومخالفة المتطلبات المقررة ثم فصل خاص بالاحكام الختامية وتطبيق مرسوم القانون.

يتضح للباحثة من خلال احكام القانون الصادرة الاهتمام بالعمالة والعملاء في الموانئ الليبية والسعي لتحقيق جودة الخدمات المينائية والمواكبة العالمية لضمان تنافسية الخدمات المينائية للشركة الليبية للموانئ البحرية.

2. اوردت قوانين النظام المالي للدولة وتعديلات منذ العام 1955م حتى قانون اعتماد الميزانية لسنة 2022م تقديرات الايرادات والمصروفات مع الاخذ بالقوانين السابقة وافردت مجال للموارد البشرية والانفاق عليها، كما حددت بعض المواد متطلبات التعيين والترقي واحكام مخالفات الموظفين.

تلاحظ الباحثة من خلال مقررات قوانين اعتماد الميزانيات والنظام المالي الحرص والاهتمام الكبير من قبل الدولة بشأن الموارد البشرية وامكانية الاستعادة منها لجودة الاداء وزيادة الايرادات والحد من الفساد المالي بسلامة التعيين حسب الحاجة والكفاءة وتنفيذ العقوبات للموظفين المخالفين.

3. اورد القانون البحري الليبي وتعديلاته للعام 2013م عدد 385 مادة خاصة بمصلحة الموانئ والنقل البحري منها، انشاء وصيانة الموانئ والمنائر والارصفة والشمندورات وعلامات الارشاد وغيرها والعمل على تطويرها وتحسينها وتزويدها باحدث المعدات والاليات البحرية وتدعيمها بكل الامكانيات ووضع وتنفيذ النظم التي تكفل سلامة الموانئ وامنها والمحافظة على منشآتها وبما فيها من سفن وبضائع وافراد من الاخطار، اقامة مشروع تطوير الموانئ، وتكوين صندوق اراء العملاء، وصندوق الشكاوي، كما حدد الدورات التي تقدم والجهات المعترف بها لتنفيذها.

ترى الباحثة امكانية تحقق التميز والجودة في الخدمات المينائية ودعم خفض تكلفة العمل وكسب مزيد من العملاء وذلك باعتماد المقررات التي وضعتها مصلحة الموانئ الليبية ويتفق ذلك مع تحقق تنافسية الخدمات المينائية.

## ثالثا: التقارير السنوية لديوان المحاسبة الليبي:

## ديوان المحاسبة الليبي:

انشئ ديوان المحاسبة في العام 1955م لكن اعيد تنظيمه عدة مرات ويعد هيئة مستقلة تلحق بالسلطة التشريعية يهدف الى تحقيق رقابة فعالة على المال العام ويصدر تقارير يبين اوجه القصور في القوانين واللوائح المعمول بها في الدولة الليبية والكشف عن المخالفات المالية<sup>(60)</sup>.

جدول رقم(1) تقرير الاداء المالي العام للايرادات والنفقات من 2014م-2023م

(المبالغ بالمليارات الدينارات الليبية)

العام	ايرادات	النفقات	فائض/عجز
2014م	22	44	(22)
2015م	11	36	(25)
2016م	9	30	(21)
2017م	22	32	(10)
2018م	49	41	8
2019م	60	47	13
2020م	25	39	(14)
2021م	122	102	20
2022م	177	171	6
2023م	175	174	1
الاجمالي	672	716	(44)

المصدر: اعداد الباحثة من واقع بيانات تقرير ديوان المحاسبة 2023م.

يتضح للباحثة من خلال تحليل بيانات الايرادات والنفقات العامة المقارنة للدولة، ان الواقع الاقتصادي يعكس ضعف في الاداء على وجه العموم ظهر من خلال حالات العجز المالي لعدد من السنوات، ويمكن ان نعزبه الى اسباب وظروف مختلفة.

جدول رقم(2) تقرير الاداء المالي العام لمقارنة نفقات المرتبات باجمالي الانفاق العام من 2014م-

2023م(المبالغ بالمليارات الدينارات الليبية)

العام	المرتبات ومافي حكمها	النفقات	النسبة المئوية للمرتبات ومافي حكمها
2014م	24	44	55%
2015م	20	36	56%
2016م	19	30	63%
2017م	20	32	63%
2018م	23	41	56%
2019م	24	47	51%
2020م	21	39	54%
2021م	33	102	32%
2022م	50	171	29%
2023م	62	174	36%
الاجمالي	296	716	41%

المصدر: اعداد الباحثة من واقع بيانات تقرير ديوان المحاسبة من 2014م حتى 2023م. من خلال بيانات الجدول رقم(2) الذي يتناول الانفاق على المرتبات من جملة الانفاق العام على بقية الابواب ترى الباحثة الارتفاع الكبير لنسبة نفقات المرتبات مقارنة بالنفقات العامة الامر الذي يدعم التوجه العام نحو رعاية الموارد البشرية وبالتالي دعم الابداع والابتكار والتميز وبالتالي خفض التكاليف عموما لتحسين الميزة التنافسية، الا ان التقارير الصادرة عن ديوان المحاسبة تشير الى وجود تجاوزات وتلاعب في صرف الرواتب نتج عنه تضخم قيمها.

جدول رقم(3) الشركة الوطنية العامة للنقل البحري - تقرير الاداء المالي العام لمقارنة النفقات باجمالي الايرادات للاعوام من 2019م-2021م(المبالغ بملايين الدينارات الليبية)

العام	النفقات	ايرادات	الفاصل/العجز
2019م	209	158	(51)
2020م	206	200	(6)
2021م	452	473	21
الاجمالي	867	831	(36)

المصدر: اعداد الباحثة من واقع بيانات تقرير ديوان المحاسبة من 2019م حتى 2021م. جدول رقم(4) الشركة الوطنية العامة للنقل البحري - تقرير الاداء المالي العام لمقارنة ايرادات الشركة باجمالي

الايادات العامة للاعوام من 2019م-2021م(المبالغ بملايين الدينارات الليبية)

العام	الايادات العامة (بالمليار دينار)	ايرادات الشركة (بالمليون دينار)	النسبة المئوية لايادات الشركة
2019م	60	158	0,26%
2020م	25	200	0,8%
2021م	122	473	0,38%
الاجمالي	207	831	0,40%

المصدر: اعداد الباحثة من واقع بيانات تقرير ديوان المحاسبة من 2019م حتى 2021م. ترى الباحثة انه على الرغم من ضخامة قطاع النقل البحري الا ان اسهامه في الايرادات العامة ضعيف، ويمكن ان نعزبها لمشاكل تواجه الاداء في ذلك القطاع ونجد ان غالبها مشكلات ترتبط بالعمالة داخل القطاع.

جدول رقم(5) الشركة الوطنية العامة للنقل البحري - تقرير الاداء المالي العام لمقارنة نفقات الشركة بالنفقات العامة للاعوام من 2019م-2021م.

العام	النفقات العامة (مليار دينار)	النفقات (مليون دينار)	النسبة المئوية لنفقات الشركة
2019م	47	209	0,44%
2020م	39	206	0,25%
2021م	102	452	0,44%
الاجمالي	188	867	0,46%

المصدر: اعداد الباحثة من واقع بيانات تقرير ديوان المحاسبة من 2019م حتى 2021م.

ترى الباحثة ان بيانات الجدول رقم(5) تعكس حجم الانفاق بالشركة مقارنة بالانفاق العام وعلى الرغم من قلة نسبة انفاق الشركة مقارنة مع الانفاق العام الا انه وقياسا بنسبة ايرادات الشركة بالايراد العام نجد ان الانفاق كان كبيرا الامر الذي يؤثر سلبا على دخل الشركة وتكبدها السائر عليه يجب تدارك الادارات لجانب الانفاق للوصول لاصافي دخل اكبر .

### بعض ما اوردهه تقارير ديوان المحاسبة الليبي للاعوام من 2014م-2023م:

تناولت تقارير ديوان المحاسبة الليبي لمختلف الاعوام الماضية الاداء العام للدولة الليبية وجوانب القصور بصورة عامة، ومن ابرز ما اوردهه التقارير بشأن الموارد البشرية عموما وقطاع النقل البحري والشركة الليبية للموانئ البحرية على وجه الخصوص واستخدام مخرجات التقارير في اختبار الفرضيات الدراسة وتتمثل بيانات التقارير في الآتي:

أولاً: اورد تقرير ديوان المحاسبة لسنة 2014م بان نفقات المرتبات تمثل اكبر تحديات الدولة الليبية لانه يستهلك 50% او اكثر من موارد الدولة دون ان يقابل هذا الانفاق قيمة مضافة لعائد العمل، كما تلاحظ غياب التخطيط لتحديد الحوجة الحقيقية من الموارد البشرية، المبالغة في تقدير ملحقات المرتب من اعاشة وضيافة وعمل اضافي وتزايد حالات التعيين دون حوجة حقيقية.

بعد صدور قانون الرقم الوطني لمعالجة مشاكل ازدواجية المرتبات والتوظيف تحقق انخفاض في قيمة المرتبات في العام 2015م، الا انه في العام 2017م ارتفعت المرتبات مرة اخرى لعودة التلاعب والاحتيايل في المرتبات باثبات وجود ارقام وطنية وهمية وايضا اوضح التقرير عدم كفاية المؤهلات العلمية مع الوظائف المشغولة وكذلك ضعف اهتمام الدولة باصلاح المرتبات.

ترى الباحثة انه رغم المحاولات والجهود لتحسين وضبط الانفاق على المرتبات الا انه بسبب عدم الاستقرار السياسي الاداري لم تحقق تلك الجهود مقاصدها.

ثانياً: افادات تقرير ديوان المحاسبة للعام 2015م، بشأن شركة الموانئ البحرية، ضعف التقارير الفنية الخاصة بالعقود والبطء في اعمال العقود، استمرار اغلاق الموانئ النفطية مما اثر سلبا على الايرادات وتضاعفت الخسائر، بالاضافة الى الاهدار في الانفاق العام والتوسع في التعيينات وعدم الاستقرار السياسي.

ثالثاً: افادات تقرير 2016م تواجه الشركة الموانئ الليبية العديد من القضايا داخلية وخارجية، قامت

ادارة الموارد البشرية بوضع عدة مراحل سعيا منها لتحقيق التنمية البشرية وتقادي المشكلات ابترت بتقدير احتياجات الموارد البشرية، تحليل الموارد البشرية، تحديد الاحتياجات الكلية من العام 2015م- 2019م، ومن ثم اعادة بناء المورد البشري.

رابعاً: افادت تقرير 2017م ارتفاع الموازنة العامة بسبب عدم ادراك الحكومة واستمرارها في التوسع رغم توقف ايرادات الموائى النفطية والذي نتج عنه عجز وارتفع بموجبه الدين العام. خامساً: افادت تقرير 2018م تدني المخرجات مقارنة مع النفقات على الرواتب وعدم مكافحة الفساد. سادساً: افادت تقرير 2019م، قصور تنفيذ خطة التدريب المعتمدة من قبل مجلس الادارة، غياب الخطة الاستراتيجية لكافة المستويات الادارية، التأخير في انعقاد اجتماعات الجمعية العمومية وعدم تقيد مجلس الادارة بمنشور رئيس ديوان المحاسبة، تاخر اعتماد الميزانية، بقاء بعض الوظائف الفنية المتخصصة شاغرة، المبالغة في اعداد الطاقم البحري البالغ 282 شخص، مقارنة بعدد الناقلات التي تعمل وهي اربعة ناقلة فقط.

سابعاً: ادارة الموارد البشرية حسب افادات تقرير ديوان المحاسبة السنوي 2020م استمرت عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية باعتبارها اهم سمات التوظيف بالديوان لعمليات الاحلال الجماعي للوظائف الرقابية من خلال مبادرة لبنة لاستقطاب اوائل الجامعات الليبية الحكومية لكل من خريجي المحاسبة والقانون شملت مرحلتها الثالثة لبنة 3. القت جائحة كورونا بظلالها على نشاط مكتب التعاون الدولي والغيث المؤتمرات والمحافل الدولية ونفذت من على البعد. نتائج تقييم نظام الرقابة الداخلية ترتبط بسلامة ادارة الموارد البشرية. تلاحظ وجود مخالفات بشأن تضخيم المرتبات والاستحقاقات الاخرى وتضخيم الفواتير.

ترى الباحثة رغم محاولات الاصلاح العديدة هناك تردي في الاداء اظهرته بيانات الايرادات لتقارير ديوان المحاسبة الليبي للعشرة اعوام الماضية وتحليلات المرتبات وحجم التلاعب فيها.

ثامناً: افادت تقرير ديوان المحاسبة لسنة 2021م ان مؤهلات مجلس الادارة العلمية غير مطابقة للنشاط، وزيادة اعضاء مجلس الادارة تعتبر مخالفة للنظام الاساسي للشركة كما ان بعض الاعضاء يعملون في مؤسسات اخرى، غياب الخطة الاستراتيجية لجميع مستويات الشركة. عدم تطبيق والالتزام بمحددات الحوكمة.

وايضا كشفت التقارير عن مخالفات بشأن المرتبات ومافي حكمها وعن تهالك اغلب الموانئ العاملة، وكذلك غياب البيانات الدورية المراجعة وعدم توفر متطلبات العمل اليومي بالموانئ من صيانة للمنارات والتعميق والعلامات الملاحية، عدم وجود منظومة الكترونية فعالة، عدم وجود رؤية واضحة لنشاط الموانئ العاملة بالدولة، كما لوحظ تعدد الموانئ العاملة والتوسع في فتح موانئ جديدة بالاضافة الى الموانئ في طبرق ودرنة وبنغازي وسرت ومصراته والخمس فضلا عن ذلك الاتجاه لفتح موانئ اخرى في كل من اجدابيا، الماية، زلتين، راس الهلال، الزاوية وسوسة.

ترى الباحثة افادت التقرير السنوي 2022م ضعف وقصور ادارة الموارد البشرية في تنفيذ الخطة التدريبية لسنة 2021م حيث تم تدريب 200موظف فقط من اصل 601موظف مستهدف في خطة 2021م.

الادارة العامة للموارد البشرية تعمل على استقطاب وتطوير وتنمية قدرات وخبرات الافراد داخل الديوان وذلك انسجاما مع توصيات ومتطلبات ومعايير المنظمة الدولية للاجهزة العليا الرقابية والمحاسبية (الانتوساي) بالاضافة الى متابعة الاوضاع الوظيفية للعاملين وتنفيذ المتغيرات التي تطرأ عليها.

تفاهم عدد الطاقم البحري الذي تعمل به الشركة

عاشرا: افادت تقرير ديوان المحاسبة 2023م، افتقار وزارة المالية لكشوفات تحليلية لبنود حساب اليراد العام دون افصاح عن مكوناته، غياب التخطيط المسبق بين الحكومة والقطاعات التابعة لها والتعامل مع سياسة الامر الواقع ومايستجد من امور وفق مايتاح من موارد مما يترتب عنه تعدد القرارات المتعلقة بادارة الانفاق الحكومي.

اما بخصوص العمالة نلاحظ عدم تناسب المؤهل العلمي مع الوظائف لبعض العاملين، اتباع الشركة سياسة التوظيف العشوائي والتي لا تلبي احتياجات الشركة.

افاد تقرير ديوان المحاسبة لعام 2023م بيانات عن وجود مؤهلات مهنية كهرباء وهندسة طرق وطب وجراحة الفم وعلوم سياسية لوظائف مالية وادارية، الامر الذي يمكن ان يسبب الفشل في الاداء.

افاد تقرير ديوان المحاسبة 2023م ان ادارة الموارد البشرية تعمل وفقا لتوصيات وانظمة ومتطلبات المنظمة الدولية للاجهزة العليا الرقابية (الانتوساي) من خلال اختيار المرشحين وتحديد الاحتياجات بهدف الوصول الى العدد الكافي المؤهل والمتحمس لاداء المهام بكل فاعلية.

اما بخصوص ادارة التدريب عملت الادارة خلال سنة 2023م بعدة مسارات تركز على رفع القدرات وتنمية المهارات، واعتماد خطة تدريب سنوية تتضمن أنشطة خاصة بالتطوير المستمر للعاملين، التركيز على برامج تعزيز قدرات الفنيين ومجال العمل الرقابي.

تم انشاء مركز للبحوث والدراسات الاستراتيجية سنة 2014م بالتنسيق مع الجامعات والمعاهد العليا، بالاضافة الى عقد المؤتمرات والندوات واصدار مجلة مهنية دورية وقد انجز المركز العديد من الاعمال. ترى الباحثة تركز الدورات المنفذة في المجال المحاسبي والرقابي وعدم تنوع الدورات ومحدوديتها اسفر عنه الترددي الواضح في الاداء.

ترى الباحثة انه رغم طول عمر الشركة الا انها لم تستطع تكوين كادر فني قادر على ادارة ناقلات الشركة واستعانتها بعدد 4 شركات اجنبية لتشغيل ناقلاتها.

بناء على ما اورده التقارير والقرارات الصادرة، تستطيع الباحثة استنتاج الاتي:

1. تتال الموارد البشرية عموما اهتمام وافر من قبل ادارة العمل والتوظيف والعمالة في قطاع النقل البحري (اوضحته تقارير النفقات للاعوام العشرة لتحليل البيانات).

2. التجاوزات والفساد الذي ارتبط بالمرتبات ناتج عن ضعف الرقابة الادارية وغياب المساءلة.

3. تجلت ملامح الاهتمام بالموارد البشري من خلال الرعاية المادية وتنمية المهارات واقامة الورش والمؤتمرات العلمية المتخصصة واتاحت فرص التدريب للجميع والصرف على الاستحقاقات المختلفة كخطة تنمية بشرية لدولة ليبيا.

4. في ظل الاستقرار السياسي والاداري من الممكن ان تنافس الموانئ الليبية رصيفاتها على مستوى العالم.

5. الافصاح عن بيانات الموارد البشرية يحقق تسويق وعرض كبير ويحقق الاقناع والرضاء لعملاء وطالبي خدمات الموانئ الليبية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

6. ضعف ومحدودية افصاح بيانات الموارد البشرية يدعم الميزة التنافسية سلبا.

7. تعتبر مصروفات المرتبات ومافي حكمها اكبر مجالات المصروفات التي تتسببت في ضعف العوائد التشغيلية للموانئ البحرية.

8. على الرغم من طول عمر الموانئ الليبية لازالت تكتنفها بعض المعوقات.

9. الجامعات المختلفة والمعاهد العليا مؤشر لضمان تأهيل ودعم مهارات اكبر وانجاح للاعمال ونتاج اكبر كفاءة.
10. تعدد الموانئ يفتح فرص تخصصية الموانئ وبالتالي الابتكار والتميز في نوعية الخدمة المقدمة.
11. ماتقدمه الشركة من كفاية الاستحقاقات يدعم جوانب الرضاء للعمالة وبالتالي تفرد في الخدمة المقدمة.
12. تعدد وتنوع انماط التأهيل وتنمية الموارد البشرية لكن تواجه بضعف الاداء وتفعيله.
13. اذا اعيد تصنيف بيانات الموارد البشرية يمكن ان تدعم جودة الاداء والاصلاح الاداري والاقتصادي.
14. قطاع النقل البحري من اكبر القطاعات تأثيرا على التنمية وتأثرا بالموارد البشرية وتميزها.
15. الظروف الاستثنائية وحالة عدم الاستقرار السياسي لاتمكننا من الحكم بعدالة على واقع الاداء وايضا لاعتبارات غياب ومحدودية بيانات الموارد البشرية، ولظروف التغيرات في الاسعار (التضخم) تشوه المعلومات .
16. وفق ما اوردت الكتابات عن الميزة التنافسية تلاحظ قابلية شركات الملاحة البحرية لتحقيق الميزة التنافسية واستخدامها.
17. على الرغم من المساعي الايجابية لتحسين اداء العمالة وتقليل النفقات الا انها لم تحقق جدواها في ظل غياب المساءلة والضبط الاداري.
18. لميزة موقع دولة ليبيا وانفتاحها على العالم يمكنها الاستفادة من الموانئ البحرية وتحقيق عوائد للخزينة العامة في ظل التذبذب المرتبط بانتاج النفط، بالاضافة الى انها مؤسسات اعاشية تستوعب اعداد كبيرة من العمالة الامر الذي يمكن ان يدعم التنمية الاجتماعية الاقتصادية معا.
19. الشواهد المكانية والزمانية والمقومات المتاحة للموانئ الليبية تؤكد امكانية تحقيقها التميز في ظل التنافس الكبير للموانئ البحرية.
20. على الرغم من المعوقات العديدة التي تجابه المؤسسات عموما الا ان هنالك مجموعة من المؤشرات التي يمكن الاخذ بها وتطويرها من اجل بناء اطار مقترح لميزة تنافسية لقطاع النقل البحري ومنها:

أولاً: مؤثر دعم خفض تكلفة خدمات الموانئ البحرية الليبية  
أ. مراعاة الكفاءة التأهيل لشغل الوظائف (تنخفض التكلفة بقلّة التالف والهالك، الاداء المتميز والقرارات  
الرشيدة).

ب. ادخال التكنولوجيا في تنفيذ المهام والخدمات المينائية. (هناك توجه كامل لدولة ليبيا نحو التقانة  
والتقنية ونلاحظ من خلال تقارير الاداء العام حجم الانفاق كبير على قطاع الاتصالات)

ج. وضع خطة استراتيجية للتدريب لعدة سنوات، الامر الذي يؤكد الاهتمام بالموارد البشرية ورفع  
مقدراتها ومهاراتها من اجل تلافي جوانب النقص والقصور في الموارد البشرية.

د. وضع قوانين ولوائح تنظم المخالفات المالية وعقوباتها اعتماد اللائحة الدولية لمعايير التدريب  
والاجازة والخفارة للملاحيين.

ثانياً: مؤشر التفرد والتميز

أ. الابتعاث الخارجي للطلاب الليبيين.

ب. التوسع في الجامعات والمعاهد العليا والمعاهد الفنية.

ج. الاستعانة بالخبراء الاجانب في القيام ببعض المهام والخدمات.

د. اقامة الورش والندوات والمؤتمرات.

هـ. رعاية الدولة للعديد من البرامج والتكفل بنفقاتها.

و. التحفيز المادي للعاملين وارتفاع الرواتب ومافي حكمها.

ترى الباحثة ان مقومات تحقق تميز المورد البشري بالموانئ الليبية موجودة وبواسطتها يمكننا بناء  
اطار مقترح لتطبيق حسابات الموارد البشرية لكنها مشاكل عدم الاستقرار السياسي ومانتج عنها من  
ضعف اداري وغيره اثرت سلبا على تهيئة البيئة التنظيمية لاضفاء ميزة تنافسية الموانئ الليبية. كما  
يعد موقع الموانئ الليبية على ساحل البحر المتوسط وتعدد الموانئ فرصة لخلق التنافسية باستخدام  
العمالة فيها.

ثالثاً: مؤشر رضا العاملين والعملاء:

التوسع في الموانئ البحرية وتخصيصيتها، وازافة موانئ اخرى، التحفيز المادي للعمالة، ادخال  
التكنولوجيا في خدمات الموانئ من مناولة وشحن وتفريغ و... تسهم في عدم هروب العمالة بالموانئ  
وتحفيز بقاء والمحافظة على الزبائن والعملاء وجلب عملاء جدد.

## المحور الخامس: النتائج والتوصيات:

### أولاً: النتائج:

من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية توصلت الباحثة لعدد من النتائج منها:

1. غياب البيانات المفصلة عن الموارد البشرية وخاصة البيانات المحاسبية.
2. عدم الالتزام بالمرجات والتوصيات التي وردت من قبل ديوان المحاسبة، تلاحظ تكرار بعض المشكلات المرتبطة بالموارد البشرية ومشاكل اخرى لاعوام متعاقبة عديدة.
3. اكدت تقارير الاداء لمختلف الاعوام ان مصروفات المرتبات تعد اكبر بنود الصرف.
4. توافر العديد من مقومات تنمية الموارد البشرية لكنها لاتعمل بفاعلية.
5. لم تدرك الادارات اهمية تقارير قياس الموارد البشرية، ومايقدم بيانات جزئية من اجمالي النفقات.
6. تعثر وضعف الاداء المتعلق بالموارد البشرية مرتبط بظروف بيئية عديدة.
7. لدولة ليبيا قابلية وللموانئ الليبية اكتساب ميزة تنافسية مستقبلا وفي حال استقرار الحياة السياسية.
8. مشكلات التوظيف من سوء الاختيار للعمالة بيئة صالحة للفساد وضعف الاداء والخروج من التنافسية.
9. اهمال الموارد البشرية يلقي بظلاله السالبة على مجالات عديدة اقتصادية واجتماعية.
10. توافر تقارير الموارد البشرية تكفل الاستخدام الافضل ومؤشر لجودة الوظيفة المحاسبية في دعم القرارات الرشيدة.
11. رفع درجة الولاء للعملاء والعاملين يدعم خفض التكلفة وبقاء واستمرارية الشركة، زيادة ولاء العاملين بالشركة الليبية يمكن ان نعزيها للانفاق الكبير للمرتبات.
12. تزداد اهمية تقارير الموارد البشرية خاصة في قطاع الملاحة البحرية لضخامة وحيوية القطاع على كل المرافق والانشطة الاخرى ولعالمية نشاطه واتساع دائرة المنافسة.
13. ارتفاع حجم العمالة في قطاع الملاحة البحرية لتعدد أنشطة وخدمات الموانئ البحرية الامر الذي يتطلب رعاية واهتمام من الدولة وبالتالي يمكن ان يدعم تحقيق ميزة تنافسية كبيرة لقطاع النقل البحري.
14. نجاح دور الموانئ البحرية يعتبر احد مقومات الازدهار الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية.

15. تقارير الموارد البشرية تعد احد متطلبات الادارة الحديثة التي تستخدم في التخطيط وتقييم الاداء والتطوير المهني.
16. التخطيط الاستراتيجي يتطلب بيانات الموارد البشرية المحدثة للتقلبات الكبيرة التي ترتبط بالعنصر البشري والبيئة المحيطة.
17. على الرغم من توافر مقومات او مؤشرات تحقق الميزة التنافسية لشركة الموانئ البحرية الا ان تلك المقومات لا تعمل وتتحقق في ظل ظروف عدم استقرار اداري وسياسي عامة طالت كل الانشطة الاقتصادية والاجتماعية في ليبيا، وفي حال استقرار البلاد من المتوقع تحسن وتوفر ميزة تنافسية الموانئ الليبية تتحقق عبر المورد البشري.
18. توافر بيانات الموارد البشرية تدعم خفض تكلفة الخدمات المينائية.
19. بيانات الموارد البشرية توجه الادارة لبحث سبل تحسين الخدمات المينائية بارتضاء العملاء.
20. بيانات الموارد البشرية تدعم الابداع والابتكار والتميز في نوعية الاساليب الخدمية المقدمة.

### ثانيا: التوصيات:

بناء على ماتم التوصل اليه من نتائج اوصت الباحثة بالاتي:

1. توفير وبناء قواعد بيانات وانظمة معلومات الموارد البشرية كضرورة لمتخذي القرارات الرشيدة على كل المستويات.
2. توجيه الجامعات المهنية لبناء معيار محاسبي لتنظيم والزامية عملية القياس والافصاح الموحدة للموارد البشرية على المستوى الدولي او على المستوى المحلي من قبل الهيئات المهنية المحلية الليبية.
3. الزام ديوان المحاسبة جميع وحداته في الدولة بتقديم بيانات الموارد البشرية وفق المعايير والاسس المتاحة للقياس والافصاح.
4. دعم خطة التدريب المدروسة والمتوافقة مع الحاجة واستمراريتها.
5. تحديث وتطوير خدمات الموانئ وادخال التكنولوجيا في اداء الوظائف مما يقلل المخاطر النفسية التي تعترض المورد البشري ويدعم الرضاء الوظيفي للعمالة ورضاء عملاء الموانئ.
6. ضرورة الافصاح عن بيانات الموارد البشرية مفصلة، في تقارير مالية أو في شكل احصائيات.

7. الاستفادة من التكنولوجيا وتوظيف المعرفة في تطوير الموانئ البحرية مواكبة للعالم وبالتالي البقاء في ظل المنافسة العالمية الكبيرة لقطاع النقل البحري.
8. اقامة الورش والندوات وانشاء الحاضنات البحثية الموجهة لتطوير الاداء بالموانئ البحرية.
9. تطوير التشريعات الخاصة بحماية الموارد البشرية وتأمين حقوقهم، الامر الذي يدعم تحقق الميزة التنافسية للموانئ الليبية.
10. وضع الخطط لبناء وبقاء تنافسية الموانئ البحرية من اجل استمرارية الارباح والوقوف على المعوقات التي تواجهها.
11. الالتزام باللوائح الصادرة ومراقبة عمليات الاختيار والتعيين للعماله والبعد عن المحاباة والمحسوبية للحد من حالات الفساد.
12. اقتراح اجراء بعض البحوث والدراسات المستقبلية ذات العلاقة منها:
  1. مهددات تحقق الميزة التنافسية في قطاع الملاحة البحرية.
  2. مدى كفاية متطلبات الحوكمة المؤسسية في قطاع النقل البحري دراسة حالة الشركة الليبية للنقل البحري.
  3. اثر بيانات الموارد البشرية في تخفيض التكاليف الخدمات الملاحية.
  4. اثر ادخال التكنولوجيا وتحديث الخدمات المئنائية في تحسين الميزة التنافسية للموانئ الليبية.
  5. دور التقنية والاتصالات في تلبية حاجات العملاء وتحقق تناقسية الموانئ الليبية.
  6. دور تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في ترقية ميزة تنافسية الخدمات المينائية.

### المحور السادس: قائمة بالمصادر والمراجع:

#### المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب:

1. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، (القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة، 2001م).
2. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، (مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006م).
3. فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، (سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020م).
4. عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل الكمي، (الأردن: روابل للطباعة والنشر، 2000م).
5. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، (عمان، الأردن: دار الميسرة للطباعة، 2018م).
6. حسين مسعود ابو مدينة، الموانئ الليبية - دراسة في الجغرافيا الاقتصادية، (ليبيا: بنغازي: منشورات جامعة السابع من أكتوبر، 2008م).
7. احمد علي صالح، ادارة راس المال البشري: مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار، (عمان، الأردن: مكتبة تحميل الكتب الالكترونية، 2014م).
8. دعنوش العطرة، اقتصاد المعرفة، (الجزائر: مطبوعات جامعة الجزائر 3، الماجستير، 2018م).
9. غالب الفريجات، استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الاداء الاداري والتربوي، (عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2014م).
10. محمد حسين ابو صالح، التخطيط الاستراتيجي، (استراتيجوس بيت الخبرة، 1429هـ).
11. عبير عبد الخالق، التنمية البشرية واثرها على تحقيق التنمية المستدامة، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2014م).

ثانياً: الدوريات والمجلات:

1. سعد احمد الاعوج، الادارة اللوجستية وجودة الخدمات في الموانئ الليبية - دراسة حالة ميناء المنطقة الحرة مصراته وميناء الشركة الليبية للحديد والصلب، (ليبيا: صبراته، محلة مسارات علمية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني، لتكنولوجيا علوم البحار، السنة السابعة، المعهد العالي لتقنيات علوم البحار، 2021م).
2. عبدالسلام عمر الاخضر، سامي عامر الهادي، تقييم مستوى خدمات الموانئ البحرية من وجهة نظر الوكلاء الملاحيين - دراسة حالة بالشركة الليبية للموانئ بميناء طرابلس البحري، (ليبيا: مجلة الاكاديمية للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد العشرون، 2021م).

- <sup>3</sup>. رواد الهادي عبدالسيد، محمد مفتاح البوعيشي، اتجاهات المستفيدين نحو جودة الخدمات البحرية من وجهة نظر العاملين - دراسة ميدانية عن الشركة الليبية للموانئ، (ليبيا: الجمعية الليبية للبحوث والدراسات العلمية، المجلة الدولية للعلوم التقنية، العدد الثاني والثلاثون، 2023م).
- <sup>4</sup>. داليا صلاح الدين عطية، جمال سعد خطاب، صلاح حسن سلام، قياس تأثير الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة دراسة ميدانية، (مصر: مجلة العلوم البيئية، جامعة عين شمس - معهد الدراسات والبحوث البيئية، المجلد السادس والاربعون، الجزء الاول، 2019م).
- <sup>5</sup>. نائير صبري الغبان، سناء احمد ياسين، الافصح عن الاستثمار في الموارد البشرية في التقارير المالية للوحدات الاقتصادية العراقية، (بغداد: جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد الخامس والاربعون، 2007م).
- <sup>6</sup>. منى سامي محمود مصطفى، تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية المستدامة على الابداع الاخضر والميزة التنافسية المستدامة: الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء، (مصر: جامعة المنصورة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 38، العدد الثاني، 2024م).
- <sup>7</sup>. شيماء اسامة محمد صالح، دور راس المال الفكري في تنمية الموارد البشرية كمتطلب للايفاء باحتياجات التنمية المستدامة - دراسة ميدانية على جامعة عين شمس وجامعة الباحه، (مصر: المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 37، العدد الرابع، 2023م).
- <sup>8</sup>. سملاي بحضيه، تحليل الادوار الحديثة للادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد الاول عشر، 2018م).
- <sup>9</sup>. خضير مجيد علاوي، اثر تطبيق القياس والافصح عن تكلفة الموارد البشرية على القوائم المالية (دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتجارة المواد الانشائية)، (جامعة المثني، مجلة المثني للعلوم الادارية، المجلد 2، العدد الثالث، 2012م).
- <sup>10</sup>. عبدالحق بوقفه، زكريا دمدم، وليد مرغني، اهمية تطبيق محاسبة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية - دراسة عينية من المؤسسات بولاية الوادي، (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 6، العدد الاول، 2020م).
- <sup>11</sup>. سلطان علي السريحي، فتحية غيلان ابو فارح، العوامل المؤثرة في تطبيق محاسبة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الخاصة، (صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد 23، العدد الرابع، 2017م).

12. عبير لخشين، نورالدين مزياني، أثر تطبيق محاسبة الموارد البشرية على القوائم المالية دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة سكيكدة، (الجزائر: جامعة سكيكدة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 6، العدد العاشر، 2018م).
13. نور الهدى حداد، محاسبة الموارد البشرية بين ضرورة التاصيل وصعوبات القياس (الجزائر: جامعة ام البواقي، مجلة المالية وحوكمة الشركات، المجلد الرابع، العدد الثاني، 2020م).
14. مهدي ساطوح، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية، (الجزائر: الجلفة، جامعة زيان عاشور، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية دراسات اقتصادية، العدد الثامن والعشرون، 2016م).
15. نور الهدى حداد، محاسبة الموارد البشرية كمدخل لتوسيع مجال الافصاح المحاسبي، (الاردن: مركز البحث والتطوير للموارد البشرية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد التاسع عشر، 2016م).
16. سلوى درار عوض محمد، القياس المحاسبي لراس المال البشري واثره على رفع كفاءة الاداء بالتطبيق على جامعة الملك خالد، (المملكة العربية السعودية: ريفاد للبحوث والدراسات، مجلة قلوبال للاقتصاد والادارة، المجلد السادس، العدد الثالث، 2019م).
17. عبير لخشين، نورالدين مزياني، اثر خصائص المؤسسة على مستوى الافصاح عن الموارد البشرية في فرنسا دراسة تطبيقية، (الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 8 العدد الاول، 2018م).
18. رشا حمادة، القياس والافصاح عن الموارد البشرية واثره في القوائم المالية (دراسة تطبيقية على اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق، (دمشق: جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق، المجلد الثامن عشر، العدد الاول، 2002م).
19. قويدر عياش، ادارة الجودة الشاملة مدخل للتميز والتنافس على المستقبل، (الجزائر: جامعة احمد دراية ادرار، مجلة الحقيقة، العدد الحادي عشر، 2008م).
20. معتز سلمان عبد الرزاق، ماجد ابراهيم حمادي، تأثير عمليات ادارة المعرفة في فاعلية ادارة الموارد البشرية: بحث استطلاعي لعينة المصارف التجارية العراقية الخاصة، (العراق: الجامعة العراقية: مجلة الدنانير، العدد الحادي عشر، 2017م).

<sup>21</sup>.انعام محسن زويلف، العوامل المؤثرة في مستوى الافصاح المحاسبي عن الموارد البشرية في التقارير المالية للبنوك العاملة في الاردن، (الاردن:المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد10، العدد الاول،2014م).

<sup>22</sup>.ساطوح مهدية، علي زوي نبيل، الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي مقارنة في المصادر والاستراتيجيات، (الجزائر: جامعة ام البواقي، مجلة العلوم الانسانية لجامعة ام البواقي، المجلد 9، العدد الاول،2022م).

<sup>23</sup>.رغد هاشم جاسم، دور تكاليف الجودة في تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية،(العراق: الجامعة المستنصرية، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة الواحد والاربعون، العدد مئة واربعه عشر،2018م).

<sup>24</sup>.مصطفى اكرم حنتوش، دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية بحث تطبيقي على مجموعة من الكليات الاهلية، (بغداد: الجامعة المستنصرية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد التاسع عشر،2021م).

<sup>25</sup>.امال جمعة محمد النكب، نشأة الموانئ البحرية الليبية تطورها عبر العصور، (ليبيا: جامعة الزاوية، مجلة البحث العلمي، العدد السابع عشر، الجزء الرابع،2016م).

<sup>26</sup>.عماد عبداللطيف محمود، دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية بجامعة سوهاج، (مصر: جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، الجزء الثاني،2021م).

<sup>27</sup>.غرم الله دخيل العلياني، دور راس المال البشري في الجامعات السعودية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة من وجهة نظر القيادات الاكاديمية المتخصصة، (المملكة العربية السعودية: جامعة ام القرى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الحادي عشر، العدد الاول،2019م).

<sup>28</sup>.أكرم احمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، (العراق: جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، 2008م).

ثالثا:الرسائل الجامعية:

<sup>1</sup>.حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال الفترة2006-2014م، (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، رسالة دكتوراه غير منشورة،2018م).

<sup>2</sup>. احمد ابراهيم سعيد حسن، اثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في شركات الادوية الاردنية حسب حجم الشركة،(الاردن: جامعة الشرق الاوسط، رسالة ماجستير غير منشورة،2017م).

<sup>3</sup>. رحمة بنت علي خماس الداوية، اثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (سلطنة عمان: جامعة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة،2022م).

<sup>4</sup>. اواد عبدالله رمضان، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تحليلية لاراء القيادات الادارية في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة ديموك، (قبرص: جامعة الشرق الاذن، رسالة ماجستير غير منشورة،2021م).

<sup>5</sup>. لويذة فرحاني، دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة- باتنة، (الجزائر، باتنة: رسالة دكتوراه غير منشورة،2016م).

<sup>6</sup>. محمد فوزي علي عتوم، رسالة المنظمة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على قطاع الصناعة الادوية الاردني، (عمان: جامعة الشرق الاوسط، رسالة ماجستير غير منشورة،2009م).

<sup>7</sup>. محمد عدنان سالم الدعجة، اثر هندسة الموارد البشرية على اعادة الاحياء المنظمي: التعلم الريادي متغير معدل - دراسة ميدانية على شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان، (الاردن، عمان: جامعة الشرق الاوسط، رسالة ماجستير غير منشورة،2021م).

رابعا: المؤتمرات:

1. عجيلة محمد، بن نوي مصطفى، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية - افكار ومناهج، (الجزائر: جامعة البليدة، مخبر البحوث في الإبداع والتغيير التنظيمي والمؤسستي، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة،2010م).

2. علي محمد ثجيل المعموري، تحديات الافصاح المحاسبي عن الموارد البشري: دراسة انتقادية لدعم توجهات الادارة في ظل عصر العولمة، (لبنان: جامعة الجنان، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الادارة في عصر المعرفة،2012م).

<sup>3</sup>. عبدالله حامد الحاسي، دراسة تمهيدية عن الاقتصاد في ليبيا الواقع والتحديات والافاق، دراسة اولية لمشروع الحوار الاجتماعي الاقتصادي الليبي، (ليبيا: الامم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي اسيا الاسكوا،2020م).

4. المصطفى بنتور، منهجيات بناء وحساب مؤشرات راس المال البشري مع الاشارة الى وضع الدول العربية، (ابوظبي: صندوق النقد العربي، الدائرة الاقتصادية، 2020م).
5. المؤتمر البحري العربي اليوناني الاول، الشركة الليبية للموانئ، (اليونان، اثينا: 2023م).
6. زهور عتيق صالح القماطي، دور التقارير السنوية لديوان المحاسبة الليبي في مكافحة الفساد (المرتبات والتوظيف انموذجا)، (ليبيا: الجامعة الاسمية الاسلامية، المؤتمر العلمي الاول: مكافحة الفساد في ليبيا من المنظور التشريعي تحت شعار نعم لبناء الدولة، 2021م).
7. طلال أبو غزاله، محاسبة الموارد البشرية، (البحرين، المنامة: مؤتمر قياس النجاح المؤسساتي من خلال رأس المال البشري، 2005م).
8. الجيلالي بن عبو، سارة بوقسري، تأثير راس المال الفكري على اعمال المؤسسات - دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية، (الجزائر: جامعة ورقلة، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، المحور الثاني الاداء المالي وادوات قياسه ومراجعتة، 2011م)، ص96.
- خامسا: التقارير:
1. التقرير السنوي، 2014م، ديوان المحاسبة الليبي.
  2. التقرير السنوي، 2015م، ديوان المحاسبة الليبي.
  3. التقرير السنوي، 2016م، ديوان المحاسبة الليبي.
  4. التقرير السنوي، 2017م، ديوان المحاسبة الليبي.
  5. التقرير السنوي، 2018م، ديوان المحاسبة الليبي.
  6. التقرير السنوي، 2019م، ديوان المحاسبة الليبي.
  7. التقرير السنوي، 2020م، ديوان المحاسبة الليبي.
  8. التقرير السنوي، 2021م، ديوان المحاسبة الليبي.
  9. التقرير السنوي، 2022م، ديوان المحاسبة الليبي.
  10. التقرير السنوي، 2023م، ديوان المحاسبة الليبي.
  11. قرار رقم 299 لسنة 2020م الصادرة عن وزارة المواصلات الخاص بلائحة تطبيق الاتفاقية الدولية لمعايير التدريب والاجازة والخفارة للملاحين.
  12. قانون النظام المالي للدولة الصادر عن الاعوام من 1955م حتى 2022م المنشورة بالجريدة الرسمية.
  13. القانون البحري الليبي وتعديلاته 2013م مصلحة الموانئ والنقل البحري.

## الهوامش

- (1) حمزة بت الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية خلال فترة 2006م-2014م، (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2018م).
- (2) رعد هاشم جاسم، دور تكاليف الجودة في تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، (العراق: الجامعة المستنصرية، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة الواحد والاربعون، العدد مئة واربعه عشر، 2018م).
- (3) غرم الله دخيل العلياني، دور راس المال البشري في الجامعات السعودية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة من وجهة نظر القيادات الاكاديمية المتخصصة، (المملكة العربية السعودية: جامعة ام القرى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الحادي عشر، العدد الاول، 2019م).
- (4) عبدالحق بوقفه، زكريا دموم، وليد مرغني، اهمية تطبيق محاسبة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية - دراسة عينية من المؤسسات بولاية الوادي، (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 6، العدد الاول، 2020م).
- (5) محمد عدنان سالم الدعجة، اثر هندسة الموارد البشرية على اعادة الاحياء المنظمي: التعلم الريادي متغير معدل دراسة ميدانية على شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان، (الاردن: عمان: جامعة الشرق الاوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، 2021م).
- (6) سلوى درار عوض محمد، القياس المحاسبي لراس المال البشري واثره على رفع كفاءة الاداء بالتطبيق على جامعة الملك خالد، (المملكة العربية السعودية: ريفاد للبحوث والدراسات، مجلة قلوبال للاقتصاد والادارة، المجلد السادس، العدد الثالث، 2019م)، ص 538.
- (7) عبير لخشين، نور الدين مزياني، اثر خصائص المؤسسة على مستوى الافصاح عن الموارد البشرية في فرنسا دراسة تطبيقية، (الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، مجلة روى اقتصادية، المجلد 8 العدد الاول، 2018م)، ص 110.
- (8) رشا حمادة، القياس والافصاح عن الموارد البشرية واثره في القوائم المالية (دراسة تطبيقية على اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق، (دمشق: مجلة جامعة دمشق، المجلد الثامن عشر، العدد الاول، 2002م)، ص 144.
- (9) قويدر عياش، ادارة الجودة الشاملة مدخل للتميز والتنافس على المستقبل، (الجزائر: جامعة دراية درار، مجلة الحقيقة، العدد الحادي عشر، 2008م)، ص 172.
- (10) غالب الفريجات، استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الاداء الاداري والتربوي، (عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2014م)، ص ص 71، 72.
- (11) معتز سلمان عبد الرزاق، ماجد ابراهيم حمادي، تأثير عمليات ادارة المعرفة في فاعلية ادارة الموارد البشرية: بحث استطلاعي لعينة المصارف التجارية العراقية الخاصة، (العراق: الجامعة العراقية: مجلة الدنانير، العدد الحادي عشر، 2017م)، ص 266.
- (12) فاطمة بدر، معاذ الصباغ، اساسيات الادارة، (سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020م)، ص 73.
- (13) انعام محسن زوبلف، العوامل المؤثرة في مستوى الافصاح المحاسبي عن الموارد البشرية في التقارير المالية للبنوك العاملة في الاردن، (الاردن: المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 10، العدد الاول، 2014م)، ص 47.
- (14) المصطفى بنتور، منهجيات بناء وحساب مؤشرات راس المال البشري مع الاشارة الى وضع الدول العربية، (ابوظبي: صندوق النقد العربي، الدائرة الاقتصادية، 2020م)، ص ص 7، 8.
- (15) شيما اسمامة محمد صالح، دور راس المال الفكري في تنمية الموارد البشرية كمتطلب للايفاء باحتياجات التنمية المستدامة- دراسة ميدانية على جامعة عين شمس وجامعة الباحة، (مصر: المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 37، العدد الرابع، 2023م)، ص 417.
- (16) سملاي بحضيه، تحليل الادوار الحديثة للادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، (الجزائر: مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد الاول عشر، 2018م)، ص 106.
- (17) دعنوش العطرة، اقتصاد المعرفة، (الجزائر: مطبوعات جامعة الجزائر 3، الماجستير، 2018م)، ص 71.
- (18) عبير عبد الخالق، التنمية البشرية واثرها على تحقيق التنمية المستدامة، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2014م)، ص 21.
- (19) الجيلالي بن عبو، سارة بوقسري، تأثير راس المال الفكري على اعمال المؤسسات-دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية، (الجزائر: جامعة ورقلة، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، المحور الثاني الاداء المالي وادوات قياسه ومراجعتة، 2011م)، ص 96.
- (20) علي محمد تنجيل المعموري، تحديات الافصاح المحاسبي عن الموارد البشري: دراسة انتقادية لدعم توجهات الادارة في ظل عصر العولمة، (لبنان: جامعة الجنان، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الادارة في عصر المعرفة، 2012م)، ص 19.

- (21) خضير مجيد علاوي، اثر تطبيق القياس والافصاح عن تكلفة الموارد البشرية على القوائم المالية (دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتجارة المواد الانشائية، (جامعة المثني، مجلة المثني للعلوم الادارية، المجلد 2، العدد الثالث، 2012م)، ص 66..
- (22) عبدالحق بوقفه، زكريا مدموم، وليد مرغني، اهمية تطبيق محاسبة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية- دراسة عينية من المؤسسات بولاية الوادي، (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 6، العدد الاول، 2020م)، ص 29.
- (23) سلطان علي السريحي، فتحية غيلان ابو فارح، العوامل المؤثرة في تطبيق محاسبة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي-دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الخاصة، (صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد 23، العدد الرابع، 2017م)، ص 9، 10.
- (24) عبير لخشين، نور الدين مزياني، اثر تطبيق محاسبة الموارد البشرية على القوائم المالية دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة سكيكدة، (الجزائر: جامعة سكيكدة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 6، العدد العاشر، 2018م)، ص 545، 546.
- (25) احمد علي صالح، ادارة راس المال البشري: مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار، (الاردن: مكتبة تحميل الكتب الالكترونية، 2014م)، ص 31-33.
- (26) طلال أبو غزاله، محاسبة الموارد البشرية، (البحرين، المنامة: مؤتمر قياس النجاح المؤسسي من خلال رأس المال البشري، 2005م)، ص 3.
- (27) باري كشواي، ادارة الموارد البشرية، ط2، (مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006م)، ص 127، 128.
- (28) نور الهدى حداد، محاسبة الموارد البشرية بين ضرورة التاصيل وصعوبات القياس، (الجزائر: جامعة ام البواقي، مجلة المالية وحوكمة الشركات، المجلد الرابع، العدد الثاني، 2020م)، ص 73.
- (29) نور الهدى حداد، محاسبة الموارد البشرية كمدخل لتوسيع مجال الافصاح المحاسبي، (الاردن: مركز البحث والتطوير للموارد البشرية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد التاسع عشر، 2016م)، ص 344-348.
- (30) ساطوح مهدي، علي زوي نبيل، الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي مقارنة في المصادر والاستراتيجيات، (الجزائر: جامعة ام البواقي، مجلة العلوم الانسانية لجامعة ام البواقي، المجلد 9، العدد الاول، 2022م)، ص 313.
- (31) عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل الكمي، (الاردن: روابل للطباعة، 2000م)، ص 40.
- (32) رعد هاشم جاسم، دور تكاليف الجودة في تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، (العراق: الجامعة المستنصرية، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة الواحد والاربعون، العدد مئة واربعة عشر، 2018م)، ص 257.
- (33) بلال خلف السكارنة، الابداع الاداري، (عمان الاردن: دار الميسرة للطباعة، 2018م)، ص 316.
- (34) مصطفى اكرم حنتوش، دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية بحث تطبيقي على مجموعة من الكليات الاهلية، (بغداد: الجامعة المستنصرية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد التاسع عشر، 2021م)، ص 167.
- (35) داليا صلاح وآخرون، قياس تأثير الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة دراسة ميدانية، (مصر: مجلة العلوم البيئية، جامعة عين شمس-معهد الدراسات والبحوث البيئية، المجلد السادس والاربعون، الجز الاول، 2019م)، ص 282.
- (36) ثاثير صبري الغبان، سناء احمد ياسين، الافصاح عن الاستثمار في الموارد البشرية في التقارير المالية للوحدات الاقتصادية العراقية، (بغداد: جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد الخامس والاربعون، 2007م)، ص 199.
- (37) محمد فوزي علي عنوم، رسالة المنظمة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على قطاع الصناعة الادوية الاردني، (عمان: جامعة الشرق الاوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، 2009م)، ص 44، 45.
- (38) اواد عبدالله رمضان، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة تحليلية لاراء القيادات الادارية في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة ديموك، (قبرص: جامعة الشرق الاذن، رسالة ماجستير غير منشورة، 2021م)، ص 37، 38.
- (39) منى سامي محمود مصطفى، تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية المستدامة على الابداع الاخضر والميزة التنافسية المستدامة: الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء، (مصر: جامعة المنصورة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 38، العدد الثاني، 2024م)، ص 826.
- (40) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، (القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة، 2001م)، ص 104.
- (41) لويظة فرحاني، دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة، (الجزائر: رسالة دكتوراه غير منشورة، 2016م)، ص 148.
- (42) عجيلة محمد، بن نوي مصطفى، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية أفكار ومناهج، (الجزائر: جامعة البليدة، مخبر البحوث في الإبداع والتغيير التنظيمي والمؤسسي، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 2010م)، ص 3.

- (43) أكرم احمد الطويل و رغيد ابراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية-دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى،(العراق: كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، 2008م) ص13
- (44) عماد عبداللطيف محمود، دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة ميدانية بجامعة سوهاج، (مصر:جامعة بني سويف،مجلة كلية التربية، الجزء الثاني،2021م)، ص661.
- (45) حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال الفترة 2006-2014م،(الجزائر:جامعة قاصدي مرباح ورقلة، رسالة دكتوراه غير منشورة،2018م)،ص23.
- (46) احمد ابراهيم سعيد حسن، اثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في شركات الادوية الاردنية حسب حجم الشركة، (عمان: جامعة الشرق الاوسط،رسالة ماجستير غير منشورة،2017م)،ص30،29.
- (47) محمد حسين ابو صالح، التخطيط الاستراتيجي،(استراتيجوس بيت الخبرة،1429هـ)،ص434.
- (48) رحمة بنت علي خماس الداوية، اثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (سلطنة عمان: جامعة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة،2022م)،ص41.
- (49)ساطوح مهدي،متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية، (جامعة زيان عاشور بالجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية دراسات اقتصادية،2022م)، ص102.
- (50) مهدي ساطوح، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية،(الجزائر: الجلفة،جامعة زيان عاشور،مجلة الحقوق والعلوم الانسانية دراسات اقتصادية،العدد الثامن والعشرون)، ص104،103.
- (51)سعد احمد الاعوج،الادارة اللوجستية وجودة الخدمات في الموانئ الليبية-دراسة حالة ميناء المنطقة الحرة مصراته وميناء الشركة الليبية للحديد والصلب،(ليبيا: صبراته، محلة مسارات علمية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني، لتكنولوجيا علوم البحار، السنة السابعة، المعهد العالي لتقنيات علوم البحار، 2021م)، ص ص 6،7.
- (52) عبدالسلام عمر الاخضر، سامي عامر الهادي، تقييم مستوي خدمات الموانئ البحرية من وجهة نظر الوكلاء الملاحين- دراسة حالة بالشركة الليبية للموانئ بميناء طرابلس البحري،(ليبيا: مجلة الاكاديمية للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد العشرون،2021م)، ص ص148،149.
- (53) رواد الهادي عبدالسيد،محمد مفتاح البوعيشي،اتجاهات المستفيدين نحو جودة الخدمات البحرية من وجهة نظر العاملين- دراسة ميدانية عن الشركة الليبية للموانئ،(ليبيا:المجلة الدولية للعلوم والتقنية،العدد الثاني والثلاثون،2023م)،ص7.
- (54) امال جمعة محمد النكب، نشأة الموانئ البحرية الليبية تطورها عبر العصور،(ليبيا: جامعة الزاوية، مجلة البحث العلمي، العدد السابع عشر، الجزء الرابع،2016م)،ص2.
- (55) حسين مسعود ابو مدينة، الموانئ الليبية- دراسة في الجغرافيا الاقتصادية، (ليبيا: بنغازي، منشورات جامعة السابع من اكتوبر،2008م)،ص23.
- (56) المؤتمر البحري العربي اليوناني الاول، الشركة الليبية للموانئ،(اليونان، اثينا:2023م)،ص31.
- (57) حسين مسعود ابو مدينة، مرجع سابق، ص ص171،172.
- (58) المؤتمر البحري العربي اليوناني الاول، الشركة الليبية للموانئ،(اليونان، اثينا:2023م)،ص2.
- (59)عبدالله حامد الحاسي،دراسة تمهيدية عن الاقتصاد في ليبيا الواقع والتحديات والافاق، دراسة اولية لمشروع الحوار الاجتماعي الاقتصادي الليبي: (ليبيا: الامم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي اسيا الاسكوا،2020م)،ص ص25،26..
- (60) زهور عتيق صالح القماطي، دور التقارير السنوية لديوان المحاسبة الليبي في مكافحة الفساد (المرتبات والتوظيف انموذجاً)، (ليبيا: الجامعة الاسمية الاسلامية،المؤتمر العلمي الاول: مكافحة الفساد في ليبيا من المنظور التشريعي تحت شعار نعم لبناء الدولة،2021م)،ص6.