مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقويم كفاءة معايير التقويم المالي والإداري المستخدمة في قطاع النقل البحري (نموذج مرفأي اللاذقية وطرطوس)
اسم الكاتب: د. أديب برهوم، د. منذر مرهج، عتاب يوسف حسون
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4051
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 06:30 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (2)2007
Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic and Legal Sciences Series Vol. (29) No. (2) 2007

تقويم كفاءة معايير التقويم المالي والإداري المستخدمة في قطاع النقل البحري (نموذج مرفأي اللاذقية وطرطوس)

الدكتور أديب برهوم *
الدكتور منذر مرهج **
عتاب يوسف حسون ***

(تاريخ الإيداع 19 / 3 / 2007. قُبِل للنشر في 2007/5/7)

□ الملخّص □

يركز هذا البحث على قطاع هام من قطاعات الاقتصاد الوطني، وهو قطاع النقل البحري، باعتباره قطاعاً خدمياً يقدّم العديد من الخدمات، لذلك كان لابدَّ من التطرق إلى معايير التقويم المالي والإداري المستخدمة في هذا القطاع، وبالتحديد في تقويم أداء مرفأي اللاذقية وطرطوس، ومعرفة مدى كفاءة هذه المعايير وملاءمتها للبيئة التنافسية التي يعمل فيها المرفآن، حيث تبيّن للباحثة أنّ معايير التقويم المستخدمة في المرفأين غير كافية لتقويم الأداء، ولا تلائم البيئة التنافسية الجديدة التي يعمل فيها المرفآن نظراً للمنافسة من قبل المرافئ العالمية من حيث السرعة والجودة في الخدمات المرفئية المقدّمة. لذلك لابدَّ من اقتراح معايير إضافية من شأنها أن تسهم مع هذه المعايير المستخدمة في رفع مستوى أداء مرفأي اللاذقية وطرطوس، وتحسين جودة الخدمات المرفئية المقدّمة مثل المعايير المعنوية والنوعية والزمنية. فقد تبيّن أنّ للاهتمام بهذه المعايير دوراً كبيراً في تسريع وتيرة العمل وتحسين مستوى الأداء.

كما تعرّضت الباحثة إلى مفهوم التقويم المالي والإداري وأهميته، والمراحل التي يجب أن تمر بها عملية التقويم المالي والإداري، من أجل الوصول إلى الغاية المرجوّة من عملية التقويم، وهي تحسين الأداء وتطويره من خلال بيان المعوّقات والانحرافات وأسبابها للوصول إلى الطرق الكفيلة بعلاجها، وبيان مظاهر الكفاءة في الأداء والحرص على تطويرها في المستقبل.

كلمات مفتاحية: التقويم . الكفاءة . المعايير . الإنتاجية . النقل البحري

* مدرّس في قسم إدارة الأعمال . كلية الاقتصاد . جامعة تشرين . اللاذقية . سوريا.
** مدرّس في قسم إدارة الأعمال . كلية الاقتصاد . جامعة تشرين . اللاذقية . سوريا.
*** طالبة ماجستير في قسم إدارة الأعمال . كلية الاقتصاد . جامعة تشرين . اللاذقية . سوريا.

مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (2)2007
Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic and Legal Sciences Series Vol. (29) No. (2) 2007

Evaluation of the Efficiency of Standards of Financial and Administrative Estimation Used in the Marine Transport Sector (Lattakia and Tartous Ports as Examples)

Dr. Adeeb Barhoum*
Dr. Mounzer Mourhej**
Etab Yousef Hassoun***

(Received 19 / 3 / 2007. Accepted 7/5/2007)

□ ABSTRACT □

This research sheds light on an important sector of the national economy, which is the marine transport sector, because it provides many services. We studied the standards of financial and administrative estimation used in this sector in order to evaluate the performance of Lattakia and Tartous ports and check if these standards are suitable for the competing sectors. It becomes clear that the evaluation standards in both ports are not suitable to evaluate the performance; nor do they suit the new competitive environment of the two ports as a result of the competition of the international ports which offer high standard services such as speed and good quality. So, we must provide additional suggestions and other standards that may enhance the level of performance of these two ports and develop the quality of their services, such as the immaterial, qualitative and timescale standards, because these standards have a great role in improving the quality of work and performance.

The concept and importance of the financial and administrative estimation and phases of financial and administrative estimation are explained in order to get the desired result of the evaluation and enhance the performance by showing the obstacles and deviations. This is to get the optimum methods to solve problems, show the efficiency in performance, and make sure to develop it in the future.

Key Words: Evaluation, Efficiency, Standards, Productivity, Marine Transport.

***Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, University of Tishreen, Lattakia, Syria.**
**** Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, University of Tishreen, Lattakia, Syria.**
*****MA Student, Department of Business Management, Faculty of Economics, University of Tishreen, Lattakia, Syria.**

مقدمة:

تعد عملية التقويم المالي والإداري واحدة من الموضوعات الرئيسية في الفكر الإداري، وبما أن المنشأة في حالة تغيّر مستمرة بسبب بيئتها المتغيرة باستمرار، فإن ذلك يلزم الإدارة بضرورة التعديل المستمر لخططها وسياساتها وقراراتها وفقاً لما تمارسه من عملية تقويم للأداء.

إنّ عملية التقويم من الوسائل المهمة في مجال تحسين الأداء وتطويره، إلا أنّ هذه الوسائل لم تعد تفي بالغرض المطلوب منها، لأنّ هذه الوسائل لم تطوّر بالنحو الذي يتماشى مع المتغيرات التي حدثت في البيئة المحيطة، لذلك لابدّ من تطوير معايير قياس الأداء وتقويمه، فالمعايير التقليدية التي تستخدم أصبحت لاتفي بالغرض المطلوب منها، لأن البيئة المحيطة تغيّرت من المنافسة المحدودة النطاق إلى المنافسة العالمية، ومن عملاء بمتطلبات محدودة إلى عملاء أكثر وعياً بمتطلبات غير محدودة. ونتيجةً لهذه التغيرات أصبح من الضروري لأية شركة السعي لتقديم المنتجات أو الخدمات بالجودة المناسبة، وفي الوقت المناسب والسعر المنافس وبمواصفات ترضي العملاء.

مشكلة البحث:

تنبع مشكلة البحث من غياب معايير تقويم الأداء المالي والإداري التي تعتمد على أسس علمية مدروسة، فمعظم المعايير المستخدمة في تقويم أداء مرفأي اللاذقية وطرطوس تقتصر على المعايير الكمية كمعدّل تنفيذ الخطة ومعايير الإنتاجية، دون الاهتمام بالمعايير الأخرى التي من شأنها تسريع وتيرة العمل ورفع مستوى الأداء. فهذه المعايير تعطي دلالات إيجابية تشير إلى مستوى أداء جيّد، إلاّ أنّه إذا تمّ النظر إلى الأداء من زاوية أخرى كموقع المرفأ من سوق النقل البحري العالمي، أو مستوى جودة الخدمات المقدّمة، أو من حيث السرعة والكفاءة في تقديم هذه الخدمات تتم ملاحظة أنّ هذه المعايير تعطي دلالات سلبية عن الأداء تشير إلى مستوى أداء متدنٍ، فالإنتاجية وإن زادت يجب ألاّ تكون هي الهدف فقط، ولكن يجب الطموح لرفع مستوى الخدمات المرفئية المقدّمة. من هنا كان الانطلاق في هذا البحث للوقوف على كفاءة معايير تقويم الأداء المستخدمة، وإيجاد معايير أخرى من شأنها رفع مستوى الأداء وتحسين جودة الخدمات المرفئية المقدّمة.

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من كونه يساعد على تجاوز الأساليب التقليدية كافة في قياس الأداء وتقويمه، من خلال اقتراح معايير إضافية تتلاءم والتغيرات التي طرأت على البيئة المحيطة، وبما يمكّن مرفأي اللاذقية وطرطوس من معرفة الجوانب التي تتميّز بها المرافئ المنافسة في تقديم الخدمات، وبالتالي العمل على تحسين أدائهما ليجاريا هذه المرافئ المنافسة في تحسين أسلوب العمل وتطويره.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تقويم كفاءة معايير التقويم المالي والإداري في مرفأي اللاذقية وطرطوس بغية الوصول إلى معايير أخرى تتلاءم والبيئة المحيطة. ويمكن تحديد أهداف البحث بما يلي:

1 . تسليط الضوء على واقع العمل في مرفأي اللاذقية وطرطوس.

2 . الاطلاع على معايير تقويم الأداء المستخدمة في المرفأين.

3 . معرفة إذا كانت هذه المعايير كافية من أجل تقويم أداء المرفأين.

4 . معرفة إذا كان هناك اهتمام بالمعايير المعنوية والنوعية والزمنية في تقويم مستوى الأداء، والتأكيد على أهمية هذه المعايير في تسريع وتيرة العمل وتحسين مستوى الأداء.

5 . تقديم مجموعة من التوصيات من شأنها تحسين مستوى أداء مرفأي اللاذقية وطرطوس، وتحسين جودة الخدمات المرفئية المقدّمة.

فرضيات البحث:

تم بحث الفرضيات التالية لمحاولة إثبات صحتها أو نفيها وهي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق جوهرية بين معايير تقويم الأداء المالي والإداري المستخدمة في مرفأي اللاذقية وطرطوس، ومعايير التقويم النمطية المبنية على أسس علمية مدروسة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق جوهرية بين الإجراءات الإدارية المتبعة في مرفأي اللاذقية وطرطوس، والإجراءات الإدارية الواجب إتباعها لمنافسة المرافئ العالمية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق جوهرية بين مستوى كفاءة الموارد البشرية المتوفرة في مرفأي اللاذقية وطرطوس، والمستوى الواجب توافره لتحسين إنتاجية العمل.

منهجية البحث:

تمّ تقسيم البحث إلى قسمين:

1 . القسم النظري: تمّ إنجاز هذا القسم بالاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي لأهم ما ورد في الكتب والمراجع العربية والأجنبية.

2 . القسم العملي: قامت الباحثة بتصميم استبيانين تضمّنا مجموعة من الأسئلة المتعلّقة بموضوع البحث، وإجراء مقابلات متعمّقة مع الإداريين والعاملين في المرفأين. بعد ذلك تمّ استخدام الأساليب الإحصائية اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS 10.0 في تحليل البيانات والمعطيات التي تمّ جمعها، وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها.

مجتمع وعينة البحث:

يتمثّل مجتمع البحث بقطاع النقل البحري، وقد اقتصرت الدراسة على مرفأي اللاذقية وطرطوس حيث تمّ الإطلاع على واقع العمل في المرفأين خلال الفترة الممتدة من 1 /1 / 2000 وحتى 2005/12/31. أما عينة البحث فقد تمّ اختيارها اعتماداً على قانون العينة:

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{P(1-P)}{N} + \frac{E^2}{S \cdot D^2}} \qquad [1]$$

n: حجم عينة البحث. N: حجم مجتمع البحث.

P: قيمة احتمالية تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، حيث كلما اقتربت قيمة (P) من الصفر والواحد الصحيح كلما صغر حجم العينة، وكلما اقتربت من النصف كلما زاد حجم العينة، وبالتالي فقد تمّ اختيار قيمة P=0.5.

E: نسبة الخطأ المسموح به وهو غالباً E=%5، S.D: الدرجة المعيارية تساوي (1.96) عند معامل ثقة (95%).

وبالتعويض في القانون حيث قيمة N في مرفأ اللاذقية 2742 في نهاية عام 2005، وفي مرفأ طرطوس N=3001 في نهاية عام 2005، تمّ التوصل إلى قيمة n حجم عينة البحث في كل مرفأ كما يلي: n_1=337 في مرفأ اللاذقية، n_2=341 في مرفأ طرطوس.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:رسالة ماجستير بعنوان (مشكلات النقل البحري في سورية وأساليب معالجتها) من إعداد محمد علي حسن عام 2005 . جامعة تشرين، ركّز الباحث على المشكلات المتعلّقة بنظام العمل، والمشكلات المتعلّقة بوسائل العمل والعمال، دون التطرّق إلى معايير التقويم المالي والإداري المستخدمة في تقويم الأداء والتي هي موضوع بحثنا، وبذلك يختلف البحث عن هذه الدراسة التي عالجت مشكلات النقل البحري على نحو عام دون التطرّق إلى معايير تقويم الأداء في هذا القطاع.

الدراسة الثانية: بحث بعنوان(دور مرفأ اللاذقية في تطوّر التجارة الخارجية السورية. واقع الشركة وآفاق تطوّرها) مقدّم إلى معهد التخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، من إعداد غياث علي أصلان عام 1995. دمشق، اقتصرت الدراسة فقط على مرفأ اللاذقية ودور هذا المرفأ في تطوّر التجارة الخارجية السورية والخدمات التي يقدّمها مرفأ اللاذقية دون التطرق إلى دور مرفأ طرطوس ومعايير التقويم المستخدمة في المرفأين، وبذلك يختلف البحث عن هذه الدراسة التي عالجت فقط دور مرفأ اللاذقية في تطوّر التجارة الخارجية السورية.

مفهوم التقويم المالي والإداري وأهميته:

عملية التقويم (Evaluation) هي عملية هادفة إلى قياس النشاط الذي يتم تأديته في كل قسم من أقسام المنشأة ومعرفة نتائجه، وبيان كون هذا النشاط متفقاً في نتائجه والأهداف التي سعى إلى تحقيقها، وإذا كان أسلوب أداء النشاط ووسائل تحقيق نتائجه تمثّل أفضل وأكفأ ما أمكن اتباعه لتحقيق تلك النتائج والأهداف.[2]

إنّ عملية التقويم الإداري لأي مشروع تتضمن بحث الوضع القانوني للمشروع والتسلسل الرئاسي ومسؤولية اتخاذ القرارات، والهيكل الإداري، والسياسات العامة للتشغيل والأجور. [3]

كذلك عند تقويم أي مشروع من الناحية الإدارية لابدّ أن يرافقه تقويم آخر هو التقويم المالي من أجل التأكد من احتياجات المشروع وإمكانية تغطية نفقاته، وتقدير الإيرادات السنوية المتوقعة، وعلى اعتبار أ نّ عملية التقويم هنا تأخذ صفة مالية بحتة يطلق عليها عملية التقويم المالي.

وبتعريف آخر للتقويم: هو عبارة عن دراسة جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة وتحليلها سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها [4]. من خلال ما سبق تمّ التوصّل إلى أنّ عملية التقويم تهدف أساساً إلى تحسين وتطوير الأداء في المنشآت، من خلال بيان المعوقات والانحرافات ومظاهر الضعف التي تسفر عنها عملية التقويم، ومعرفة أسبابها للوصول إلى الطرق الكفيلة بعلاجها لمنع حدوثها في المستقبل، أو من خلال إبراز

مظاهر الكفاءة في الأداء وأسبابها والحرص على تطويرها في المستقبل، بحيث يفترض من خلال التقويم محاولة الإجابة على الأسئلة الثلاثة التالية: [5]

1 . ما مستوى الأداء الحالي...؟

2 . هل يمكن تحسين مستوى الأداء الحالي وتطويره...؟

3 . كيف يمكن ذلك...؟

أهمية التقويم المالي والإداري:

تتجلى أهمية التقويم بما يلي:

1 . تساعد عملية التقويم في تحديد المسؤولين عن الانحرافات، وخاصة عندما تقترن بتحديد واضح لمراكز المسؤولية.

2 . يظهر تقويم الأداء التطور الذي حققته المنشأة خلال مسيرتها سواء أكان نحو الأفضل أو نحو الأسوأ.

3 . يوفّر نظام التقويم معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنشأة لأغراض التخطيط والرقابة، واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية. [6]

4 . اكتشاف التغيّرات التي لها تأثير في أنشطة المنشأة، واكتشاف القرارات الخاطئة فوراً لاتخاذ الإجراء التصحيحي في الوقت المناسب. [7]

مراحل عملية التقويم المالي والإداري:

تمر عملية التقويم المالي والإداري بمراحل متعددة وخطواتها الأساسية هي:

المرحلة الأولى: مرحلة تحديد الأهداف: في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف والخطط، أي النتائج المطلوب الوصول إليها. كما يتم في هذه المرحلة توقّع الأداء اللازم بذله لتحقيق تلك النتائج ليصار إلى وضع ذلك على صورة معايير تستخدم لمتابعة تنفيذ الأهداف. فقد تكون الأهداف هي تحقيق مبلغ معين من الأرباح، أو إنتاج عدد معين من الوحدات، أو تأدية خدمة معينة، وقد يكون الهدف هو الحصول على رقم معيّن من العملات الأجنبية من خلال تصدير المنتجات أو القيام بتأدية الخدمات.

المرحلة الثانية: مرحلة تحديد معايير التقويم (Evaluation Standards): تعد الخطط والأهداف معايير للتقويم ويجب أن تكون المعايير واضحة للجميع ولا تحتمل التأويل، لأن وضوح المعايير يساعد الفرد في إنجاز أعماله، وتحديد مستوى الأداء المطلوب منه، ويساعد المدير أيضاً في عملية الرقابة والتقويم بناءً على الأسس والمعايير المحددة. فالمعايير هي: عبارة عن ترجمة للخطط والأهداف والسياسات والإجراءات الخاصة بأية منشأة، وهي عبارة عن وسائل تسمح بإجراء المقارنة بين الأهداف والأداء، أو بين المدخلات والمخرجات [8]. ومن الضروري كي تنجح عملية تحديد معايير قياس الأداء أن تكون: [9]

1 . المعايير التي يتم اختيارها ملائمة لطبيعة الأشياء المراد قياسها.

2 . أن تكون الأهداف أو النتائج المراد اختيار المعايير لقياسها واضحة ومحددة.

المرحلة الثالثة: مرحلة القياس والتقويم: يتم في هذه المرحلة متابعة الأداء وقياسه وفق المعايير الموضوعة له، فهذه المرحلة تتضمن تطبيق المعايير الموضوعة على الأداء الفعلي، للتعرّف على درجة مطابقة الأداء الفعلي للمعايير الموضوعة، ويتم قياس درجة الاختلاف واتجاهه بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة [10]. إنّ سهولة أو صعوبة قياس الأداء تعتمد على مدى الكفاءة (Efficiency) في وضع المعايير، وتزداد صعوبة قياس الأداء في المستويات الإدارية العليا، أي أنه كلما انتقلت الأعمال والمهام من المستوى التنفيذي إلى المستويات الإدارية العليا أصبحت عملية التقويم أكثر صعوبة وفي الوقت نفسه أكثر أهمية. [11]

المرحلة الرابعة: مرحلة مقارنة الأداء المقاس بالمعايير، والكشف عن الانحرافات: يستند المدراء في أغلب مقارناتهم على المعلومات الموجودة في التقارير والتي تلخّص النتائج الفعلية، ويقوم أغلب المدراء بإجراء مقارنات بين الأداء والمعايير من خلال التجوّل حول مناطق العمل وملاحظة كيفية تنفيذ الأعمال [12]. قد تواجه القائم بعملية التقويم والمقارنة عدة احتمالات:

1 . عندما يكون الأداء الفعلي أفضل من المعياري: يظهر الانحراف موجباً أي الزيادة عما هو مقرر.

2. عندما يكون الأداء الفعلي أقل من المعياري: يظهر الانحراف سالباً أي النقص عما هو مقرر.

3 . عندما يتساوى الأداء الفعلي مع المعياري: لا تظهر أية انحرافات (أي الانحراف يكون مساوياً للصفر).

المرحلة الخامسة: مرحلة تصحيح الانحرافات: تعد هذه المرحلة من أهم المراحل الضرورية لتحقيق الكفاءة في عملية التقويم (الكفاءة: هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة)، فبدونها لا يمكن اقتراح الخطوات التصحيحية، والتي يجب أن تستهدف الحد من أسباب الانحرافات أو الوقاية منها وليس فقط معالجة أعراضها.

فالأسباب هي المؤثرات أو المتغيرات التي يؤدي حدوثها إلى ظهور الانحرافات، أما الأعراض فهي المظاهر الملاحظة للانحرافات، لذلك يجب معالجة الأسباب وليس المظاهر والأعراض من أجل القضاء على الآثار الناجمة عن تلك الانحرافات. إنّ مهمة العمل التصحيحي تتطلب القيام بثلاثة أمور هي:

1 . تحديد أسباب الانحرافات: إنّ مسألة ظهور الانحرافات هي مسألة واردة وغير خطيرة تنشأ عندما تختلف ظروف التنفيذ عن تلك التي تمّ توقعها من قبل عند وضع الخطة والمعايير. ويمكن إجمال أسباب الانحرافات بما يلي: [13]

أ . أسباب مردّها إلى المعيار.

ب . أسباب مردّها إلى المنفّذين.

ج . أسباب مردّها إلى ظروف معينة لا علاقة لها بالعاملين أو المعيار.

2 . اختيار أنسب الطرق العلاجية: قد يتوافّر للإدارة أكثر من بديل لمعالجة الانحرافات، في هذه الحالة لابدّ من تقويم كل بديل متوافّر، وذلك في ضوء الموازنة بين العائد المتوقّع من تطبيقه وتكلفة ذلك التطبيق.

3 . التأكّد من نجاح تطبيق الإجراء التصحيحي: هذه الخطوة تتضمن المتابعة للتأكّد من فاعلية العلاج المقترح، فقد تكون الاقتراحات المقدّمة غير كفء أو لا تؤدي إلى زوال أسباب الانحرافات أو الحد منها، مما يستوجب إعادة النظر فيها، وإجراء بعض التغييرات عليها، أو تطويرها أو تقديم مقترحات جديدة في بعض الأحيان. [14]

القسم العملي: دراسة ميدانية عن واقع العمل في مرفأي اللاذقية وطرطوس:

لمحة عن شركتي مرفأي اللاذقية وطرطوس:

شركة مرفأ اللاذقية هي إحدى شركات القطاع العام، تمّ تأسيسها بموجب المرسوم التشريعي رقم /38/ لعام /1950/، وهي صرح اقتصادي هام ورافد أساسي للاقتصاد الوطني تقوم بتقديم الخدمات المتعلقة بعمليات تناول البضائع الواردة والصادرة عن طريق مرفأ اللاذقية، وما يتبع ذلك من خدمات لها وللسفن التي تنقلها.

شركة مرفأ طرطوس صرح اقتصادي آخر هام ورافد أساسي للاقتصاد الوطني، أحدثت بموجب المرسوم التشريعي رقم /314/ لعام /1969/ الذي حدد نشاطها في استثمار المرفأ وما ينشأ فيه من أحواض مائية وأرصفة ومستودعات ومنافذ وما يؤمّن فيه من خدمات للسفن والركاب والبضائع. لقد حققت شركة مرفأ اللاذقية زيادة في إنتاجيتها وصلت إلى /7.32/ مليون طن في نهاية عام 2005، بينما كانت عام 2000 حوالي /3.60/ مليون طن، وكذلك شركة مرفأ طرطوس فقد كان العمل فيها متميزاً جداً إذ وصلت إنتاجيتها في نهاية عام 2005 إلى /12.38/ مليون طن، بينما كانت عام 2000 حوالي /5.74/ مليون طن.

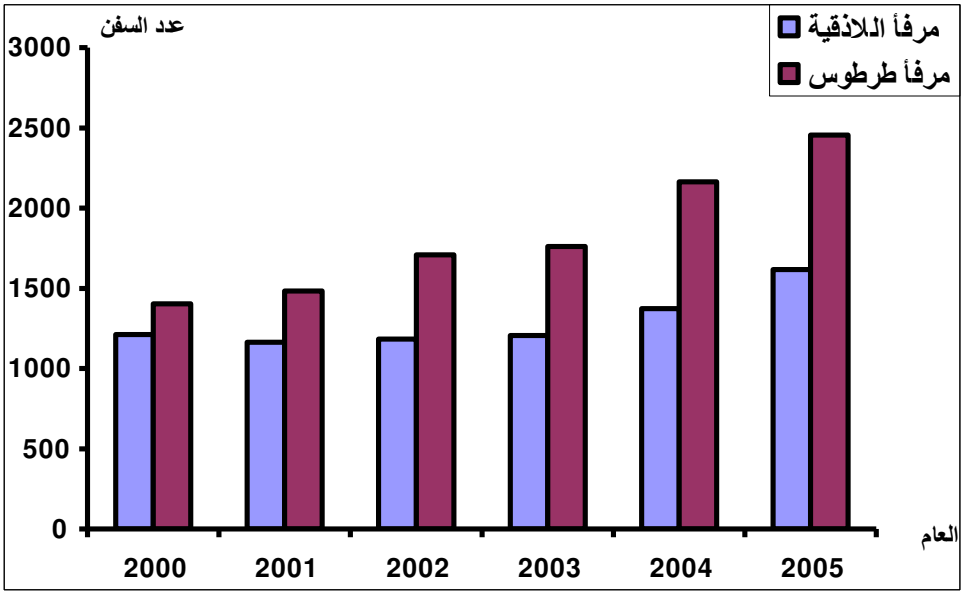
وازداد عدد السفن التي أمّت مرفأي اللاذقية وطرطوس خلال الأعوام (2000–2005) فقد وصل عدد السفن التي أمّت مرفأ اللاذقية خلال عام 2005 إلى /1616/ سفينة. وفي مرفأ طرطوس وصل عدد السفن التي أمّت المرفأ خلال عام 2005 إلى /2456/ سفينة. ويبيّن الجدول رقم (1) عدد السفن التي أمّت مرفأي اللاذقية وطرطوس وكمية البضائع المحمّلة فيها خلال الأعوام (2000–2005): [15][16]

جدول رقم (1) عدد السفن التي أمّت مرفأي اللاذقية وطرطوس وكمية البضائع المحمّلة فيها خلال الأعوام (2000–2005)

مرفأ اللاذقية					مرفأ طرطوس				
العام	عدد السفن	كمية البضائع / ألف طن			العام	عدد السفن	كمية البضائع / ألف طن		
		البضائع المفرغة	البضائع المحمّلة	المجموع			البضائع المفرغة	البضائع المحمّلة	المجموع
2000	1211	2963	638	3601	2000	1404	4443	1301	5744
2001	1163	2930	689	3619	2001	1483	4703	1044	5747
2002	1183	3644	905	4549	2002	1708	6673	1801	8474
2003	1206	3871	996	4867	2003	1761	5830	2130	7960
2004	1374	5083	1019	6102	2004	2164	7827	1889	9716
2005	1616	6239	1083	7322	2005	2456	9655	2733	12388

المصدر: النشرة الإحصائية لمرفأي اللاذقية وطرطوس للعام 2005.

يتضح من الجدول رقم (1) زيادة عدد السفن التي أمّت مرفأي اللاذقية وطرطوس، والزيادة في كمية البضائع المفرغة والمحمّلة، ويمكن توضيح هذه الزيادة في عدد السفن من خلال الرسم البياني التالي:



شكل رقم (1) عدد السفن التي أمّت مرفأي اللاذقية وطرطوس خلال الأعوام (2000-2005)

معايير التقويم المالي والإداري المستخدمة في مرفأي اللاذقية وطرطوس:

من خلال الاطلاع على معايير تقويم الأداء المالي والإداري في مرفأي اللاذقية وطرطوس تبيّن أنّ معظم المعايير المستخدمة تقتصر على المعايير الكمية كمعدّل تنفيذ الخطة ومعايير الإنتاجية. دون الاهتمام بالمعايير الأخرى التي من شأنها تسريع وتيرة العمل ورفع مستوى الأداء كالمعايير المعنوية الخاصة بالعاملين، والمعايير الزمنية الخاصة بتسريع وقت العمل، والمعايير النوعية الخاصة بالعملاء وجودة الخدمات المقدّمة إليهم، فمعظم المعايير المستخدمة هي معايير تهتم بالبيئة الداخلية دون الاهتمام بالبيئة الخارجية التنافسية والتغيّرات التي طرأت على هذه البيئة. وهذا ما دفع إلى دراسة هذه المعايير ومنها معايير الإنتاجية.

الإنتاجية (Productivity):

هي تعبير عن العلاقة بين كمية السلع المنتجة أو الخدمات المقدّمة، وكمية عنصر واحد أو أكثر من العناصر المستخدمة في إنتاج أو تقديم تلك السلع والخدمات.وبذلك يمكن تحديد الإنتاجية بنوعين:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

$$\text{الإنتاجية الجزئية(النوعية)} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{أحد عناصر المدخلات}}$$

والجدول رقم (2) يبين تطوّر الإنتاجية الكلية في مرفأي اللاذقية وطرطوس خلال الأعوام (2000-2005):

جدول رقم (2) تطوّر الإنتاجية الكلية في مرفأي اللاذقية وطرطوس خلال الأعوام (2000-2005) القيمة بآلاف الليرات السورية

شركة مرفأ اللاذقية					شركة مرفأ طرطوس				
العام	الإنتاج المحلي الإجمالي(الإيرادات)	مستلزمات الإنتاج	الإنتاجية الكلية	نسبة المستلزمات إلى الإنتاج	العام	الإنتاج المحلي الإجمالي(الإيرادات)	مستلزمات الإنتاج	الإنتاجية الكلية	نسبة المستلزمات إلى الإنتاج
2000	702839	73248	9.59	0.10	2000	864633	53098	16.28	0.06
2001	816656	70639	11.56	0.08	2001	996324	69493	14.34	0.07
2002	961258	86191	11.15	0.09	2002	1463029	68599	21.33	0.05
2003	888250	76845	11.55	0.09	2003	1385131	87716	15.79	0.06
2004	940500	76732	12.25	0.08	2004	2550936	110994	22.98	0.04
2005	1149500	110620	10.39	0.10	2005	2934619	147457	19.90	0.05

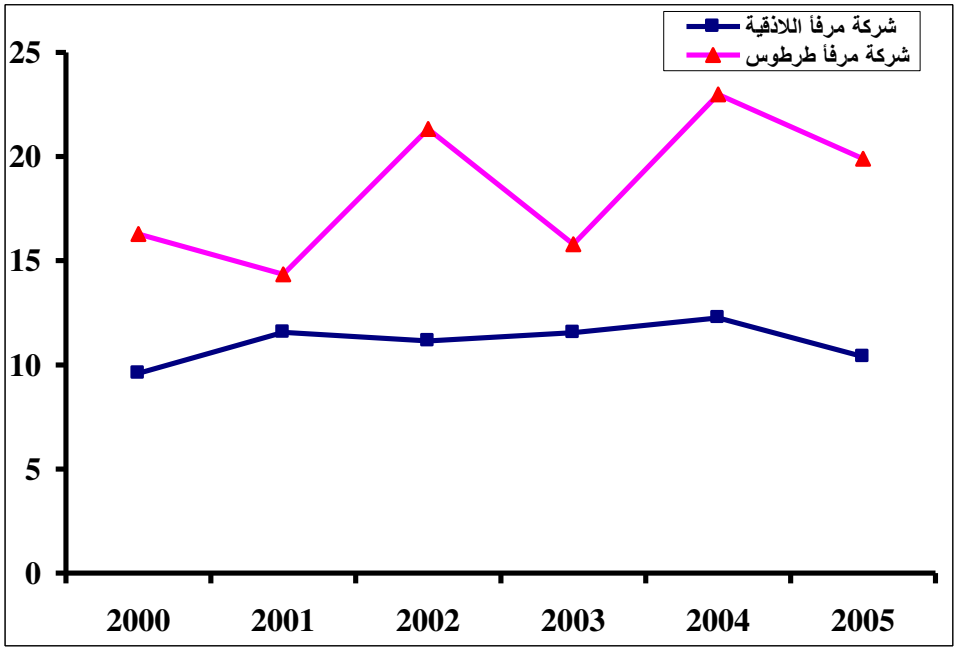
المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على الخطة السنوية لمرفأي اللاذقية وطرطوس للأعوام (2000-2005).

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{المخرجات (الإيرادات)}}{\text{المدخلات(مستلزمات الإنتاج)}}$$

$$\text{نسبة المستلزمات إلى الإنتاج} = \frac{\text{مستلزمات الإنتاج}}{\text{الإنتاج المحلي الإجمالي(الإيرادات)}}$$

من الجدول رقم(2) تمت ملاحظة أن معدل الإنتاجية الكلية في شركة مرفأ طرطوس أكبر منه في شركة مرفأ اللاذقية، على اعتبار أنه تمّ اتخاذ العديد من الإجراءات بغية جعل مرفأ طرطوس مرفأ جذب لكافة البضائع القادمة من أوروبا وحوض البحر المتوسط لتمر بضائعهم إلى دول الخليج والعراق وإيران منها: العمل على رفد المرفأ بالآليات والتجهيزات التي تلبي التطور الحاصل في مجال النقل البحري، والتطوير والتحديث المتكامل لمستوى أداء الشركة ورفع إنتاجيتها من خلال التدريب والتأهيل المستمرين للعمال.

والشكل رقم(2) يبيّن تطوّر الإنتاجية الكلية في مرفأي اللاذقية وطرطوس خلال الأعوام (2000-2005):



شكل رقم (2): تطوّر الإنتاجية الكلية في مرفأي اللاذقية وطرطوس خلال الأعوام (2000-2005)

يلاحظ من الشكل رقم (2) انخفاض الإنتاجية الكلية بشكل كبير سنة 2003 في مرفأ طرطوس بسبب الحرب على العراق حيث أدت إلى تخفيض حجم الاستثمارات، وبالتالي تخفيض حجم الإنتاج على اعتبار أن مرفأ طرطوس هو البوابة البحرية الأقرب والأفضل لبضائع الترانزيت إلى العراق.

من المعايير المستخدمة أيضاً نسب تنفيذ الخطة الإنتاجية والاستثمارية، ويبيّن الجدول رقم(3) نسب تنفيذ الخطة الإنتاجية في مرفأي اللاذقية وطرطوس خلال الأعوام (2001-2005) بالاعتماد على الخطة السنوية للمرفأين خلال الأعوام المذكورة.

جدول رقم (3) نسب تنفيذ الخطة الإنتاجية في مرفأي اللاذقية وطرطوس خلال الأعوام (2001-2005) الكمية: ألف طن

مرفأ اللاذقية				مرفأ طرطوس			
العام	الإنتاج المخطط	الإنتاج الفعلي	نسبة تنفيذ الخطة الإنتاجية	العام	الإنتاج المخطط	الإنتاج الفعلي	نسبة تنفيذ الخطة الإنتاجية
2001	3500	3619	%103	2001	4240	5747	%136
2002	3820	4549	%119	2002	6050	8474	%140
2003	4250	4867	%115	2003	8119	7960	%98
2004	4500	6102	%136	2004	8780	9716	%111
2005	5500	7322	%133	2005	10000	12388	%124

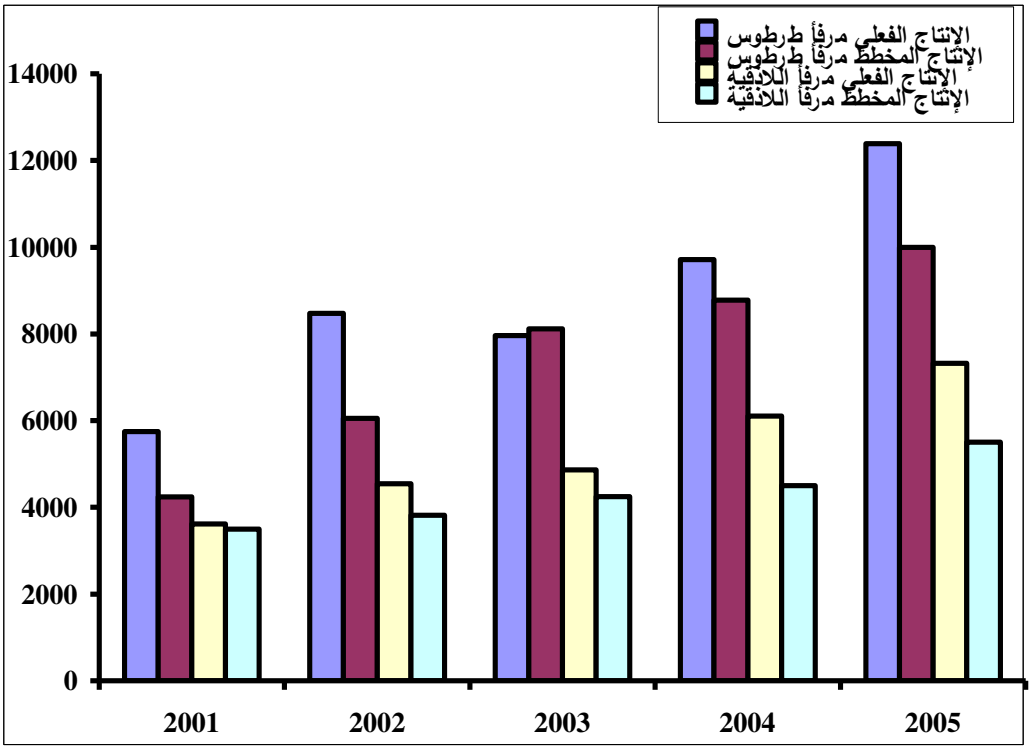
المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على الخطة السنوية لمرفأي اللاذقية وطرطوس للأعوام (2001-2005)

$$\text{نسبة تنفيذ الخطة الإنتاجية} = \frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{الإنتاج المخطط}} \times 100$$

من الجدول رقم(3) تمّت ملاحظة: شهدت الحركة الملاحية تطوراً خلال الأعوام (2001-2005) فقد بلغت الحركة الملاحية في مرفأ اللاذقية خلال عام 2005 /7322/ ألف طن، بينما كانت مخططة بـ /5500/ ألف طن.

وفي مرفأ طرطوس فقد بلغت الحركة الملاحية خلال عام 2005 /12388/ ألف طن، وقد كانت مخططة بـ/10000/ ألف طن، وبالرغم من تزايد نسبة تنفيذ الخطة الإنتاجية، إلا أنّ الجدول يعكس خللاً في الخطط الموضوعة، لأن زيادة الإنتاج الفعلي عن الإنتاج المخطط ليس دليلاً نهائياً على حسن الأداء، فقد تتغير الظروف والمتغيرات البيئية الخارجية بعد تحديد ما هو مخطط له، أو قد يكون هناك ضعف في المعايير نتيجة عدم التقدير الكافي لإمكانيات الشركة وقدراتها.

والشكل رقم(3) يبيّن الإنتاج الفعلي والإنتاج المخطط في مرفأي اللاذقية وطرطوس خلال الأعوام (2001-2005):



شكل رقم (3): الإنتاج الفعلي والإنتاج المخطط في مرفأي اللاذقية وطرطوس خلال الأعوام (2001-2005)

تقويم كفاءة معايير التقويم المستخدمة في مرفأي اللاذقية وطرطوس:

بالرغم من أهمية هذه المعايير إلا أنه يؤخذ عليها مايلي:

1 . بالنسبة لمعايير الإنتاجية: إن ارتفاع قيمة هذه المعايير لا يعكس بالضرورة ارتفاع مستوى الأداء فقد يعود السبب إلى ارتفاع الأسعار أو انخفاض قيمة مستلزمات الإنتاج.

2 . معيار نسبة تنفيذ الخطة: إنّ زيادة الإنتاج الفعلي عن الإنتاج المخطط ليس دليلاً نهائياً على حسن الأداء، فقد تتغير الظروف والمتغيرات البيئية الخارجية بعد تحديد ما هو مخطط له، وأحياناً توضع المعايير دون التقدير الكافي لإمكانيات وقدرات الشركة.

3 . إنّ هذه المعايير تهتم بالبيئة الداخلية فقط دون الاهتمام بالبيئة الخارجية، ولذلك فهي غير كافية لتقويم الأداء.

اختبار فرضيات البحث:

أداة البحث: قامت الباحثة بتصميم استبيانين: **الأول:** موجّه إلى الإداريين لاختبار الفرضيتين الأولى والثانية، حيث وزّع على الإداريين في مرفأ اللاذقية /50/ استبياناً، استرد منها /40/ استبياناً، وفي مرفأ طرطوس وزّع /45/ استبياناً استرد منها /42/ استبياناً، وكان /37/ استبياناً مقبولاً وصالحاً للاستعمال.

الثاني: موجّه إلى العاملين لاختبار الفرضية الثالثة حيث وزّع على العاملين في مرفأ اللاذقية /287/ استبياناً، استرد منها /275/ استبياناً وكان جميعها مقبولاً وصالحاً للاستعمال، بينما في مرفأ طرطوس وزّع على العاملين /296/ استبياناً، استرد منها /280/ استبياناً، وكان /264/ استبياناً مقبولاً وصالحاً للاستعمال.

جدول رقم (4) نتائج الإجابات والاختبار لأسئلة الفرضيتين الأولى والثانية في المرفأين

السؤال	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير موافق إلى حدما	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جداً	N	درجات الحرية df	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	P=sig(2-tailed)
1	1	3		13	45	15	77	76	4.86	0.96	12.460	.000
	%1.3	%3.9		%16.9	%58.4	%19.5						
2		7	2	25	32	11	77	76	4.49	1.07	8.137	.000
		%9	%2.6	%32.5	%41.6	%14.3						
3		6	2	31	32	6	77	76	4.39	0.96	8.116	.000
		%7.8	%2.6	%40.2	%41.6	%7.8						
4	1	1		4	37	34	77	76	5.30	1.05	12.741	.000
	%1.3	%1.3		%5.2	%48.1	%44.1						
1	1	4	5	19	39	9	77	76	4.52	1.05	8.661	.000
	%1.3	%5.2	%6.5	%24.7	%50.6	%11.7						
2	1		1	5	54	16	77	76	5.06	0.73	18.771	.000
	%1.3		%1.3	%6.5	%70.12	%20.78						
3			1	4	58	14	77	76	5.10	0.53	26.667	.000
			%1.3	%5.2	%75.32	%18.18						
4	4	3	1	9	53	7	77	76	4.62	1.15	8.590	.000
	%5.2	%3.9	%1.3	%11.7	%68.9	%9						

جدول رقم (5) نتائج الإجابات والاختبار لأسئلة الفرضية الثالثة في المرفأين

السؤال	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير موافق إلى حد ما	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جداً	N	درجات الحرية df	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	P=sig(2-tailed)
1	5	109	10	123	285	7	539	538	4.11	1.22	7.950	.000
	%0.93	%20.22	%1.86	%22.82	%52.88	%1.29						
2		67		10	211	251	539	538	5.07	1.27	20.410	.000
		%12.43		%1.86	%39.14	%46.57						
3		67			294	178	539	538	4.96	1.21	19.292	.000
		%12.43			%54.55	%33.02						
4		3	1	5	226	304	539	538	5.54	0.59	55.013	.000
		%0.55	%0.19	%0.93	%41.93	%56.4						

اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

قامت الباحثة لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها بإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي معتمدة في معالجتها على البرنامج الإحصائي SPSS10.0، حيث تمّ رفض أو قبول الفرضية الابتدائية وفقاً لمقارنة احتمال ثقة الباحثة P= Sig (احتمال عدم الوقوع في خطأ رفض فرضية ابتدائية صحيحة) مع مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (احتمال رفض الفرضية الابتدائية عندما تكون هذه الفرضية صحيحة)، وتمّ تقرير النتيجة كما يلي:

$Sig > \alpha = 0.05$ أي عدم وجود فرق معنوي بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع (3.5) يتم قبول الفرضية الابتدائية.

$Sig < \alpha = 0.05$ رفض الفرضية الابتدائية والإقرار بوجود فرق معنوي بين متوسط العينة (الإجابات) ومتوسط المجتمع المحدد (3.5) .

الفرضية الأولى: لا توجد فروق جوهرية بين معايير تقويم الأداء المالي والإداري المستخدمة في مرفأي اللاذقية وطرطوس، ومعايير التقويم النمطية المبنية على أسس علمية مدروسة.

من خلال تحليل إجابات أسئلة الفرضية الأولى تبين أن نسبة 94.8% من أفراد العينة أكدوا وبوسط حسابي قدره 4.86 أنه يتم تقويم الأداء بالاعتماد على مؤشرات الإنتاج والإنتاجية، ونسبة 88.4% من أفراد العينة أكدوا وبوسط حسابي قدره 4.49 أنه يتم تقويم الأداء بالاعتماد على نسب الانتفاع من الطاقة المتاحة للبضائع العامة في المرفأين. ومن خلال الإجابة على السؤال الثالث تبيَّن بنسبة 89.6% وبوسط حسابي قدره 4.39 أن معايير الإنتاجية المستخدمة لتقويم الأداء غير كافية، ولابدَّ من إيجاد معايير أخرى إضافية، ونسبة 97.4% أكدت أن للاهتمام بالمعايير المعنوية والزمنية والنوعية دوراً كبيراً في تسريع وتيرة العمل وتحسين مستوى الأداء بوسط حسابي قدره5.30.

في حين أن نتائج الاختبار للأسئلة الأربعة كما يتضح من الجدول رقم (4) أعطت $Sig = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وهذا يعني رفض الفرضية الابتدائية، والتي تنفي وجود فروق جوهرية وقبول الفرضية البديلة لها.

وبالتالي فإن الفرضية الأولى من البحث مرفوضة وتقبل الفرضية البديلة. ونقول: توجد فروق جوهرية بين معايير تقويم الأداء المالي والإداري المستخدمة في مرفأي اللاذقية وطرطوس، ومعايير التقويم النمطية المبنية على أسس علمية مدروسة، ولا بدَّ من معرفة إذا كانت هذه الفروق في صالح العينة أم مجتمع البحث، ويتم معرفة ذلك من خلال إشارة t المحسوبة فيلاحظ من الجدول رقم (4) أنَّ إشارة t للأسئلة الأربعة الأولى المتعلقة بالفرضية الأولى أعطت إشارة موجبة وهذا يعني أنَّ متوسط العينة أكبر من متوسط المجتمع المحدد 3.5، والفرق بينهما معنوي وفي صالح مجتمع البحث. والمعايير المستخدمة للتقويم أفضل من المعايير النمطية حسب رأي المستبينين، ولكن إذا تمت مقارنتها بالمعايير المستخدمة في المرافئ المتطورة تعد هذه المعايير أقل كفاءة والفروق ليست في صالح مجتمع البحث، ولابدَّ من إيجاد معايير أخرى إضافية تتلاءم والبيئة التنافسية الجديدة التي يعمل فيها المرفآن.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق جوهرية بين الإجراءات الإدارية المتبعة في مرفأي اللاذقية وطرطوس، والإجراءات الإدارية الواجب إتباعها لمنافسة المرافئ العالمية.

من خلال تحليل إجابات أسئلة الفرضية الثانية تبين أن نسبة 87% من أفراد العينة أكدوا وبوسط حسابي قدره 4.52 أنه مازال هناك الكثير من الإجراءات الواجب القيام بها لتخليص البضاعة ضمن صالة النافذة الواحدة. بينما تبيّن من خلال الإجابة على السؤال الثاني بنسبة 97.4%، وبوسط حسابي قدره 5.06 أنه لايتم استخدام * المانيفست (Manifest) الإلكتروني بالتعاون مع الجهات المعنية كافة (جمارك، ومرفأ، ووكالات بحرية)، ونسبة 98.7% أكدت وبوسط حسابي قدره 5.10 عدم وجود شبكة معلوماتية تربط جميع جهات القطاع البحري من شأنها تسريع وتيرة العمل على غرار ما هو معمول به في أكثر مرافئ العالم. ومن خلال الإجابة على السؤال الرابع تبين بنسبة 89.6% وبوسط حسابي قدره 4.62 أنَّ الإدارة تهتم بإقامة الدورات التدريبية المستمرة للكوادر الإدارية العليا والمتوسطة.

في حين أن نتائج الاختبار للأسئلة الأربعة كما هو موضح في الجدول رقم (4) أعطت $Sig = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وهذا يعني رفض الفرضية الابتدائية والتي تنفي وجود فروق جوهرية وقبول الفرضية البديلة لها.

وبالتالي فإن الفرضية الثانية من البحث مرفوضة وتقبل الفرضية البديلة. ونقول: توجد فروق جوهرية بين الإجراءات الإدارية المتبعة في مرفأي اللاذقية وطرطوس، والإجراءات الإدارية الواجب إتباعها لمنافسة المرافئ العالمية. ولابدَّ من معرفة إن كانت هذه الفروق في صالح العينة أم المجتمع، ويتم معرفة ذلك من خلال إشارة t المحسوبة، فيلاحظ في الجدول رقم (4) أنَّ إشارة t للأسئلة الأربعة الثانية المتعلقة بالفرضية الثانية أعطت إشارة موجبة، وهذا يعني أنَّ متوسط العينة أكبر من متوسط المجتمع المحدد 3.5 والفرق بينهما معنوي وفي صالح مجتمع البحث، والإجراءات الإدارية المتبعة جيدة حسب وجهة نظر المستبينين، والسبب الذي أدى إلى هذه النتيجة هو الاستعانة بالخبراء الأوروبيين للتحديث والتطوير من أجل تسهيل الإجراءات الإدارية من خلال الاستفادة من المنحة المقدمة من بنك الاستثمار الأوروبي بكلفة 900 ألف يورو. ولكن الدراسة لم تدخل حيز التنفيذ الفعلي وبالتالي لايمكن اعتبار هذه الفروق في صالح مجتمع البحث، فما زالت الإجراءات الإدارية المتبعة أقل كفاءة من الإجراءات الواجب اتباعها حتى الانتهاء من تنفيذ هذه الدراسة والاستفادة منها بنجاح .

* **المانيفست:** هو قائمة البضاعة المشحونة على السفينة، وهو قائمة بكل أذونات الشحن الصادرة عن المرفأ وتحتوي على البيانات المدونة بكل أذن شحن.

الفرضية الثالثة: لاتوجد فروق جوهرية بين مستوى كفاءة الموارد البشرية المتوافرة في مرفأي اللاذقية وطرطوس، والمستوى الواجب توافره لتحسين إنتاجية العمل.

من خلال تحليل إجابات أسئلة الفرضية الثالثة تبين أنَّ نسبة 76.99% من أفراد العينة أكدوا وبوسط حسابي قدره 4.11 أنَّ الأيدي العاملة المتوافرة في المرفأين لديها الخبرة الكافية للقيام بالأعمال المرفئية كافة، ومن خلال الإجابة على السؤال الثاني تبين أنَّ نسبة 87.57% من أفراد العينة أكدوا، وبوسط حسابي قدره 5.07 أنَّ العمل المرفئي بطبيعته شاق ويؤدي إلى إجهاد العامل وبالتالي انخفاض مستوى أدائه، وأنَّ الوقت الذي تستغرقه عمليات التحميل والتفريغ يؤثر سلباً في مستويات الأداء على اعتبار أنَّ العمل روتيني يومياً في التحميل والتفريغ مما يؤدي إلى شعور العامل بالملل وهذا تمَّ التأكيد عليه من خلال الإجابة على السؤال الثالث أيضاً بنسبة 87.57% وبوسط حسابي قدره 4.96. وبنتيجة الإجابة على السؤال الرابع تبين بنسبة 99.26% وبوسط حسابي قدره 5.54 أنَّ درجة رضى العامل عن عمله تؤثر في مستوى أدائه، وأن معظم العاملين يعانون من صعوبة العمل وبالتالي هناك درجة من عدم الرضا عن طبيعة العمل.

في حين أنَّ نتائج الاختبار للأسئلة الأربعة كما يتضح من الجدول رقم (5) أعطت Sig =0.000<a=0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الابتدائية والتي تنفي وجود فروق جوهرية وقبول الفرضية البديلة لها.

وبالتالي فإنَّ الفرضية الثالثة من البحث مرفوضة، وتقبل الفرضية البديلة ونقول: توجد فروق جوهرية بين مستوى كفاءة الموارد البشرية المتوافرة في مرفأي اللاذقية وطرطوس، والمستوى الواجب توافره لتحسين إنتاجية العمل، ولابدَّ من معرفة إذا كانت هذه الفروق في صالح العينة أم المجتمع ويتم معرفة ذلك من خلال إشارة t المحسوبة فيلاحظ في الجدول رقم (5) أنَّ إشارة t للأسئلة الأربعة المتعلقة بالفرضية الثالثة أعطت إشارة موجبة، وهذا يعني أنَّ متوسط العينة أكبر من متوسط المجتمع المحدد 3.5، والفرق بينهما معنوي وفي صالح مجتمع البحث، وأنَّ مستوى كفاءة الموارد البشرية هو بالمستوى المطلوب. وقد كان ذلك مؤكداً في مرفأ طرطوس فقد سجلت الحركة الملاحية لعام 2005 أرقاماً قياسية لأول مرة منذ تأسيس المرفأ نتيجة الإجراءات التي تمَّ اتخاذها منها التطوير والتحديث المتكامل لمستوى أداء الشركة، ورفع إنتاجيتها من خلال التدريب والتأهيل المستمرين للعمال، بينما كانت إنتاجية مرفأ اللاذقية أقل من إنتاجية مرفأ طرطوس، وبالتالي لابدَّ من الاهتمام بالمزيد من التدريب والتأهيل للعاملين للوصول بمرافئنا إلى المستوى العالمي المطلوب .

الاستنتاجات:

من خلال الإطلاع على معايير تقويم الأداء المالي والإداري المتبعة في مرفأي اللاذقية وطرطوس ومن خلال الدراسة الميدانية، وفي ضوء نتائج اختبار الفرضيات توصّلت الباحثة إلى النتائج التالية:

1 . إنَّ معايير تقويم الأداء المستخدمة في المرفأين غير كافية لتقويم الأداء، ولاتلائم البيئة التنافسية الجديدة التي يعمل فيها المرفآن، لأن هناك منافسة من قبل المرافئ العالمية من حيث السرعة والجودة في الخدمات المرفئية المقدّمة. فهذه المعايير تركّز على البيئة الداخلية دون الاهتمام بالبيئة الخارجية.

2 . إنَّ معدل الإنتاجية الكلية في شركة مرفأ طرطوس أكبر منه في شركة مرفأ اللاذقية على اعتبار أنه تمَّ اتخاذ العديد من الإجراءات بغية جعل مرفأ طرطوس مرفأ جذب للبضائع القادمة من أوروبا كافة.

3 . من خلال اختبار فرضيات البحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

أ . توجد فروق جوهرية بين معايير تقويم الأداء المالي والإداري المستخدمة في مرفأي اللاذقية وطرطوس، ومعايير التقويم النمطية المبنية على أسس علمية مدروسة، وهذه الفروق ليست في صالح مجتمع البحث.

ب . توجد فروق جوهرية بين الإجراءات الإدارية المتبعة في المرفأين، والإجراءات الإدارية الواجب إتباعها لمنافسة المرافئ العالمية، وهذه الفروق ليست في صالح مجتمع البحث وما زالت الإجراءات المتبعة أقل كفاءة من الإجراءات الواجب إتباعها.

ت . توجد فروق جوهرية بين مستوى كفاءة الموارد البشرية المتوافرة في المرفأين، والمستوى الواجب توفره لتحسين إنتاجية العمل، وهذه الفروق في صالح مجتمع البحث.

4 . إنَّ للاهتمام بالمعايير المعنوية والنوعية والزمنية دوراً كبيراً في تسريع وتيرة العمل وتحسين مستوى الأداء.

5 . مازال هناك الكثير من الإجراءات الواجب القيام بها لتخليص البضاعة ضمن صالة النافذة الواحدة في المرفأين فالإجراءات والتعقيدات مازالت موجودة.

6 . لا يتم استخدام المانيفست الإلكتروني بالتعاون مع الجهات المعنية كافة (جمارك، ومرفأ، ووكالات بحرية) بحيث يستطيع الوكيل البحري أن يرسل المانيفست الإلكتروني إلى إدارتي الجمارك والمرفأ. فكل شركة ناقلة أو سفينة تنظم المانيفست الأصلي على النحو الذي تراه مناسباً.

7 . لا توجد في مرفأي اللاذقية وطرطوس شبكة معلوماتية تربط جميع جهات القطاع البحري على غرار ما هو معمول به في أكثر مرافئ العالم بحيث يتم تبادل المعلومات بدءاً من وصول السفينة وحتى تخليص البضائع خارج المرفأ من خلال بوابة إلكترونية يمكن الدخول إليها من قبل شركة المرفأ والجمارك والوكلاء البحريين والمخلصين الجمركيين.

8 . عدد ساعات العمل كبير ويؤدّي إلى إجهاد العامل بسرعة نظراً لأنَّ طبيعة العمل في المرافئ تسبب الإرهاق للعمال وانخفاض مستوى أدائهم، كذلك المخاطر الكثيرة التي يتعرض لها عمال المرفأ تؤثر في درجة رضاهم عن هذا العمل، وبالرغم من ذلك فإنَّ الإدارة لاتقوم بحل المشاكل التي يتعرض لها العمال.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي تمّ التوصل إليها وبهدف تحسين مستوى الأداء في مرفأي اللاذقية وطرطوس ورفع كفاءة معايير التقويم المستخدمة وتحسين جودة الخدمات المرفئية المقدمة توصي الباحثة بما يلي:

1 . نظراً لأن المعايير المستخدمة في تقويم أداء مرفأي اللاذقية وطرطوس غير كافية وغير مناسبة للبيئة التنافسية الجديدة توصي الباحثة بما يلي:

أ . الاهتمام بالمعايير المعنوية للعاملين نظراً لدورهم الكبير في تحسين مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات المرفئية المقدمة من خلال زيادة رضى العاملين عن العمل، وإقامة دورات تدريبية مستمرة، وإعادة النظر في الحوافز المقدمة بحيث يتم مشاركة العاملين في أرباح الشركة في المرفأين، وتخفيض معدل شكاوى العاملين والعمل على حل جميع المشاكل التي تعترضهم أثناء العمل.

ب . الاهتمام بالمعايير النوعية الخاصة بجودة الخدمات المقدمة إلى العملاء على اعتبار أن قطاع النقل البحري هو قطاع خدمي، بالإضافة إلى ضرورة التسويق والترويج للخدمات المرفئية المقدمة.

ت . الاهتمام بالمعايير الزمنية الخاصة بأداء العمل لأن مرفأي اللاذقية وطرطوس يتعرضان لمنافسة كبيرة من قبل المرافئ المجاورة، من حيث السرعة، والجودة في الخدمات المرفئية المقدمة، على اعتبار أن السرعة في تأدية الخدمة وتحسين التعامل مع العملاء بالإضافة إلى انخفاض الرسوم المرفئية المدفوعة أسباب تجعل المتعاملين يفضلون التعامل مع المرفأ دون غيره.

ث . إعادة النظر بشكل دوري بمعايير التقويم المستخدمة كافة للتأكد من أن هذه المعايير تؤدي الغرض المطلوب منها.

2 . وضع نظام أتمتة يحقق متطلبات العمل في مرفأي اللاذقية وطرطوس، وإنشاء غرفة مراقبة ومتابعة الأعمال وتحديد معدلات الكفاءة والأداء.

3 . الإسراع في إنجاز كافة الإجراءات اللازمة لاعتماد شبكة معلوماتية في مرفأي اللاذقية وطرطوس، من شأن هذه الشبكة ربط جميع جهات القطاع البحري من أجل تسريع وتيرة العمل على غرار ماهو معمول به في أكثر مرافئ العالم.

4 . العمل على أتمتة البيان الجمركي بأسرع وقت ممكن بحيث يسهم في حل المشاكل التي تعاني منها شركات النقل أو وكلائها ومستوردو البضائع.

5 . العمل على تبسيط الإجراءات في صالة النافذة الواحدة في المرفأين، والتخلّص من التعقيدات الموجودة، والتنسيق مع الجهات المعنية كافة بشروط تحقق الفائدة القصوى للمرفأ وللمتعاملين معه، واستكمال الإجراءات اللازمة وصولاً إلى الغاية المرجوّة من النافذة الواحدة وهي اختصار الزمن والجهد.

المراجع:

1 . زاهر، بسام حسن. "*مدخل مقترح لرفع كفاءة وفعالية نظم توكيد الجودة من منظور إدارة الجودة الشاملة*"، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2002، 206 ص.

2 . قلعاوي، غسان. *رقابة الأداء*، الطبعة الأولى، دار كنعان للدراسات والنشر، دمشق، 1998، 355 ص.

3 . حياني، إبراهيم. *التقييم الإداري للمشروعات*، منشورات جامعة حلب، سورية، 1991، 414 ص.

4 . حنفي، عبد الغفار؛ أبو قحف، عبد السلام. *تنظيم وإدارة الأعمال*، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، 615 ص.

5 – WALLY, B.H.*Efficiency Auditing*, The Mac. Millan press Ltd, London, 1984, 340 P.

6 . مرعي، محمد مرعي. *دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات*، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001، 150 ص.

7- BOONE, E.& KURTZ, L. *Management*, Fourth edition, MC Graw-Hill, NewYork, 1992,
605 P.

8 . الصباح، عبد الرحمن. *مبادئ الرقابة الإدارية:المعايير . التقييم . التصحيح*، مؤسسة زهران، عمان، 1994، 207 ص.

9 . المصري، سعيد محمد. *التنظيم والإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة*، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، 263 ص.

10 . مهنا، محمد نصر. *تحديث في الإدارة العامة والمحلية*، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، 414ص.

11 . حنفي، عبد الغفار؛ الصحن، محمد فريد. *إدارة الأعمال*، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1991، 639 ص.

12- BARTOL, M. & MARTIN, C. *Management*, International edition, MC. Graw-Hill, I.n.c., 1991,813 P.

13 . الشيخ سالم، فؤاد؛ وآخرون. *المفاهيم الإدارية الحديثة*، الطبعة الخامسة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995، 289 ص.

14 . آل علي، رضا صاحب أبو حمد؛ الموسوي، سنان. *الإدارة: لمحات معاصرة*، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن . عمان، 2001، 266 ص.

15 . *النشرة الإحصائية لشركة مرفأ اللاذقية للعام 2005*، 69 ص.

16 . *النشرة الإحصائية لشركة مرفأ طرطوس للعام 2005*، 35 ص.

ملحق استبيان الدراسة

يرجى الإجابة بدقة على الأسئلة الواردة في الاستبيان بوضع إشارة X في المربع الموافق، وإننا نؤكد أنّ المعلومات التي سيتم الإدلاء بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي شاكرين لكم تعاونكم.

أولاً: استبيان الإداريين:

أسئلة الفرضية الأولى:

1 . يتم تقويم الأداء بالاعتماد على مؤشرات الإنتاج والإنتاجية.

2 . من المعايير المستخدمة لتقويم الأداء نسب الانتفاع من الطاقة المتاحة للمرفأ.

3. إنّ معايير الإنتاجية المستخدمة ليست كافية من أجل تقويم أداء المرفأ.

4 . إنّ للاهتمام بالمعايير المعنوية والنوعية والزمنية دوراً كبيراً في تسريع وتيرة العمل وتحسين مستوى الأداء.

أسئلة الفرضية الثانية:

1 . ما زال هناك الكثير من الإجراءات الواجب القيام بها لتخليص البضاعة ضمن صالة النافذة الواحدة.

2 . لا يتم استخدام البيان الإلكتروني(المانيفست) بالتعاون مع الجهات المعنية كافة (جمارك، ومرفأ، ووكالات بحرية).

3 . لا توجد شبكة معلوماتية تربط جميع جهات القطاع البحري من شأنها تسريع وتيرة العمل على غرار ما هو معمول به في أكثر مرافئ العالم.

4 . تهتم الإدارة بإقامة الدورات التدريبية المستمرة للكوادر الإدارية العليا والمتوسطة.

ثانياً: استبيان العاملين:

1 . الشهادة التي يحملها العامل:

بـــدون ابـ إعـ ثا معهـــد

شهادة □ تدائية □ دادية □ نوية □ متوسط □

2 . التعويضات والحوافز التي يحصل عليها العامل تتناسب مع الجهود المبذولة، ومع زيادة الإنتاجية وتطوّر الحركة الملاحية. نعم □ لا □

3 . العلاقة بين الإدارة والعمال جيدة، وهناك درجة من الرضى عن العمل في المرفأ. نعم □ لا □

4 . تؤثر ظروف العمل على درجة رضا العاملين عن عملهم. نعم □ لا □

أسئلة الفرضية الثالثة:

1 . الأيدي العاملة المتوفرة في المرفأ لديها الخبرة الكافية للقيام بكافة الأعمال المرفئية.

2 . عدد ساعات العمل كبير ويؤدي إلى إجهاد العامل، وبالتالي انخفاض مستوى أدائه.

3 . الوقت الذي تستغرقه عمليات التحميل والتفريغ يؤثر سلباً في مستويات الأداء.

4 . تؤثر درجة رضى العامل عن عمله على مستوى أدائه.