



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

<https://political-encyclopedia.org/library/4062>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/15 15:49 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political – يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – 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 السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.



تقييم كفاءة معايير التقويم المالي والإداري المستخدمة في قطاع النقل البحري (نموذج مرافقي اللاذقية وطرطوس)

* الدكتور أديب برهوم

** الدكتور منذر مرهج

*** عتاب يوسف حسون

(تاریخ الإیادع 19 / 3 / 2007. قُبِل للنشر في 7/5/2007)

□ الملخص □

يركز هذا البحث على قطاع هام من قطاعات الاقتصاد الوطني، وهو قطاع النقل البحري، باعتباره قطاعاً خدمياً يقدم العديد من الخدمات، لذلك كان لابد من التطرق إلى معايير التقويم المالي والإداري المستخدمة في هذا القطاع، وبالتحديد في تقويم أداء مرافقي اللاذقية وطرطوس، ومعرفة مدى كفاءة هذه المعايير وملاءمتها للبيئة التنافسية التي يعمل فيها المرفأ، حيث تبين للباحثة أنَّ معايير التقويم المستخدمة في المرافقين غير كافية لتقويم الأداء، ولا تلائم

البيئة التنافسية الجديدة التي يعمل فيها المرفأ نظراً للمنافسة من قبل المرافق العالمية من حيث السرعة والجودة في الخدمات المرففية المقدمة. لذلك لابد من اقتراح معايير إضافية من شأنها أن تسهم مع هذه المعايير المستخدمة في رفع مستوى أداء مرافقي اللاذقية وطرطوس، وتحسين جودة الخدمات المرففية المقدمة مثل المعايير المعنوية والنوعية وال زمنية. فقد تبين أنَّ 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 المرجوة من عملية التقويم، وهي تحسين الأداء وتطويره من خلال بيان المعيقات والانحرافات وأسبابها للوصول إلى الطرق الكفيلة بمعالجتها، وبيان مظاهر الكفاءة في الأداء والحرص على تطويرها في المستقبل.

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

* مدرس في قسم إدارة الأعمال . كلية الاقتصاد . جامعة تشرين . اللاذقية . سوريا.

** مدرس في قسم إدارة الأعمال . كلية الاقتصاد . جامعة تشرين . اللاذقية . سوريا.

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

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 تغير مستمرة بسبب بيئتها المتغيرة باستمرار، فإن ذلك يلزم الإدارة بضرورة التعديل المستمر لخطتها وسياساتها وقرارتها وفقاً لما تمارسه من عملية تقويم للأداء.

إن عملية التقويم من الوسائل المهمة في مجال تحسين الأداء وتطويره، إلا أن هذه الوسائل لم تعد تفي بالغرض المطلوب منها، لأن هذه الوسائل لم تتطور بالنحو الذي يتماشى مع المتغيرات التي حدثت في البيئة المحيطة، لذلك لابد من تطوير معايير قياس الأداء وتقويمه، فالمعايير التقليدية التي تستخدم أصبحت لا تفي بالغرض المطلوب منها، لأن البيئة المحيطة تغيرت من المنافسة المحدودة الناطق إلى المنافسة العالمية، ومن علامة بمتطلبات محدودة إلى علامة أكثر وعيًا بمتطلبات غير محدودة. ونتيجةً لهذه التغيرات أصبح من الضروري لأية شركة السعي لتقديم المنتجات أو الخدمات بالجودة المناسبة، وفي الوقت المناسب والسعر المناسب وبمواصفات ترضي العملاء.

مشكلة البحث:

تبعد مشكلة البحث من غياب معايير تقويم الأداء المالي والإداري التي تعتمد على أسس علمية مدروسة، فمعظم المعايير المستخدمة في تقويم أداء مرافق الازفية وطرطوس تقصر على المعايير الكمية كمعدّل تنفيذ الخطة ومعايير الإنتاجية، دون الاهتمام بمعايير الأخرى التي من شأنها تسرع وتيرة العمل ورفع مستوى الأداء. فهذه المعايير تعطي دلالات إيجابية تشير إلى مستوى أداء جيد، إلا أنه إذا تم النظر إلى الأداء من زاوية أخرى كموقع المرفا من سوق النقل البحري العالمي، أو مستوى جودة الخدمات المقدمة، أو من حيث السرعة والكفاءة في تقديم هذه الخدمات تتم ملاحظة أن هذه المعايير تعطي دلالات سلبية عن الأداء تشير إلى مستوى أداء متدين، فالإنتاجية وإن زادت يجب ألا تكون هي الهدف فقط، ولكن يجب الطموح لرفع مستوى الخدمات المرففية المقدمة. 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 المرففية المقدمة.

أهمية البحث:

تبعد 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 يمكن مرافق الازفية وطرطوس من معرفة الجوانب التي تتميز بها المرافق المنافسة في تقديم الخدمات، وبالتالي العمل على تحسين أدائهم ليجاريوا هذه المرافق المنافسة في تحسين أسلوب العمل وتطويره.

أهداف البحث:

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

- 1 . تسلیط الضوء على واقع العمل في مرافق الازفية 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 مرفاي اللاذقية وطرطوس، وتحسين جودة الخدمات المرفأية المقدمة.

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 مرفاي اللاذقية وطرطوس، ومعايير التقويم النمطية المبنية على أساس علمية مدروسة.
- الفرضية الثانية:** لا توجد فروق جوهرية بين الإجراءات الإدارية المتتبعة في مرفاي اللاذقية وطرطوس، والإجراءات الإدارية الواجب إتباعها لمنافسة المرافئ العالمية.
- الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق جوهرية بين مستوى كفاءة الموارد البشرية المتوفرة في مرفاي اللاذقية وطرطوس، والمستوى الواجب توافره لتحسين إنتاجية العمل.

منهجية البحث:

تم تقسيم البحث إلى قسمين:

- 1 . **القسم النظري:** تم إنجاز هذا القسم بالاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي لأهم ما ورد في الكتب والمراجع العربية والأجنبية.
- 2 . **القسم العملي:** قامت الباحثة بتصميم استبيانين تضمنا مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث، وإجراء مقابلات متعمقة مع الإداريين والعاملين في المرفأين. بعد ذلك تم استخدام الأساليب الإحصائية اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS 10.0 في تحليل البيانات والمعطيات التي تم جمعها، وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها.

مجتمع وعينة البحث:

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

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

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 تم 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 مرفاً اللاذقية 2742 في نهاية عام 2005، وفي مرفاً طرطوس N=3001 في نهاية عام 2005، تم التوصل إلى قيمة n حجم عينة البحث في كل مرفاً كما يلي: مرفاً كاما يلي: $n_1=337$ في مرفاً اللاذقية، $n_2=341$ في مرفاً طرطوس.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: رسالة ماجستير بعنوان (مشكلات النقل البحري في سورية وأساليب معالجتها) من إعداد محمد علي حسن عام 2005 . جامعة تشرين، ركز الباحث على المشكلات المتعلقة بنظام العمل، والمشكلات المتعلقة بوسائل العمل والعمال، دون التطرق 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 التطرق إلى معايير تقويم الأداء في هذا القطاع.

الدراسة الثانية: بحث بعنوان (دور مرفاً اللاذقية في تطور التجارة الخارجية السورية. واقع الشركة وأفاق تطورها) مقدم إلى معهد التخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، من إعداد غيث علي أصلان عام 1995. دمشق، اقتصرت الدراسة فقط على مرفاً اللاذقية ودور هذا المرفأ في تطور التجارة الخارجية السورية والخدمات التي يقدمها مرفاً اللاذقية دون التطرق إلى دور مرفاً طرطوس ومعايير التقويم المستخدمة في المرفأين، وبذلك يختلف البحث عن هذه الدراسة التي عالجت فقط دور مرفاً اللاذقية في تطور 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، وبين كون هذا النشاط متفقاً في نتائجه والأهداف التي سعى إلى تحقيقها، وإذا كان أسلوب أداء النشاط ووسائل تحقيق نتائجه تمثل أفضل وأكفاء ما أمكن اتباعه لتحقيق تلك النتائج والأهداف.[2]

إن 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 لابد أن يرافقه تقويم آخر هو التقويم المالي من أجل التأكد من احتياجات المشروع وإمكانية تغطية نفقاته، وتقدير الإيرادات السنوية المتوقعة، وعلى اعتبار أن عملية التقويم هنا تأخذ صفة مالية بحثة 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 تم التوصل إلى أن 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 بمعالجتها 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:

تحلى أهمية التقويم بما يلي:

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

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

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

4 . اكتشاف التغيرات 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 توقع 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 معين من العملات الأجنبية من خلال تصدير المنتجات أو القيام بتأدية الخدمات.

المرحلة الثانية: مرحلة تحديد معايير التقويم (Evaluation Standards): تعد الخطط والأهداف معايير التقويم 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، للتعرف على درجة مطابقة الأداء الفعلي للمعايير الموضوعة، ويتم قياس درجة الاختلاف واتجاهه بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة [10]. إن 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 تلخص النتائج الفعلية، ويقوم أغلب المدراء بإجراء مقارنات بين الأداء والمعايير من خلال التجول 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 المؤشرات 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. إن مهمة العمل التصحيحي تتطلب القيام بثلاثة أمور هي:

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

[13]

- أ . أسباب مردها إلى المعيار.
- ب . أسباب مردها إلى المنفذين.
- ج . أسباب مردها إلى ظروف معينة لا علاقة لها بالعاملين أو المعيار.

2 . اختيار أنساب الطرق العلاجية: قد يتواقر للإدارة أكثر من بديل لمعالجة الانحرافات، في هذه الحالة لابد من تقويم كل بديل متواافق، وذلك في ضوء الموازنة بين العائد المتوقع من تطبيقه وتكلفة ذلك التطبيق.

3 . التأكيد من نجاح تطبيق الإجراء التصحيحي: هذه الخطوة تتضمن المتابعة للتأكد من فاعلية العلاج المقترن، فقد تكون الاقتراحات المقدمة 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 مرفا اللاذقية هي إحدى شركات القطاع العام، تم تأسيسها بموجب المرسوم التشريعي رقم /38/ لعام 1950/، وهي صرح اقتصادي هام ورافد أساسى للاقتصاد الوطنى تقوم بتقديم الخدمات المتعلقة بعمليات تناول البضائع الواردة والصادرة عن طريق مرفا اللاذقية، وما يتبع ذلك من خدمات لها وللسفن التي تنقلها.

شركة مرفا طرطوس صرح اقتصادي آخر هام ورافد أساسى للاقتصاد الوطنى، أحدثت بموجب المرسوم التشريعي رقم /314/ لعام 1969/ الذي حدد نشاطها في استثمار المرفا وما ينشأ فيه من أحواض مائية وأرصافه ومستودعات ومنافذ وما يؤمن فيه من خدمات للسفن والركاب والبضائع. لقد حققت شركة مرفا 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 مرفا طرطوس فقد كان العمل فيها متميزة جداً إذ وصلت إنتاجيتها في نهاية عام 2005 إلى 12.38 / مليون طن، بينما كانت عام 2000 حوالي 5.74 / مليون طن.

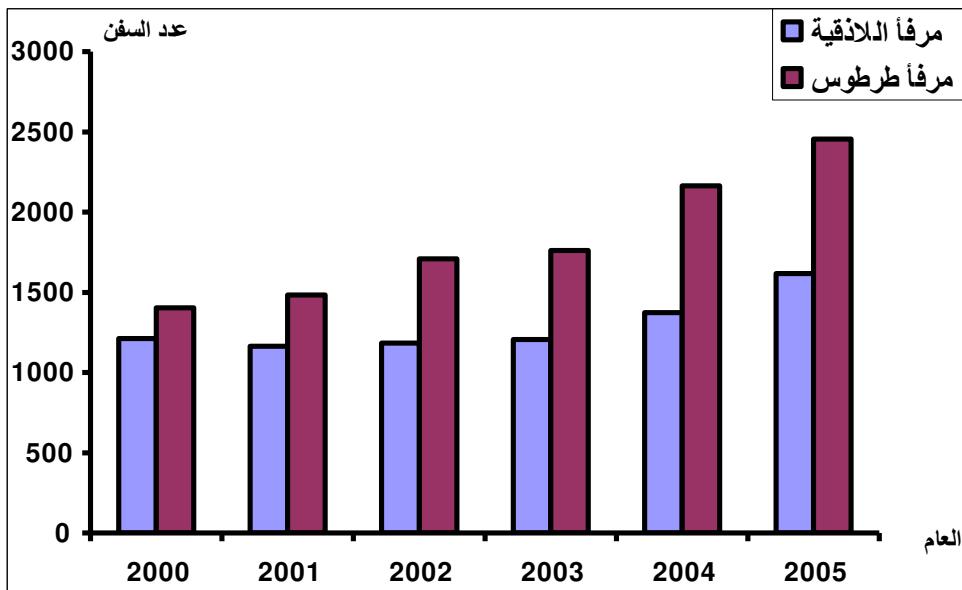
وأزداد عدد السفن التي أمنت مرفاي اللاذقية وطرطوس خلال الأعوام (2000-2005) فقد وصل عدد السفن التي أمنت مرفا اللاذقية خلال عام 2005 إلى 1616 / سفينة. وفي مرفا طرطوس وصل عدد السفن التي أمنت المرفا خلال عام 2005 إلى 2456 / سفينة. ويبين الجدول رقم (1) عدد السفن التي أمنت مرفاي اللاذقية وطرطوس وكمية البضائع المحملة فيها خلال الأعوام (2005-2000) :

جدول رقم (1) عدد السفن التي أمنت مرفاي اللاذقية وطرطوس وكمية البضائع المحملة فيها خلال الأعوام (2005-2000)

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

المصدر : النشرة الإحصائية لمرفاي اللاذقية وطرطوس للعام 2005.

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



شكل رقم (1) عدد السفن التي أمت 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 تبين أنَّ معظم المعايير المستخدمة تقصر على المعايير الكمية كمعدل تفيذ 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 المقدمة إليهم، فمعظم المعايير المستخدمة هي معايير تهتم بالبيئة الداخلية دون الاهتمام بالبيئة الخارجية التنافسية والتغيرات التي طرأت على هذه البيئة. وهذا ما دفع إلى دراسة هذه المعايير ومنها معايير الإنتاجية.

: (Productivity) الإنتاجية

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

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

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

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

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

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

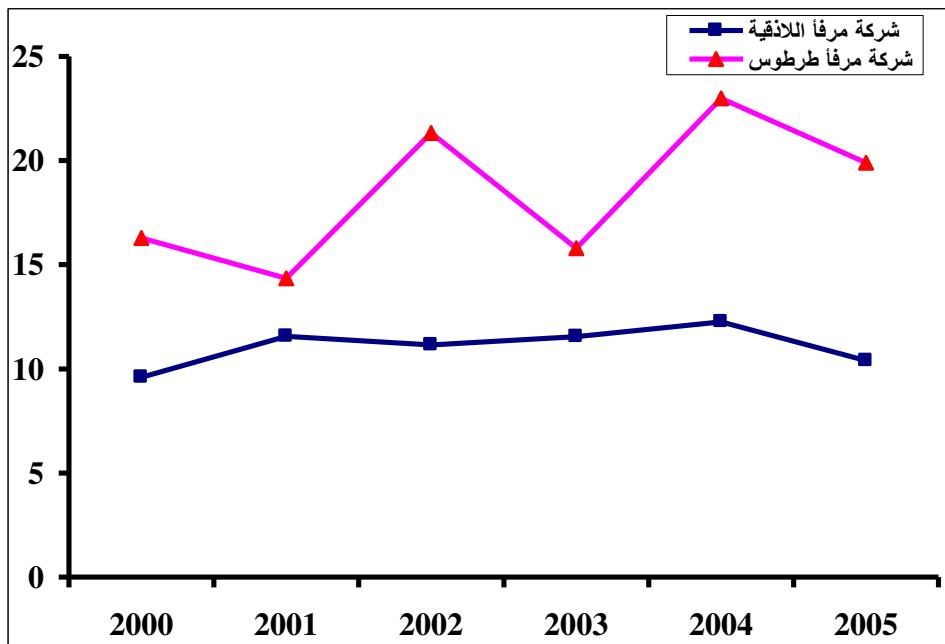
المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على الخطة السنوية لمرفاي اللاذقية وطرطوس للأعوام (2000-2005).

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

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

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

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



شكل رقم (2): تطور الإنتاجية الكلية في مرفأ 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 لصادرات الترانزيت إلى العراق.

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

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

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

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

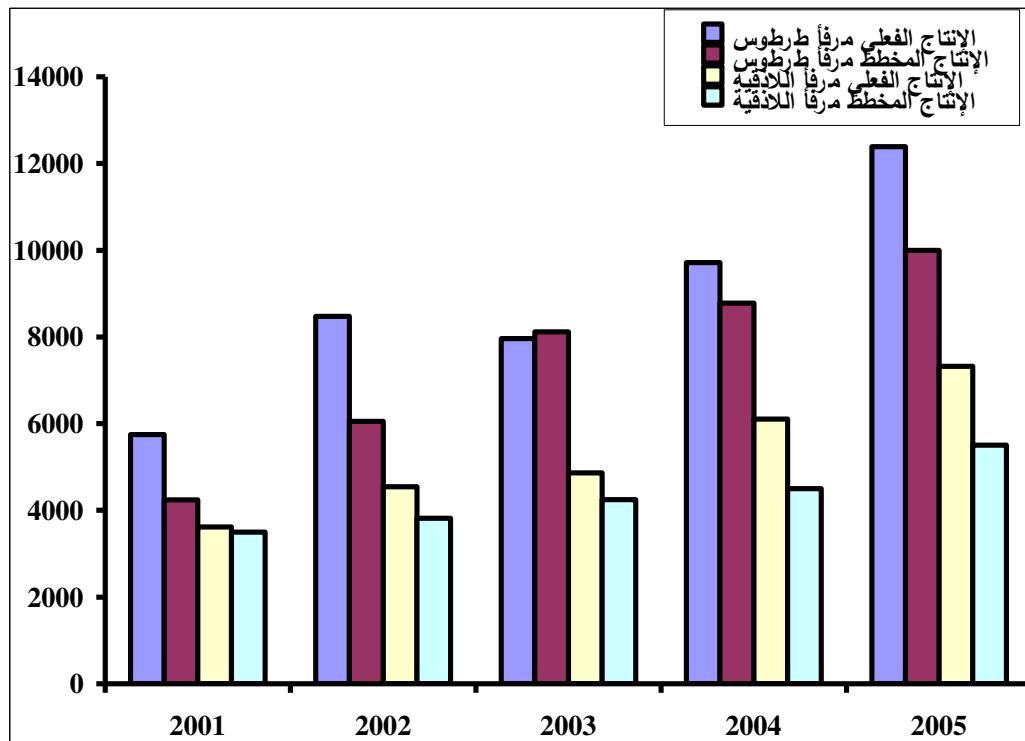
(2005)

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

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

وفي مرفا 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 مرفاي اللاذقية وطرطوس خلال الأعوام (2005-2001)



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

تقويم كفاءة معايير التقويم المستخدمة في مرفاي اللاذقية وطرطوس:

بالرغم من أهمية هذه المعايير إلا أنه يؤخذ عليها مايلي:

- 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: إن 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 . إن هذه المعايير تهتم بالبيئة الداخلية فقط دون الاهتمام بالبيئة الخارجية، ولذلك فهي غير كافية لتقدير الأداء.

اختبار فرضيات البحث:

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

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

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

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

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

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

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 تم رفض أو قبول الفرضية الابتدائية وفقاً لمقارنة احتمال ثقة الباحثة $P = \text{Sig}$ (احتمال عدم الواقع في خطأ رفض فرضية ابتدائية صحيحة) مع مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (احتمال رفض الفرضية الابتدائية عندما تكون هذه الفرضية صحيحة)، وتم تقرير النتيجة كما يلي:

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

$\text{Sig} < \alpha = 0.05$ 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 مرفاي اللادقية وطرطوس، ومعايير التقويم المنطوية المبنية على أسس علمية مدرستة.

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 تبين بنسبة 89.6% وبوسط حسابي قدره 4.39 أن معايير الإنتاجية المستخدمة لتقويم الأداء غير كافية، ولابد 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 قدره 5.30.

في حين أن نتائج الاختبار للأسئلة الأربعية كما يتضح من الجدول رقم (4) أعطت $\text{Sig} = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وهذا يعني رفض الفرضية الابتدائية، والتي تتفى 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 أساس علمية مدرستة، ولا بدّ 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 الأربعية 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 المستجيبين، ولكن إذا تمت مقارنتها بالمعايير المستخدمة في المرافق المتطرورة تعد هذه المعايير أقل كفاءة والفروق ليست في صالح مجتمع البحث، ولابد من إيجاد معايير أخرى إضافية تتلاءم والبيئة التافسية الجديدة التي يعمل فيها المرفأ.

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

من خلال تحليل إجابات أسئلة الفرضية الثانية تبين أن نسبة 87% من أفراد العينة أكدوا وبوسط حسابي قدره 4.52 أنه ما زال هناك الكثير من الإجراءات الواجب القيام بها لتخلص البضاعة ضمن صالة النافذة الواحدة. بينما تبين من خلال الإجابة على السؤال الثاني بنسبة 97.4%， وبوسط حسابي قدره 5.06 أنه لا يتم 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 مرفاق 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 الأربعية 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 اتباعها لمنافسة المرافق العالمية. ولابدّ 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 الأربعية 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 المستجيبين، 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 بكمية 900 ألف يورو. ولكن الدراسة لم تدخل حيز التنفيذ الفعلي وبالتالي لا يمكن 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: لا توجد فروق جوهرية بين مستوى كفاءة الموارد البشرية المتوفرة في مرفاي اللاذقية وطرطوس، والمستوى الواجب توافرها 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 المتوفرة في المرافقين لديها الخبرة الكافية للقيام بالأعمال المرفأية كافة، ومن خلال الإجابة على السؤال الثاني تبين أنَّ نسبة 87.57% من أفراد العينة أكدوا، وبوسط حسابي قدره 5.07 أنَّ العمل المرفأي بطبيعته شاق ويؤدي إلى إجهاد العامل وبالتالي انخفاض مستوى أدائه، وأنَّ الوقت الذي تستغرقه عمليات التحميل والتفرغ يؤثر سلباً في مستويات الأداء على اعتبار أنَّ العمل روتيني يومياً في التحميل والتفرغ 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. ونتيجة الإجابة على السؤال الرابع تبين بنسبة 99.26% وبوسط حسابي قدره 5.54 أنَّ درجة رضى العامل عن عمله تؤثر في مستوى أدائه، وأنَّ معظم العاملين يعانون من صعوبة العمل وبالتالي هناك درجة من عدم الرضا عن طبيعة العمل.

في حين أنَّ نتائج الاختبار للأسئلة الأربعية 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 المتوفرة في مرفاي اللاذقية وطرطوس، والمستوى الواجب توافرها 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 الأربعية 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 مرفا طرطوس فقد سجلت الحركة الملاحية لعام 2005 أرقاماً قياسية لأول مرة منذ تأسيس المرفأ نتيجة الإجراءات التي تمَّ اتخاذها منها التطوير والتحديث المنكمامل لمستوى أداء الشركة، ورفع إنتاجيتها من خلال التدريب والتأهيل المستمر للعمال، بينما كانت إنتاجية مرفا اللاذقية أقل من إنتاجية مرفا طرطوس، وبالتالي لابدَّ من الاهتمام بالمزيد من التدريب والتأهيل للعاملين للوصول بمرافقنا إلى المستوى العالمي المطلوب .

الاستنتاجات:

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

- 1 . إنَّ معايير تقييم الأداء المستخدمة في المرافقين غير كافية لتقويم الأداء، ولاتلائم البيئة التنافسية الجديدة التي يعمل فيها المرفان، لأنَّ هناك منافسة من قبل المرافق العالمية من حيث السرعة والجودة في الخدمات المرفأية المقدمة. فهذه المعايير ترتكز على البيئة الداخلية دون الاهتمام بالبيئة الخارجية.
- 2 . إنَّ معدل الإنتاجية الكلية في شركة مرفا طرطوس أكبر منه في شركة مرفا اللاذقية على اعتبار أنه تمَّ اتخاذ العديد من الإجراءات بغية جعل مرفا طرطوس مرفاً 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 مرافق اللاذقية وطرطوس، ومعايير التقويم النمطية المبنية على أساس علمية مدروسة، وهذه الفروق ليست في صالح مجتمع البحث.
- ب . توجد فروق جوهرية بين الإجراءات الإدارية المتبعة في المرافقين، والإجراءات الإدارية الواجب إتباعها لمنافسة المرافق 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 المتوفرة في المرافقين، والمستوى الواجب توفره لتحسين إنتاجية العمل، وهذه الفروق في صالح مجتمع البحث.
- 4 . إنَّ للالهتمام بالمعايير المعنية والنوعية والزمنية دوراً كبيراً في تسريع وتيرة العمل وتحسين مستوى الأداء.
- 5 . ما زال هناك الكثير من الإجراءات الواجب القيام بها لتخلص البضاعة ضمن صالة النافذة الواحدة في المرافقين فالإجراءات والتعقيدات ما زالت 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 مرافق اللاذقية وطرطوس شبكة معلوماتية تربط جميع جهات القطاع البحري على غرار ما هو معمول به في أكثر مرفائِ العالم بحيث يتم تبادل المعلومات بدءاً من وصول السفينة وحتى تخلص البضائع خارج المرفأ من خلال بوابة إلكترونية يمكن الدخول إليها من قبل شركة المرفأ والجمارك والوكلاه البحريين والمخلصين الجمركيين.
- 8 . عدد ساعات العمل كبير وبؤدي إلى إجهاد العامل بسرعة نظراً لأنَّ طبيعة العمل في المرافق تسبب الإرهاب 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.

الوصيات:

- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها وبهدف تحسين مستوى الأداء في مرافق اللاذقية وطرطوس ورفع كفاءة معايير التقويم المستخدمة وتحسين جودة الخدمات المرففية المقدمة توصي الباحثة بما يلي:
- 1 . نظراً لأن المعايير المستخدمة في تقويم أداء مرافق اللاذقية وطرطوس غير كافية وغير مناسبة للبيئة التنافسية الجديدة توصي الباحثة بما يلي:
 - أ . الاهتمام بالمعايير المعنية للعاملين نظراً لدورهم الكبير في تحسين مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات المرففية المقدمة من خلال زيادة رضى العاملين عن العمل، وإقامة دورات تدريبية مستمرة، وإعادة النظر في الحوافر المقدمة بحيث يتم مشاركة العاملين في أرباح الشركة في المرافقين، وتخفيف معدل شكاوى العاملين والعمل على حل جميع المشاكل التي تعرّضهم 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 المرففية المقدمة.
 - ت . الاهتمام بالمعايير الزمنية الخاصة بأداء العمل لأن مرافق اللاذقية وطرطوس يتعرضان لمنافسة كبيرة من قبل المرافق المجاورة، من حيث السرعة، والجودة في الخدمات المرففية المقدمة، على اعتبار أن السرعة في تأدية الخدمة وتحسين التعامل مع العملاء بالإضافة إلى انخفاض الرسوم المرففية 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 مرافق اللاذقية وطرطوس، وإنشاء غرفة مراقبة ومتابعة الأعمال وتحديد معدلات الكفاءة والأداء.
 - 3 . الإسراع في إنجاز كافة الإجراءات الالزمة لاعتماد شبكة معلوماتية في مرافق اللاذقية وطرطوس، من شأن هذه الشبكة ربط جميع جهات القطاع البحري من أجل تسريع وتيرة العمل على غرار ما هو معمول به في أكثر مرفاف 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 المرافقين، والتخلص من التعقيدات الموجودة، والتنسيق مع الجهات المعنية كافة بشروط تحقق الفائدة القصوى للمرفأ والمتعاملين معه، واستكمال الإجراءات الالزمة وصولاً إلى الغاية المرجوة من النافذة الواحدة وهي اختصار الزمن والجهد.

المراجع:

- 1 . زاهر، بسام حسن. "مدخل مقترن لرفع كفاءة وفعالية نظم توكيد الجودة من منظور إدارة الجودة الشاملة"، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2002، 206 ص.
- 2 . قلعاوي، عسان. رقابة الأداء، الطبعة الأولى، دار كنعان للدراسات والنشر، دمشق، 1998، 355 ص.
- 3 . حيانى، إبراهيم. التقييم الإداري للمشروعات، منشورات جامعة حلب، سوريا، 1991، 414 ص.
- 4 . حنفى، عبد الغفار؛ أبو قحف، عبد السلام. تنظيم وإدارة للأعمال، 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 . منها، محمد نصر. تحديث في الإدارة العامة والمحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، 414 ص.
- 11 . حنفى، 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؛ آخرون. 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 اللانقية 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 أن المعلومات التي سيتم الإدلاء بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي شاكرين لكم تعاؤنكم.

أولاً: استبيان الإداريين:

أسئلة الفرضية الأولى:

- 1 . يتم تقويم الأداء بالاعتماد على مؤشرات الإنتاج والإنتاجية.
- 2 . من المعايير المستخدمة لتقويم الأداء نسب الانقطاع من الطاقة المتاحة للمرفأ.
- 3 . إن معايير الإنتاجية المستخدمة ليستكافحة من أجل تقويم أداء المرفأ.
- 4 . إن للاهتمام بالمعايير المعنوية والنوعية وال زمنية دوراً كبيراً في تسريع وتيرة العمل وتحسين مستوى الأداء.

أسئلة الفرضية الثانية:

- 1 . ما زال هناك الكثير من الإجراءات الواجب القيام بها لتخلص 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 مرفائى العالم.
- 4 . تهتم الإدارة بإقامة الدورات التدريبية المستمرة للكوادر الإدارية العليا والمتوسطة.

ثانياً: استبيان العاملين:

1 . الشهادة التي يحملها العامل:

بدون	اب	إع	ثا	معهد					
شهادة	□	تدائية	□	دادية	□	نوبية	□	متوسط	□

- 2 . التعويضات والحوافز التي يحصل عليها العامل تناسب مع الجهد المبذولة، ومع زيادة الإنتاجية وتطور الحركة الملاحية. نعم □ لا □

- 3 . العلاقة بين الإدارة والعمال حيدة، 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 بكلفة الأعمال المرفقة.
- 2 . عدد ساعات العمل كبير وب يؤدي إلى إجهاد العامل، وبالتالي انخفاض مستوى أدائه.
- 3 . الوقت الذي تستغرقه عمليات التحميل والتفرغ يؤثر سلباً في مستويات الأداء.
- 4 . تؤثر درجة رضى العامل عن عمله على مستوى أدائه.