

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

\* الدكتور أديب برهوم

\*\* الدكتور منذر مرهج

\*\*\* عتاب يوسف حسون

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

### □ الملخص □

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

## **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 لا بدّ من تطوير معايير قياس الأداء وتقويمه، فالمعايير التقليدية التي تستخدم أصبحت لا تفي بالغرض المطلوب منها، لأنّ 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:

تتبع مشكلة البحث من غياب معايير تقويم الأداء المالي والإداري التي تعتمد على أسس علمية مدروسة، فمعظم المعايير المستخدمة في تقويم أداء مرفأي اللادقية 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 جيد، إلا 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 ألا 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:

تتبع 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 اللادقية وطرطوس من معرفة الجوانب التي تتميز بها المرفأي المنافسة في تقديم الخدمات، وبالتالي العمل على تحسين أدائهما ليجاريا هذه المرفأي المنافسة في تحسين أسلوب العمل وتطويره.

## أهداف البحث:

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

1. تسليط الضوء على واقع العمل في مرفأي اللادقية 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 مرفأى اللاذقية وطرطوس، وتحسين جودة الخدمات المرفئية المقدّمة.

## فرضيات البحث:

- تمّ بحث الفرضيات التالية لمحاولة إثبات صحتها أو نفيها وهي:
- الفرضية الأولى:** لا توجد فروق جوهرية بين معايير تقويم الأداء المالي والإداري المستخدمة في مرفأى اللاذقية وطرطوس، ومعايير التقويم النمطية المبنية على أسس علمية مدروسة.
- الفرضية الثانية:** لا توجد فروق جوهرية بين الإجراءات الإدارية المتبعة في مرفأى اللاذقية وطرطوس، والإجراءات الإدارية الواجب إتباعها لمنافسة المرفأى العالمية.
- الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق جوهرية بين مستوى كفاءة الموارد البشرية المتوفرة في مرفأى 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 تضمّن مجموعة من الأسئلة المتعلقة 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 اقتصرَت الدراسة على مرفأى 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:

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

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 مرفأ اللاذقية 2742 في نهاية عام 2005، وفي مرفأ طرطوس  $N=3001$  في نهاية عام 2005، تم 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، ركز الباحث على المشكلات المتعلقة بنظام العمل، والمشكلات المتعلقة بوسائل العمل والعمال، دون التطرق إلى معايير التقييم 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 مرفأ اللاذقية في تطوّر التجارة الخارجية السورية. واقع الشركة وأفاق تطورها) 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 يقدمها مرفأ اللاذقية دون التطرق إلى دور مرفأ طرطوس ومعايير التقييم المستخدمة في المرفأين، وبذلك يختلف البحث عن هذه الدراسة التي عالجت فقط دور مرفأ اللاذقية في تطوّر التجارة الخارجية السورية.

### مفهوم التقييم المالي والإداري وأهميته:

عملية التقييم (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 تمثل أفضل وأكفأ ما أمكن اتباعه لتحقيق تلك النتائج والأهداف. [2]

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

كذلك عند تقويم أي مشروع من الناحية الإدارية لا بدّ أن يرافقه تقويم آخر هو التقييم المالي من أجل التأكد من احتياجات المشروع وإمكانية تغطية نفقاته، وتقدير الإيرادات السنوية المتوقعة، وعلى اعتبار أنّ عملية التقييم هنا تأخذ صفة مالية بحتة يطلق عليها عملية التقييم 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 التوصل إلى أنّ عملية التقييم تهدف أساساً إلى تحسين وتطوير الأداء في المنشآت، من خلال بيان المعوقات والانحرافات ومظاهر الضعف التي تسفر عنها عملية التقييم، 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 تقترب بتحديد واضح لمراكز المسؤولية.
2. يظهر تقويم الأداء التطور الذي حققته 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 الإجراءات التصحيحية 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 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 والتقييم: يتم في هذه المرحلة متابعة الأداء وقياسه وفق المعايير الموضوعية له، فهذه المرحلة تتضمن تطبيق المعايير الموضوعية على الأداء الفعلي، للتعرف على درجة مطابقتها للأداء الفعلي للمعايير الموضوعية، ويتم قياس درجة الاختلاف واتجاهه بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية [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 التقييم 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 التقييم 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 التقييم (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.
- فالسبب في المؤثرات أو المتغيرات التي يؤدي حدوثها إلى ظهور الانحرافات، أما الأعراض فهي المظاهر الملحوظة 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 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 يتوافر للإدارة أكثر من بديل لمعالجة الانحرافات، في هذه الحالة لا بدّ من تقييم كل بديل متوافر، وذلك في ضوء الموازنة بين العائد المتوقّع من تطبيقه وتكلفة ذلك التطبيق.
  3. **التأكد من نجاح تطبيق الإجراء التصحيحي:** هذه الخطوة تتضمن المتابعة للتأكد من فاعلية العلاج المقترح، فقد تكون الاقتراحات المقدّمة غير كفاء 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 مرفأَي اللانقوية وطرطوس:**

لمحة عن شركتي مرفأَي اللانقوية وطرطوس:

شركة مرفأى اللانذقية هي إحدى شركات القطاع العام، تم 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 مرفأى اللانذقية، وما يتبع ذلك من خدمات لها وللسفن التي تنقلها.

شركة مرفأى طرطوس صرح اقتصادي آخر هام ورافد أساسي للاقتصاد الوطني، أحدثت بموجب المرسوم التشريعي رقم /314/ لعام /1969/ الذي حدد نشاطها في استثمار المرفأى وما ينشأ فيه من أحواض مائية وأرصفة ومستودعات ومنافذ وما يؤمن فيه من خدمات للسفن والركاب والبضائع. لقد حققت شركة مرفأى اللانذقية زيادة في إنتاجيتها وصلت إلى /7.32/ مليون طن في نهاية عام 2005، بينما كانت عام 2000 حوالي /3.60/ مليون طن، وكذلك شركة مرفأى 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.

وإزداد عدد السفن التي أمت مرفأى اللانذقية وطرطوس خلال الأعوام (2005-2000) فقد وصل عدد السفن التي أمت مرفأى اللانذقية خلال عام 2005 إلى /1616/ سفينة. وفي مرفأى طرطوس وصل عدد السفن التي أمت المرفأى خلال عام 2005 إلى /2456/ سفينة. ويبين الجدول رقم (1) عدد السفن التي أمت مرفأى اللانذقية وطرطوس وكمية البضائع المحملة فيها خلال الأعوام (2005-2000): [15][16]

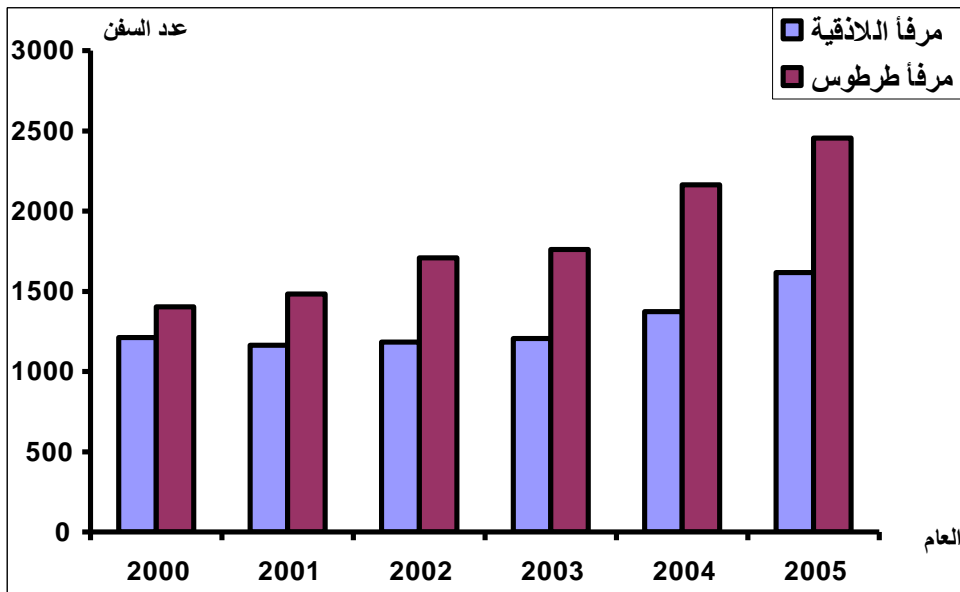
جدول رقم (1) عدد السفن التي أمت مرفأى اللانذقية وطرطوس وكمية البضائع المحملة فيها خلال الأعوام (2005-2000)

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

المصدر: النشرة الإحصائية لمرفأى اللانذقية وطرطوس للعام 2005.

يتضح من الجدول رقم (1) زيادة عدد السفن التي أمت مرفأى اللانذقية وطرطوس، والزيادة في كمية البضائع المفرغة والمحملة، ويمكن توضيح هذه الزيادة في عدد السفن من خلال الرسم البياني التالي:





شكل رقم (1) عدد السفن التي أمت مرفأ اللاذقية وطرطوس خلال الأعوام (2005-2000)

### معايير التقويم المالي والإداري المستخدمة في مرفأ اللاذقية وطرطوس:

من خلال الاطلاع على معايير تقويم الأداء المالي والإداري في مرفأ اللاذقية وطرطوس تبين أن معظم المعايير المستخدمة تقتصر على المعايير الكمية كمعدل 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 والتغيرات 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:

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

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

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

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

شركة مرفأى طرطوس					شركة مرفأى اللاذقية				
نسبة	الإنتاجية	مستلزمات	الإنتاج المحلي	العام	نسبة	الإنتاجية	مستلزمات	الإنتاج المحلي	العام
المستلزمات	الكليّة	الإنتاج	الإجمالي (الإيرادات)		المستلزمات	الكليّة	الإنتاج	الإجمالي (الإيرادات)	
إلى الإنتاج					إلى الإنتاج				
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 لمرفأى اللاذقية وطرطوس للأعوام (2000-

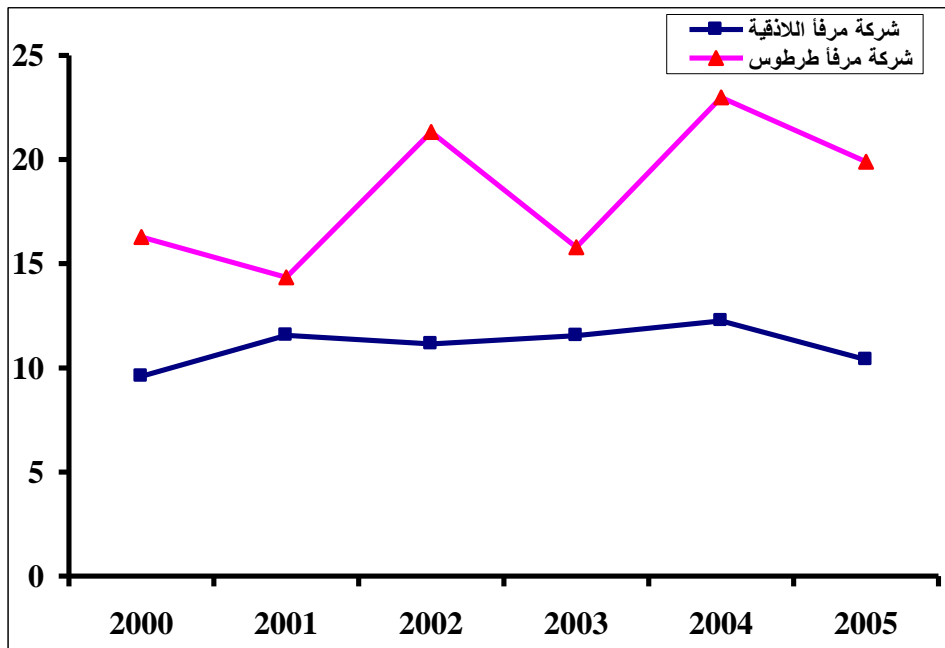
2005).

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

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

من الجدول رقم(2) تمت ملاحظة أن معدل الإنتاجية الكلية في شركة مرفأى طرطوس أكبر منه في شركة مرفأى اللاذقية، على اعتبار أنه تمّ اتخاذ العديد من الإجراءات بغية جعل مرفأى طرطوس مرفأاً جذاباً لكافة البضائع القادمة من أوروبا وحوض البحر المتوسط لتمر بضائعهم إلى دول الخليج والعراق وإيران منها: العمل على رقد المرفأ بالآليات والتجهيزات التي تلبّي 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 مرفأى اللاذقية وطرطوس خلال الأعوام (2000-2005):



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

يلاحظ من الشكل رقم (2) انخفاض الإنتاجية الكلية بشكل كبير سنة 2003 في مرفأى طرطوس بسبب الحرب على العراق حيث أدت إلى تخفيض حجم الاستثمارات، وبالتالي تخفيض حجم الإنتاج على اعتبار أن مرفأى طرطوس هو البوابة البحرية الأقرب والأفضل لبضائع الترانزيت إلى العراق. من المعايير المستخدمة أيضاً نسب تنفيذ الخطة الإنتاجية والاستثمارية، وبيّن الجدول رقم (3) نسب تنفيذ الخطة الإنتاجية في مرفأى اللاذقية وطرطوس خلال الأعوام (2005-2001) بالاعتماد على الخطة السنوية للمرفأين خلال الأعوام المذكورة.

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

مرفأى طرطوس				مرفأى اللاذقية			
نسبة تنفيذ الخطة الإنتاجية	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)

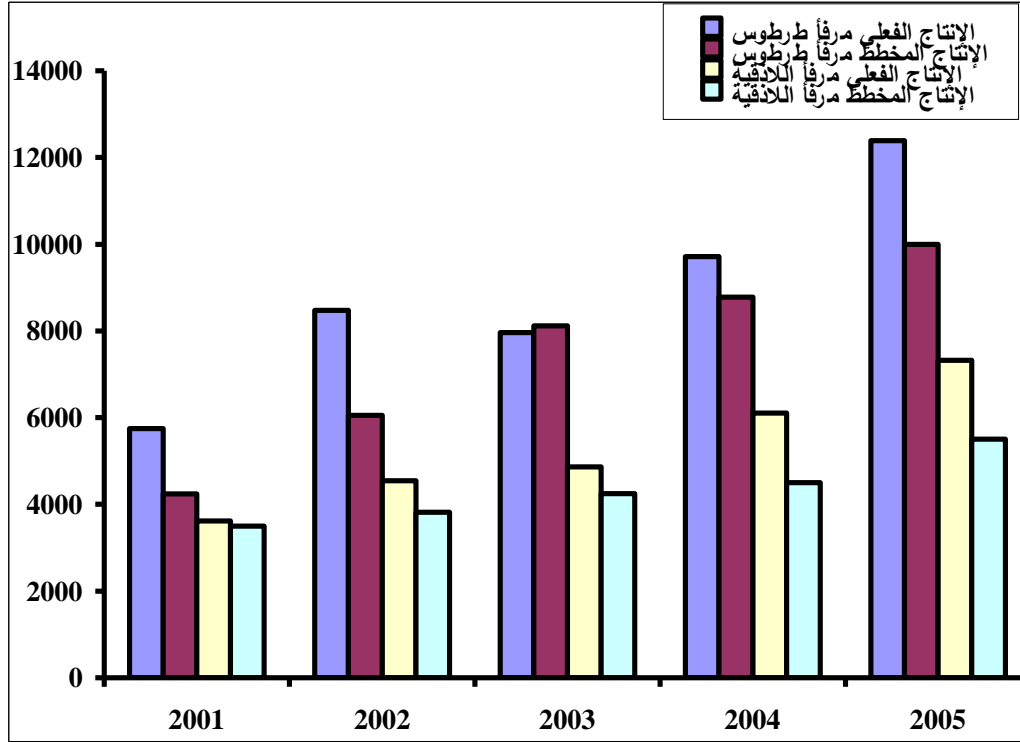
$$\text{نسبة تنفيذ الخطة الإنتاجية} = \frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{الإنتاج المخطط}} \times 100$$

من الجدول رقم(3) تمت 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 الموضوعية، 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 مرفأى اللاذقية وطرطوس خلال الأعوام

(2001-2005):



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

### تقويم كفاءة معايير التقويم المستخدمة في مرفأى 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: 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 لإمكانات وقدرات الشركة.

3 . إن 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: 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 لأسئلة الفرضيتين الأولى والثانية في المرفأين

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

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 تم رفض أو قبول الفرضية الابتدائية وفقاً لمقارنة احتمال ثقة الباحثة  $P = \text{Sig}$  (احتمال عدم الوقوع في خطأ رفض فرضية ابتدائية صحيحة) مع مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  (احتمال رفض الفرضية الابتدائية عندما تكون هذه الفرضية صحيحة)، 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 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 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 الأربعة كما يتضح من الجدول رقم (4) أعطت  $\text{Sig} = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، 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 مرفأى اللاذقية وطرطوس، ومعايير التقويم النمطية المبنية على أسس علمية مدروسة، ولا بد 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) أن إشارة  $t$  للأسئلة الأربعة الأولى المتعلقة بالفرضية الأولى أعطت إشارة موجبة وهذا يعني أن 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 المستبنيين، ولكن إذا تمت مقارنتها بالمعايير المستخدمة في المرفأى المتطورة تعد هذه المعايير أقل كفاءة والفروق ليست في صالح مجتمع البحث، ولا بد من إيجاد معايير أخرى إضافية تتلاءم والبيئة التنافسية الجديدة التي يعمل فيها المرفأان.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق جوهرية بين الإجراءات الإدارية المتبعة في مرفأى اللاذقية وطرطوس، والإجراءات الإدارية الواجب إتباعها لمنافسة المرفأى 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 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 مرفأى العالم. ومن خلال الإجابة على السؤال الرابع تبين بنسبة 89.6% وبوسط حسابي قدره 4.62 أن 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 مرفأى اللاذقية وطرطوس، والإجراءات الإدارية الواجب إتباعها لمنافسة المرفأى العالمية. ولا بد من معرفة إن كانت هذه الفروق في صالح العينة أم المجتمع، ويتم معرفة ذلك من خلال إشارة  $t$  المحسوبة، فيلاحظ في الجدول رقم (4) أن إشارة  $t$  للأسئلة الأربعة الثانية المتعلقة بالفرضية الثانية أعطت إشارة موجبة، وهذا يعني أن متوسط العينة أكبر من متوسط المجتمع المحدد 3.5 والفرق بينهما معنوي وفي صالح مجتمع البحث، والإجراءات الإدارية المتبعة جيدة حسب وجهة نظر المستبنيين، 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 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 المتوافرة في مرفأى اللاذقية وطرطوس، والمستوى الواجب توافره لتحسين إنتاجية العمل.

من خلال تحليل إجابات أسئلة الفرضية الثالثة تبين أن نسبة 76.99% من أفراد العينة أكدوا وبوسط حسابي قدره 4.11 أن الأيدي العاملة المتوافرة في المرفأين لديها الخبرة الكافية للقيام بالأعمال المرفئية كافة، ومن خلال الإجابة على السؤال الثاني تبين أن نسبة 87.57% من أفراد العينة أكدوا، وبوسط حسابي قدره 5.07 أن العمل المرفئي بطبيعته شاق ويؤدي إلى إجهاد العامل وبالتالي انخفاض مستوى أدائه، وأن الوقت الذي تستغرقه عمليات التحميل والتفريغ يؤثر سلباً في مستويات الأداء على اعتبار أن العمل روتيني يومياً في التحميل والتفريغ مما يؤدي إلى شعور العامل بالملل وهذا تم 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 أن 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 أن نتائج الاختبار للأسئلة الأربعة كما يتضح من الجدول رقم (5) أعطت Sig  $a=0.000 < 0.05$ ، وهذا يعني رفض الفرضية الابتدائية والتي تنفي وجود فروق جوهرية وقبول الفرضية البديلة لها. وبالتالي فإن الفرضية الثالثة من البحث مرفوضة، وتقبل الفرضية البديلة ونقول: توجد فروق جوهرية بين مستوى كفاءة الموارد البشرية المتوافرة في مرفأى اللاذقية وطرطوس، والمستوى الواجب توافره لتحسين إنتاجية العمل، ولا بد من معرفة إذا كانت هذه الفروق في صالح العينة أم المجتمع ويتم معرفة ذلك من خلال إشارة t المحسوبة فيلاحظ في الجدول رقم (5) أن إشارة t للأسئلة الأربعة المتعلقة بالفرضية الثالثة أعطت إشارة موجبة، وهذا يعني أن متوسط العينة أكبر من متوسط المجتمع المحدد 3.5، والفرق بينهما معنوي وفي صالح مجتمع البحث، وأن 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 تم اتخاذها منها التطوير والتحديث المتكامل لمستوى أداء الشركة، ورفع إنتاجيتها من خلال التدريب والتأهيل المستمرين للعامل، بينما كانت إنتاجية مرفأ اللاذقية أقل من إنتاجية مرفأ طرطوس، وبالتالي لا بد من الاهتمام بالمزيد من التدريب والتأهيل للعاملين للوصول بمرفأنا إلى المستوى العالمي المطلوب.

## الاستنتاجات:

- من خلال الإطلاع على معايير تقويم الأداء المالي والإداري المتبعة في مرفأى اللاذقية وطرطوس ومن خلال الدراسة الميدانية، وفي ضوء نتائج اختبار الفرضيات توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:
1. إن معايير تقويم الأداء المستخدمة في المرفأين غير كافية لتقويم الأداء، ولاتلائم البيئة التنافسية الجديدة التي يعمل فيها المرفأان، لأن هناك منافسة من قبل المرفأى العالمية من حيث السرعة والجودة في الخدمات المرفئية المقدمة. فهذه المعايير تركز على البيئة الداخلية دون الاهتمام بالبيئة الخارجية.
  2. إن معدل الإنتاجية الكلية في شركة مرفأ طرطوس أكبر منه في شركة مرفأ اللاذقية على اعتبار أنه تم اتخاذ العديد من الإجراءات بغية جعل مرفأ طرطوس مرفأاً جذاباً للضائع 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 المرفأ 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 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 مرفأ 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 ويؤدي إلى إجهاد العامل بسرعة نظراً لأنَّ طبيعة العمل في المرفأ تسبب الإرهاق للعمال وانخفاض مستوى أداؤهم، 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 مرفأى اللانذقية وطرطوس ورفع كفاءة معايير التقويم المستخدمة وتحسين جودة الخدمات المرفئية المقدمة توصي الباحثة بما يلي:
- 1 . نظراً لأن المعايير المستخدمة في تقويم أداء مرفأى اللانذقية 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 مرفأى اللانذقية وطرطوس يتعرضان لمنافسة كبيرة من قبل المرفأى 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 مرفأى اللانذقية وطرطوس، وإنشاء غرفة مراقبة ومتابعة الأعمال وتحديد معدلات الكفاءة والأداء.
  - 3 . الإسراع في إنجاز كافة الإجراءات اللازمة لاعتماد شبكة معلوماتية في مرفأى اللانذقية وطرطوس، من شأن هذه الشبكة ربط جميع جهات القطاع البحري من أجل تسريع وتيرة العمل على غرار ما هو معمول به في أكثر مرفأى 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، والتخلص من التعقيدات الموجودة، والتنسيق مع الجهات المعنية كافة بشروط تحقق الفائدة القصوى للمرفأ وللمتعاملين معه، واستكمال الإجراءات اللازمة وصولاً إلى الغاية المرجوة 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. قلعواوي، غسان. رقابة الأداء، الطبعة الأولى، دار كنعان للدراسات والنشر، دمشق، 1998، 355 ص.
3. حيانى، 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، 414 ص.
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 مرفأى العالم.
4. تهتم الإدارة بإقامة الدورات التدريبية المستمرة للكوادر الإدارية العليا والمتوسطة.

### ثانياً: استبيان العاملين:

#### 1. الشهادة التي يحملها العامل:

- بدون      اب      إء      تا      معهد  
 شهادة      تدائية      دادية      نوية      متوسط

2. التعويضات والحوافز التي يحصل عليها العامل تتناسب مع الجهود المبذولة، ومع زيادة الإنتاجية وتطور 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.