



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

المعهد العالي لإدارة الأعمال

برنامج الماجستير في إدارة الأعمال (الإدارة التنفيذية) MBA

فعالية نظم تقييم الأداء في المؤسسات الخدمية في سورية

(حالة دراسية عن مؤسسات وشركات قطاع النقل البحري في وزارة النقل)

Performance evaluation systems in service organizations in Syria

(Case Study of Maritime Transport Institutions and Companies in the
Ministry of Transport)

دراسة أعدت لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

التوجه الاختصاصي: إدارة عمليات

إعداد: م. بشرى ناصيف

إشراف: الأستاذ الدكتور طلال عبود

العام الدراسي: ٢٠١٦-٢٠١٧

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية نظم تقييم الأداء في المؤسسات الخدمية في سوريا، وبيان مدى رضا العاملين عن نظم تقييم الأداء سواء على الصعيد الفردي أو المؤسسي، من خلال دراسة حالة شركات ومؤسسات قطاع النقل البحري التابعة لوزارة النقل متضمنة سبع جهات.

تم تطبيق الدراسة على عينة ميسرة من العاملين في قطاع النقل البحري، عبر استبيان مخصص لتقدير مدى الرضا بشكل عام عن نظم تقييم الأداء سواء على صعيد أداء العامل أو على صعيد أداء الجهة التي يعمل بها، في حين تم الاعتماد على بيانات ومعلومات من تقارير جهات الوزارة المتعلقة بالقطاع، بالإضافة إلى مقابلات مع المدراء المعنيين بالقطاع، والملاحظات الواردة في الاستبيان، وذلك لتقدير الأداء الإجمالي للقطاع.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها:

على صعيد مؤشرات أداء الخطط والنشاطات، تبين التأثير الواضح للأزمة على حجم نشاطات قطاع النقل البحري، بينما كان لتعديل القوانين والأنظمة دور كبير في زيادة الإيرادات، ولم يُلاحظ تغيرات تنظيمية أو على صعيد سياسات أداء الأعمال والأجور.

وعلى صعيد الرضا عن نظم تقييم الأداء الفردي والمؤسسي، لم تظهر النتائج فروقات ذات معنى بين رضا العاملين على مستوى النظام ككل أو مستوى تجميع مكوناته الفرعية، كان هناك إقبال لدى الحديث عن تغيير في آلية إجراء التقييم للعاملين، ومشاركة عدة أطراف في التقييم.

كما أظهرت النتائج محدودية فعالية نظام تقييم الأداء الفردي إذ انحصر باستخدام نتائجه للترفيعات الدورية وبشكلٍ "شكلي" أيضاً، وكذلك ضعف فعالية نظام تقييم الأداء على الصعيد المؤسسي، إذ لم نلاحظ أية تغييرات تنظيمية أو على مستوى تعديل سياسات أداء الأعمال أو الأجور.

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تركزت التوصيات على أهمية الربط بين أداء العاملين والأجور والتعويضات، والربط بين أنظمة التقييم الفردية والمؤسسية، والاسترشاد بأنظمة تقييم الأداء والمعايير الدولية، بالإضافة إلى مقترحات عامة متعلقة بطبيعة نشاطات القطاع العام.

الدراسة الميدانية

مقدمة البحث:

يبدأ الفصل بالتعريف بمؤسسات وشركات النقل البحري ومهامها لأنها محور الدراسة، مبيناً واقع نظم تقييم أداء العاملين فيها، كما تم تحليل الأداء العام لكل جهة من جهات قطاع النقل البحري، ومن ثم أداء هذا النشاط العام على المستوى الجزئي حيث تمت دراسة معدلات حركة البضائع والإيرادات والنفقات بالنسبة لبعضها البعض وبالنسبة للعامل الواحد، ومساهمة هذا العامل في حركة البضائع والإيرادات والنفقات والأرباح.

ولم يتوقف الأمر عند ذلك بل تم إجراء استبيان على عينة من العاملين في قطاع النقل البحري وكان الغاية منه معرفة رضا العاملين عن عملية تقييم الأداء.

لمحة عن مؤسسات وشركات النقل البحري:

يتكون قطاع النقل البحري من سبع جهات مقسمة حسب طبيعة نشاطات هذا القطاع والتي تضم المؤسسة العامة السورية للنقل البحري، والشركة العامة لمرافأ اللاذقية، والشركة العامة لمرافأ طرطوس، والمؤسسة العامة للتأهيل والتدريب البحري، والمديرية العامة للموانئ، وشركة التوكيلات الملاحية، وغرفة الملاحة البحرية السورية.

واقع تقييم الأداء في قطاع النقل البحري

يمكن تقسيم عملية تقييم أداء القطاع إلى مستويين: مستوى إجمالي يتعلق بأداء القطاع ككل، مستوى جزئي متعلق بأداء العاملين، حيث سنحاول دراسة كل منهما بشكل إجمالي.

تقييم أداء العاملين

رغم الاختلافات في طبيعة ومهام جهات النقل البحري، تتبع جميع جهات القطاع التابعة لوزارة النقل نفس نظام تقييم أداء العاملين، باستثناء مؤسسة التأهيل والتدريب، إذ يتم تقييم أداء المدربين بشكل مختلف لارتباطهم بالجهات العالمية وسوف نستعرض ذلك لاحقاً.

بالنسبة للعاملين في قطاع النقل البحري التابع لوزارة النقل، هناك نظام تقييم واحد، حيث تقوم هذه الجهات بإتباع خطوات منهجية واضحة في عملية تقييم أداء العاملين وفق المرسوم /٣٢٢/ لعام ٢٠٠٥، وقانون العاملين الأساسي رقم /٥٠/ لعام ٢٠٠٤.

تستخدم كل جهة عامة نوعين من تقييم الأداء حسب الفترة الزمنية التي يغطيها التقييم، وهما:

- تقييم الأداء نصف السنوي: ويجري كل ستة أشهر من قبل الرئيس المباشر، والمدير الذي يعلوه مباشرة في المستوى الإداري، كل على حدة، ويهدف هذا التقييم إلى متابعة أداء العامل بشكل دوري، ومناقشته بالنتائج، ومساعدته على تحسين أدائه، وتجاوز نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة في هذا الأداء.
- تقييم الأداء بقصد الترفيع: ويجري مرة كل سنتين بقصد اتخاذ قرارات الترفيع أو عدمها، وتحديد مقدار علاوة الترفيع، ويجري هذا التقييم بناءً على نتائج تقييمات الأداء نصف السنوية التي تمت خلال فترة السنتين من خلال احتساب متوسط هذه التقديرات الأربعة. تتبع الإجراءات الآتية في عملية تقييم أداء العاملين كل ستة أشهر في الأسبوع الثاني من شهري شباط وآب:

أ. يقوم كل رئيس مباشر على حدة بتقييم أداء جميع رؤوسيه من العاملين في الجهة العامة وفق نموذج تقرير تقييم الأداء المعتمد أصولاً والخاص بالوظيفة التي يشغلها كل عامل ويضع له التقدير المناسب بالنقاط والدرجات.

ب. يقوم المدير الذي يعلوه مباشرة الرئيس المباشر في المستوى الإداري بتقييم أداء نفس العاملين المذكورين في البند السابق، ووفق نفس النموذج المستخدم من قبل الرئيس المباشر، وذلك قبل اطلاعه على تقرير الرئيس المباشر، ويضع لكل عامل التقدير المناسب بالنقاط والدرجات.

ت. يقوم كل من الرئيس المباشر والمدير الذي يعلوه مباشرة بإيداع تقريره الموقع أصولاً وبشكل سري لدى المدير الأعلى منهما مباشرة، والذي يقوم بالمقارنة بين التقريرين.

ث. في حال كان فارق التقدير بالنقاط بين التقريرين يقل عن ٢٥% من النقاط، يعتمد متوسط التقديرين بالنقاط ويحدد في ضوءه الدرجة التي يستحقها العامل.

ج. يعلم بعدها العامل بنتيجة تقييم أدائه من قبل رئيسه المباشر، ويقومان معاً بمناقشة النتائج وبحث كيفية تحسين أداء العامل.

ح. أما في حال كان الفارق بين التقديرين أكثر من ٢٥% من النقاط، يقوم المدير الأعلى بإعادة النظر بالتقييم بعد مناقشة النتائج مع الرئيس المباشر والمدير الذي يعلوه مباشرة والاستعانة بسجلات العامل، ومن ثم يبيت بالتقدير النهائي بالنقاط والدرجات، ثم يعلم بعدها العامل بنتيجة تقييم أدائه من قبل رئيسه المباشر، ويقومان معاً بمناقشة النتائج وبحث إمكانية تحسين أداء العامل.

خ. تحفظ نتائج تقييم الأداء نصف السنوي بعد اعتمادها أصولاً لدى الرئيس المباشر ومديره، ليصار إلى إيداعها لدى لجنة تقييم الأداء المختصة في الموعد المحدد. يتم احتساب درجة تقييم الأداء نصف السنوي لكل عامل وفق النموذج المعتمد أصولاً الموضحة في جدول الملحقات، نموذج تقييم الأداء للعاملين، الوظائف غير الإشرافية، ونموذج تقييم الأداء الخاص بالوظائف الإشرافية.

يتم احتساب معدل تقديرات الأداء من خمس نقاط كحد أعلى كما يلي:

معدل تقديرات تقييم الأداء = حاصل جمع درجات جميع العوامل مقسوماً على عدد العوامل.

يتم تقدير درجات تقييم الأداء وفق الآتي: من ١ إلى ٢.٤٩ ضعيف، من ٢.٥٠ إلى ٣.٤٩ وسط، ومن ٣.٥٠ إلى ٥ جيد، تقرب الكسور عند احتساب معدل تقديرات تقييم الأداء إلى أقرب رقمين عشريين، ويحق للعامل الحاصل على درجة ضعيف أن يقدم اعتراضاً يوضح فيه أسباب هذا الاعتراض وتشكل بشأن ذلك لجنة مختصة تحدد فترة زمنية لتلقي طلبات الاعتراض، كما تحدد فترة زمنية معينة للإجابة أو للرد على تلك الاعتراضات، وفي حال انقضاء الفترة المحددة ولم يتم البت في قرار الاعتراض فيعد مقبولاً ويتم تعديل وضع ذلك العامل.

المسؤول عن تقييم العاملين المشرف المباشر حيث يقوم بوضع درجات التقييم من خلال الملاحظات الشخصية ويقدم هذا التقرير للرئيس الذي يعلوه مباشرة ثم إلى المدير الأعلى ليقوم بالتأشير دون الرجوع أو تقييم أداء العامل مرة أخرى، يستطيع المشرف متابعة حوالي ١٠ عمال بينما الرئيس الذي يعلوه يكون نطاقه الإشرافي بما يضمن العاملين والمشرفين المباشرين لا يقل عن ٣٠ عاملاً وبالتالي يصعب عليه معرفة الأداء الفعلي لأولئك العمال.

أما بالنسبة للمؤسسة العامة للتأهيل والتدريب فإنها تختلف عن جهات القطاع الأخرى بتقييم المدربين المتعاقدين معها لأن شروط التعيين مختلفة، حيث تحدد الشروط الخاصة بالمدربين وفق متطلبات الاتفاقية الدولية STCW⁽¹⁾ التي تحدد شروطاً ومواصفات باعتماد المدربين، إضافة إلى الشروط في كل دورة تدريبية، فمن شروط التعاقد مع المدربين مثلاً أن يكون متحدثاً باللغة الإنكليزية، أو أن يكون حاصلاً على شهادة ريان أو كبير مهندسين صادرة طبقاً لأحكام الاتفاقية الدولية STCW، وخدمة بحرية بشهادة ريان لا تقل عن سنة، يجيد العمل والتدريب مع المحاكيات Simulation في المؤسسة، ويحمل شهادة مدرب معتمد من الشركة المصنعة.

تجدر الإشارة إلى أنه عند التعاقد مع أي مدرب، يتم إرسال ملفاته ومؤهلاته للسلطة البحرية⁽²⁾ وفق الشروط المعتمدة لدى السلطة البحرية ومتطلبات الاتفاقية الدولية، ويتم تقييم المدربين وفق أسس محددة.

بعد اعتماد المدرب، يتم مراقبته أثناء الدورة، وكيفية أدائه، ومدى التزامه بالمناهج المعتمدة في المؤسسة والصادرة عن المنظمة البحرية الدولية، ويتم توزيع استبيانات بعد انتهاء كل دورة لكافة المتدربين وفي حال أجمع عدد لا بأس به من المتدربين بعدم كفاءة المدرب يتم إنهاء التعاقد معه، كما أن انتهاء مدة صلاحية شهادته التي تؤهله لخوض العملية التدريبية تؤدي إلى إنهاء التعاقد معه، إذ أن مدة صلاحية الشهادة البحرية هي /5/ سنوات يجب تجديدها بشكل دوري، أي يتوجب عليه أن يخضع لدورة تجديد معرفة في أحد المعاهد التدريبية البحرية المعترف بها والمعتمدة من قبل السلطة البحرية، وهذه الشهادات هي شهادة ريان أعالي بحار أو ضابط أول أو شهادة كبير مهندسين.

من جهة أخرى، يقوم المدرب أيضاً بتقييم الدورة التدريبية من حيث مكان الدورة، وجاهزية المخابر، وجودة وكفاءة مستلزمات التدريب، ويُمكن أن يوقف برنامج التدريب ويُسحب ترخيصه في حالة مخالفة لوائح نظام إدارة الجودة المعتمدة والخاصة بالتدريب.

تقييم أداء جهات النقل البحري

استناداً إلى القانون رقم /٢/ لعام ٢٠٠٥ المتعلق بالمؤسسات العامة والشركات العاملة والمنشآت العامة، حيث نصت المادة /١٠/ منه أن مجلس الإدارة هو السلطة المختصة برسم السياسة التي

¹ STCW: الاتفاقية الدولية لمعايير التدريب والإجازة الخفارة للملاحين.

² السلطة البحرية: المديرية العامة للموانئ وفيها مديرية التفقيش البحري التي تمنح الشهادات والتراخيص وتصدق على صلاحيتها وفق متطلبات الاتفاقيات الدولية.

تسير عليها المؤسسة العامة لتحقيق الغرض الذي قامت من أجلها، كما يتولى إقرار الخطة السنوية للشركات العامة والمنشآت العامة التابعة لها ودراسة التقارير ربع السنوية والسنوية وغيرها التي يتقدم بها المدير العام للمؤسسة أو الشركة أو المنشأة العامة إلى المجلس، وتعد وتناقش الخطط السنوية في ضوء تقارير مؤشرات تقييم الأداء السنوي.

وقد لاحظت الباحثة بحكم عملها في وزارة النقل، ومن خلال زيارتها لجهات النقل البحري، ومراجعة الخطط والبيانات المتوفرة لدى هذه الجهات، ما يلي:

أ. اختلاف في الخطط ونسب التنفيذ بسبب اختلاف مهام ووظائف الجهات، فمنها ذو طابع اقتصادي ومنها ذو طابع إداري.

ب. تضمنت الخطط والحسابات الختامية مؤشرات مالية وإدارية مفيدة لناحية متابعة الأداء الإجمالي لهذه الجهات.

ت. يشكل مرفأى اللاذقية وطرطوس والتوكيلات الملاحية الجزء الأكبر من حجم نشاطات قطاع النقل البحري.

ث. عدم ضرورة الحديث بالتفصيل عن أداء كل جهة رغم أهميته، خصوصاً لناحية المقارنة بينها، إذ من الأجدى الحديث عن الأداء الإجمالي في الدراسة الحالية، على أن تستعمل نفس المنهجية لاحقاً من قبل المعنيين في الوزارة لدراسة أداء كل جهة بالتفصيل.

٣-٣ تحليل أداء بعض جهات قطاع النقل البحري

سنحاول في هذه الفقرة تحليل أداء الجهات التابعة لقطاع النقل البحري من حيث حجم النشاط والإيرادات والنفقات وعدد العاملين، مع الأخذ بالاعتبار إلى المساهمة الأكبر لمرفأى طرطوس واللاذقية وشركة التوكيلات الملاحية في حجم نشاط القطاع، لذلك سنتحدث عنها بشيء من التفصيل.

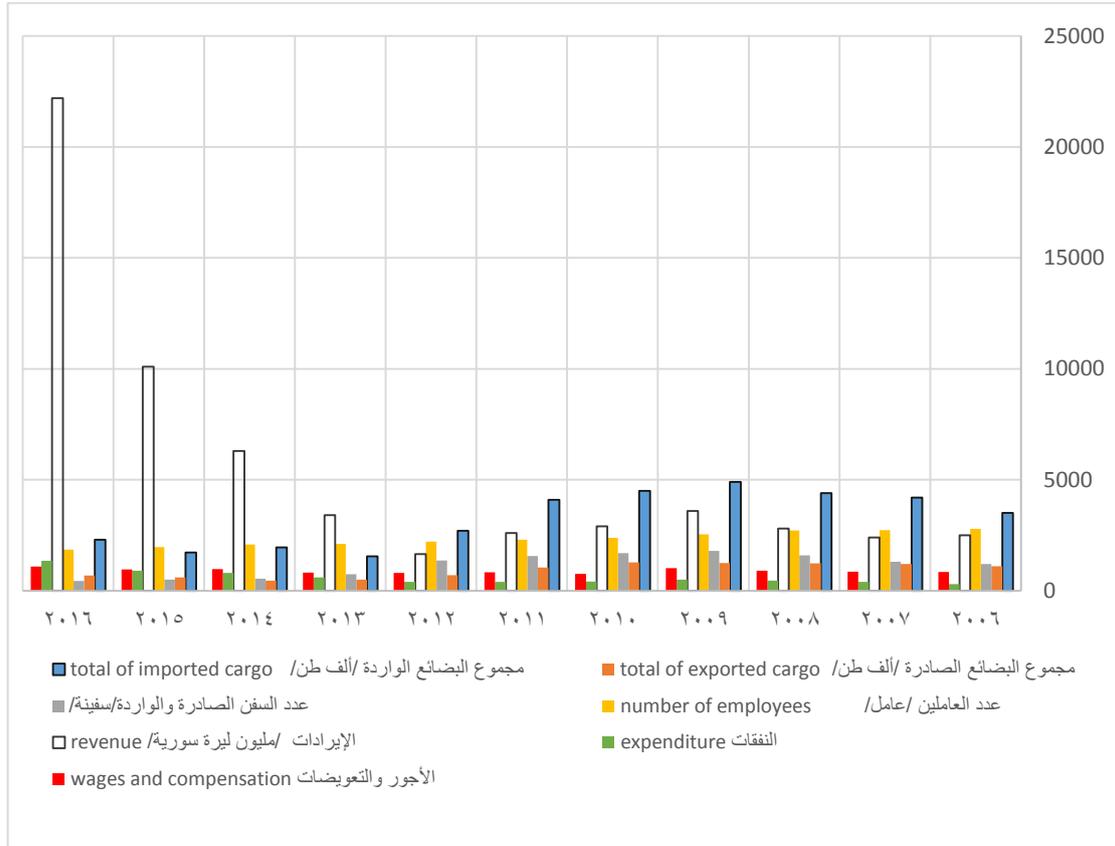
٣-٣-١ الأداء العام للشركة العامة لمرفأ اللاذقية

بالنسبة للخطة الإنتاجية لمرفأ اللاذقية، البند المتعلق بالحركة الملاحية للمرفأ والتي هي من أهم الوظائف التي تقدمها المرفأى السورية، حيث يعتمد التقييم على نسبة تنفيذ الشركة للبنود المدرجة في الخطة والتي تتضمن: إجمالي البضائع الواردة وإجمالي البضائع الصادرة، إجمالي عدد السفن، حاويات الواردة والصادرة حاوية TEU، يبين الجدول رقم (٣-١) والمخطط رقم (٣-١) إجمالي

البضائع الواردة والصادرة، وإجمالي عدد السفن، عدد العاملين، والإيرادات والنفقات والأجور والتعويضات خلال الفترة المدروسة أي من عام ٢٠٠٦ حتى عام ٢٠١٦.

الجدول (١-٣) أداء الشركة العامة لمرافأ اللاذقية من عام ٢٠٠٦-٢٠١٦

العام	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
البضائع الواردة	٣٥٠٠	٤٢٠٠	٤٤٠٠	٤٩٠٠	٤٥٠٠	٤١٠٠	٢٧٠٠	١٥٥٠	١٩٥٠	١٧٢٠	٢٣٠٠
البضائع الصادرة	١١٠٠	١٢٠٠	١٢٤٠	١٢٥٠	١٢٨٠	١٠٥٠	٧٠٠	٥٠٠	٤٥٠	٦٠٠	٦٨٠
عدد السفن	١٢٠٠	١٣٠٠	١٦٠٠	١٨٠٠	١٦٩٥	١٥٦٠	١٣٦٣	٧٤٩	٥٥٠	٥٠٠	٤٤٠
عدد العاملين	٢٧٨٩	٢٧٣٠	٢٧١٢	٢٥٤٧	٢٣٩١	٢٢٩٦	٢٢٠٦	٢١٠٨	٢٠٨٠	١٩٧٤	١٨٤٧
الإيرادات	٢٥٠٠	٢٤٠٠	٢٨٠٠	٣٦٠٠	٢٩٠٠	٢٦٠٠	١٦٥٠	٣٤٠٠	٦٣٠٠	١٠١٠٠	٢٢٢٠٠
النفقات	٣٠٠	٤٠٠	٤٥٠	٥٠٠	٤١٥	٤٠٠	٤٠٥	٦٠٠	٨٠٠	٩٠٠	١٣٥٠
الأجور والتعويضات	٨٥٠	٨٦٠	٩٠٠	١٠٢٠	٧٦٠	٨٣٠	٨٠٠	٨١٥	٩٧٠	٩٦٠	١٠٩٠



يتبين من خلال دراسة بيانات الجدول والمخططات البيانية أعلاه ما يلي:

i. تناقص إجمالي البضائع الصادرة والواردة منذ عام ٢٠١٢ وحتى تاريخه، ويعود ذلك إلى تناقص عدد السفن التي تؤم مرفأ اللاذقية، لأنه في السنوات الأخيرة أصبحت أغلب سفن الحاويات التي تدخل السواحل السورية تتجه نحو مرفأ اللاذقية بسبب توقيع مرفأ اللاذقية عقد مع شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية LICT^(٣) وهذه الشركة تتألف من عدة شركات عالمية (CMA^(٤)، سورية القابضة، CGM-TERMINAL LINK^(٥))، تعمل السفن في هذه الشركات العالمية على خطوط ملاحية منظمة، ولها خط ملاحى محدد مسبقاً، وزمن شحن محدد، وزمن تفريغ محدد، لكن العقوبات وبشكل خاص العقوبات الأميركية التي فرضت على المرفأ السوري عام ٢٠١٥، أدت إلى تناقص كبير جداً بعدد السفن الحاويات التي تؤم المرفأ السوري ما أدى إلى تناقص عدد الحاويات الصادرة والواردة إلى المرفأ، وبالتالي تناقص في إجمالي البضائع الصادرة والواردة، إضافة إلى تناقص حركة الترانزيت إلى العراق والأردن ولبنان ودول الخليج، مما أدى إلى الخلل بشروط التعاقد مع محطة الحاويات (من شروط التعاقد أن تحقق المحطة ٧٠٠ حاوية في العام الأول، و ٨٤٠ حاوية في العام الثاني، وأكثر من مليون حاوية في العام الثالث وما بعد)، ولم تستطع المرفأ السوري أن تحقق النسب المتفق عليها بسبب إغلاق المنافذ الحدودية، مما أدى إلى تناقص عدد الحاويات الواجب تحقيقه (٢٥% من الحاويات كانت تذهب إلى العراق وحده)، وبالتالي تناقص إجمالي البضائع الواردة والصادرة.

ii. نلاحظ تزايد الإيرادات بشكل نسبي من عام ٢٠٠٦ حتى عام ٢٠١٠، وبتزايد كبير بدءاً من عام ٢٠١٣ حيث وصلت الإيرادات إلى ٣.٤ مليار ل.س في حين كانت ١٦٥٠ مليون ل.س في العام السابق، ويستمر هذا التزايد بشكل كبير ليصل إلى أكثر من ٢٢.٢ مليار ل.س عام ٢٠١٦، ويعود السبب الرئيس في ذلك إلى تعديل التعرفة المرفئية، حيث تحدد هذه التعرفة البدلات والرسوم ومعايير تطبيقها للخدمات المقدمة في مرفأ اللاذقية للحاويات، إذ تم اعتماد العملة الأجنبية في التعرفة المرفئية (الدولار الأميركي)، حيث يتم تحصيل جميع بدلات ورسوم الحاويات التي مقصدها المناطق الحرة أو البلدان المجاورة وجميع

^٣ LATTAKIA INTERNATIONAL CONTAINER TERMINAL :LICT.

^٤ CMA: محطة حاويات الفرنسية العالمية تشغل ٣٧% من مرفأ العالم مقرها في فرنسا.

^٥ CGM: خط الحاويات عالمي.

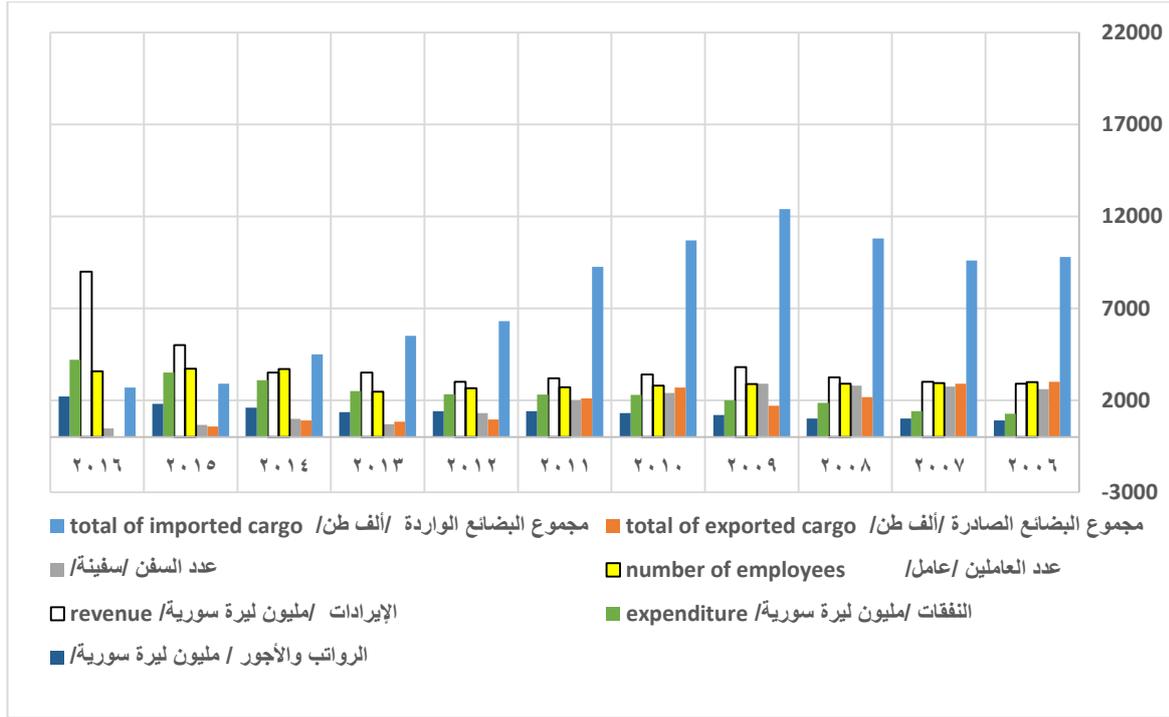
العمليات التابعة للخطوط الملاحية بالدولار الأميركي، ويجري في بداية كل شهر تحديد سعر الصرف بحسب نشرة مصرف سورية المركزي، ويمكن أن يكون الجزء المهم من هذه الزيادة الكبيرة ناجماً عن الزيادة في سعر الصرف وليست كنتيجة لزيادة في النشاطات.

٣-٣-٢ الأداء العام للشركة العامة لمرفأ طرطوس

تتضمن بنود الخطة الإنتاجية للشركة العامة لمرفأ طرطوس: بضائع مفرغة، بضائع محملة، فوسفات، حبوب، ترانزيت، بضائع عامة، عدد البواخر، ونلاحظ اختلاف هذه البنود عن بنود خطط مرفأ اللاذقية، فقد تخصص مرفأ طرطوس بالفوسفات إذ ينحصر تصدير الفوسفات عبر مرفأ طرطوس وكذلك مواد الدوغما (المواد التي تفرغ بالشفط عبر عنابر السفينة) مثل القمح والشعير، ويبين الجدول رقم (٣-٢) والمخطط رقم (٣-٢) إجمالي البضائع الواردة والصادرة، وإجمالي عدد السفن، وإجمالي عدد العاملين والإيرادات والنفقات والأجور والتعويضات خلال الفترة المدروسة أي من عام ٢٠٠٦ حتى عام ٢٠١٦.

الجدول (٣-٢) أداء الشركة العامة لمرفأ طرطوس من عام ٢٠٠٦-٢٠١٦

العام	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
البضائع الواردة	٩٨٠٠	٩٦٠٠	١٠٨٠٠	١٢٤٠٠	١٠٧٠٠	٩٢٥٠	٦٣٠٠	٥٥٠٠	٤٥٠٠	٢٩٠٠	٢٧٠٠
البضائع الصادرة	٣٠٠٠	٢٩٠٠	٢١٧٠	١٧٠٠	٢٧٠٠	٢١٠٠	٩٥٠	٨٤٠	٩٠٠	٥٧٠	٤١
عدد السفن	٢٦٠٠	٢٧٥٠	٢٨٠٠	٢٩٠٠	٢٤٠٠	٢٠٠٠	١٣٠٠	٦٩٣	٩٩١	٦٥٣	٤٦٥
عدد العاملين	٢٩٨٣	٢٩٢٨	٢٩٠١	٢٨٧٩	٢٨٠٣	٢٧٠٨	٢٦٥٠	٢٤٦٢	٣٧٠٨	٣٧١١	٣٥٧٠
الإيرادات	٢٩٠٠	٣٠٠٠	٣٢٥٠	٣٨٠٠	٣٤٠٠	٣٢٠٠	٣٠٠٠	٣٥٠٠	٣٥٠٠	٥٠٠٠	٩٠٠٠٠
النفقات	١٢٦٠	١٤٠٠	١٨٥٠	٢٠٠٠	٢٣٠٠	٢٣١٠	٢٣٢٠	٢٥٠٠	٣١٠٠	٣٥٠٠	٤٢٠٠
الأجور والتعويضات	٩٠٠	١٠٠٠	١٠١٠	١٢٠٠	١٣٠٠	١٤٠٠	١٤٠٠	١٣٦٠	١٦٠٠	١٨٠٠	٢٢٠٠



المخطط (٢-٣) الأداء العام لشركة مرفأ طرطوس

نلاحظ من دراسة بيانات الجدول أعلاه والمخطط البياني لأداء مرفأ طرطوس تناقص إجمالي البضائع الصادرة والواردة منذ عام ٢٠١٢، والناجم بطبيعة الحال عن تناقص عدد السفن التي تؤم مرفأ طرطوس، وتعود الأسباب على الأرجح إلى ما يلي:

أ. خروج الرصيف الرابع عن خدمة حركة النقل البحري للنشاطات التجارية وتفرغه للأعمال العسكرية منذ عام ٢٠١٤.

ب. انخفاض حركة الترانزيت بسبب عدم توفر السيارات وشاحنات القطارات التي تقوم بنقل البضائع المفرغة من السفن إلى مقاصدها المحددة في الوقت المطلوب، إغلاق المنافذ الحدودية مع دول الجوار.

ت. نلاحظ تزايد عدد العمال في عام ٢٠١٤ في مرفأ طرطوس بسبب إبرام العقود السنوية للعمال العرضيين.

ث. تزايد كبير جداً في الإيرادات خلال عام ٢٠١٦ ناتج عن تعديل القرار الوزاري رقم ٧٥١/ب حيث تُصبح شركة التوكيلات الملاحية الوكيل البحري الحصري لكافة السفن الحاملة لمادتي الحبوب والطحين الواردة إلى المرفأ السوري لصالح القطاع العام، كون مرفأ طرطوس متخصص بالسفن الحاملة للطحين والقمح وهذه المواد ترد بشكل كبير للقطر، مما أدى إلى زيادة الإيرادات بشكل كبير.

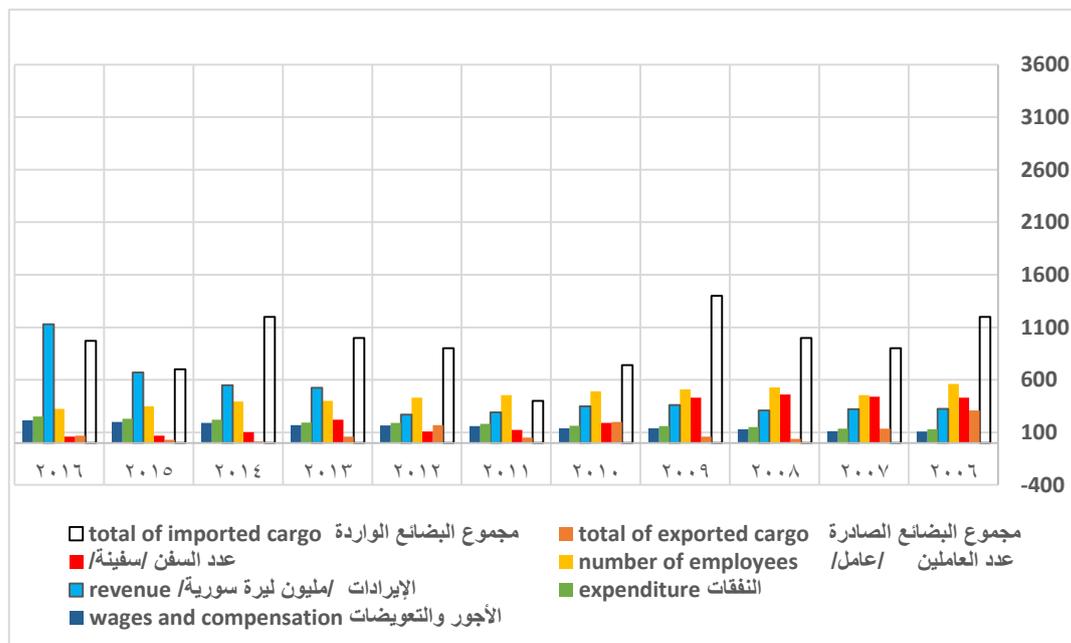
ج. توقف تصدير مادة الفوسفات السوري عن طريق المرفأ بسبب توقف مناجم الفوسفات عن الإنتاج بعد سيطرة المسلحين عليها.

٣-٣-٣ الأداء العام لشركة التوكيلات الملاحية

تتمثل طبيعة عمل شركة التوكيلات وفقاً لمرسوم إحداثها بتقديم الخدمات اللازمة لجميع السفن والناقلات التي تؤم المرافئ والمصبات السورية بوكالتها، وهو الأساس في إيرادات الشركة.

يبين الجدول رقم (٣-٣) والمخطط رقم (٣-٣) إجمالي البضائع الواردة والصادرة، وإجمالي عدد السفن، وإجمالي عدد العاملين والإيرادات والنفقات والأجور والتعويضات خلال الفترة المدروسة أي من عام ٢٠٠٦ حتى عام ٢٠١٦.

الجدول (٣-٣) أداء الشركة التوكيلات الملاحية خلال أعوام ٢٠٠٦-٢٠١٦											
العام	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
البضائع الواردة	١٢٠٠	٩٠٠	١٠٠٠	٢٤٠٠	٧٤٠	٤٠٠	٩٠٠	١٠٠٠	١٢٠٠	٧٠٠	٩٧٠
البضائع الصادرة	٣١٠	١٣٥	٤٠	٦٠	٢٠٠	٥٠	١٧٠	٦٠	١٥	٣٠	٧٠
عدد السفن	٤٣٠	٤٤٠	٤٦٠٠	٤٣٠	١٩٠	١٢٤	١٠٨	٢٢٢	١٠٢	٧٠	٦١
عدد العاملين	٥٦٢	٤٥٤	٥٢٨	٥٠٩	٤٩٢	٤٥٦	٤٣٠	٤٠١	٣٩٥	٣٤٨	٣٢٥
الإيرادات	٣٢٥	٣٢٠	٣١٠	٣٦٠	٣٥٠	٢٩٠	٢٧٠	٥٢٥	٥٥٠	٦٧٠	١١٣٠
النفقات	١٣٠	١٣٥	١٥٠	١٦٠	١٦٢	١٨٠	١٩٠	١٩٥	٢٢٠	٢٣٠	٢٥٠
الأجور والتعويضات	١١٠	١١١	١٣٠	١٤٠	١٤٠	١٦٠	١٦٥	١٧٠	١٩٠	٢٠٠	٢١٥



المخطط (٣-٣) الأداء العام لشركة التوكيلات الملاحية

تبين دراسة البيانات والخطوط البيانية لشركة التوكيلات الملاحية ما يلي:

تزايد كبير جداً في إيرادات الشركة خلال عام ٢٠١٦ وهو الأكثر تغيراً بعد تعديل القرار الوزاري رقم /٧٥١/ بالقرار رقم /٢٣٦/ لعام ٢٠١٦، وذلك بإضافة مادة تتضمن بأن تكون شركة التوكيلات الملاحية الوكيل البحري لكافة السفن الحاملة لمواد الحبوب والطحين الواردة إلى المرفئ السوري لصالح جهات القطاع العام، وعليه فإن البضاعة (القمح والطحين) ترد بكميات كبيرة للقطاع العام، مما عاد بإيرادات كبيرة على الخزينة العامة للدولة عبر الشركة.

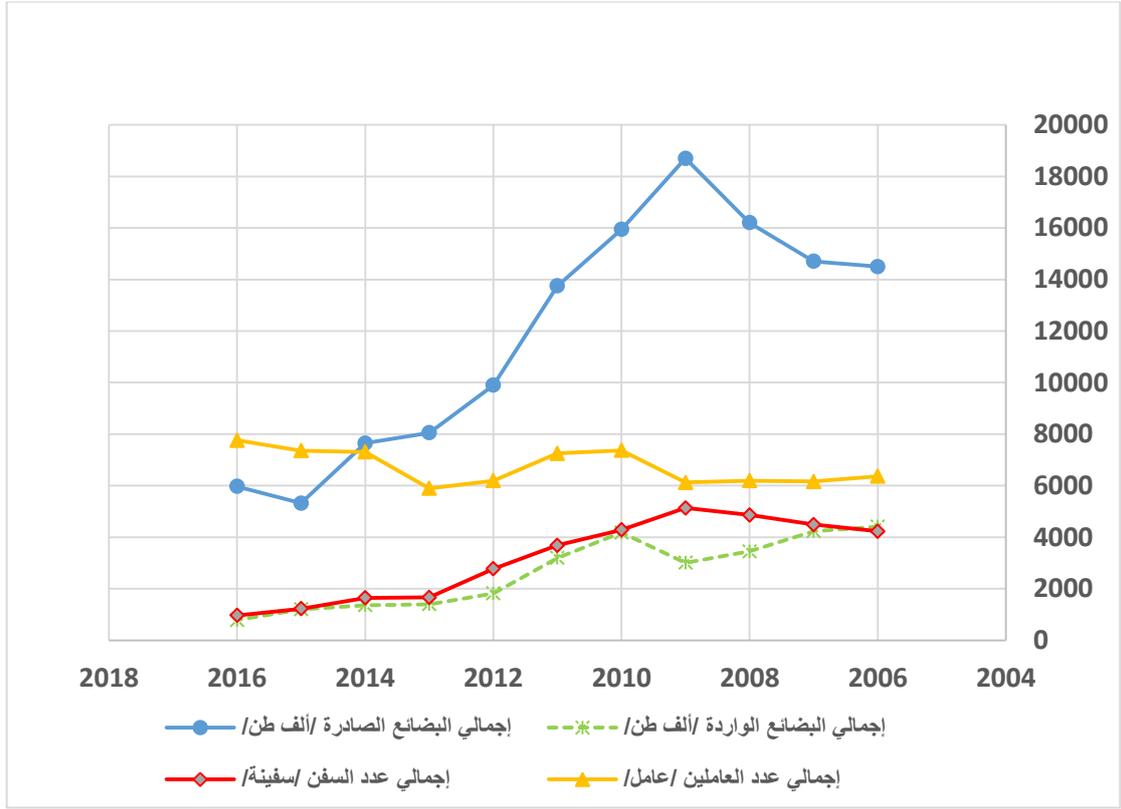
٣-٤ تحليل الأداء الإجمالي لقطاع النقل البحري

سنحاول في هذه الفقرة تحليل أداء الجهات التابعة لقطاع النقل البحري من حيث حجم النشاط والإيرادات والنفقات وعدد العاملين، ثم سنحلل على المستوى الجزئي معدلات التغير فيما بين هذه المتغيرات، على اعتبار أنها تعطي مؤشرات إجمالية عن إنتاجية وأداء هذا القطاع.

٣-٤-١ الأداء الكلي لنشاط القطاع

يبين الجدول رقم (٣-٤) والمخطط رقم (٣-٤) إجمالي البضائع الواردة والصادرة، وإجمالي عدد السفن، وإجمالي عدد العاملين خلال الفترة المدروسة أي من عام ٢٠٠٦ حتى عام ٢٠١٦ لجهات قطاع النقل البحري.

الجدول (٣-٤) الأداء العام لقطاع النقل البحري											
العام	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
إجمالي البضائع الواردة	١٤٥٠٠	١٤٧٠٠	١٦٢٠٠	١٩٧٠٠	١٥٩٤٠	١٣٧٥٠	٩٩٠٠	١٠٤٠٠	٧٦٥٠	٥٣٢٠	٥٩٧٠
إجمالي البضائع الصادرة	٤٤١٠	٤٢٣٥	٣٤٥٠	٣٠١٠	٤١٨٠	٣٢٠٠	١٨٢٠	١٤٠٠	١٣٦٥	١٢٠٠	٧٩٠
إجمالي عدد السفن	٤٢٣٣	٤٤٩٣	٤٨٦٣	٥١٣٣	٤٢٨٨	٣٦٨٧	٢٧٧٤	١٦٦٧	١٦٤٦	١٢٧١	٩٦٩
إجمالي عدد العاملين	٦٣٦٨	٦١٦٣	٦١٩٥	٦١٢٥	٧٣٧٢	٧٢٥٥	٦١٩٦	٥٨٩٧	٧٣٠٨	٧٣٦٠	٧٧٦١



المخطط (٣-٤) تطور حركة البضائع وعدد العاملين ٢٠١٦-٢٠٠٦

نلاحظ من قراءة الخطوط البيانية وبيانات الجدول أعلاه ما يلي:

أ. إجمالي عدد العاملين: يُلاحظ ثبات نسبي في عدد العاملين خلال الفترة المدروسة من عام ٢٠٠٦ وحتى ٢٠١٦، مع تزايد طفيف خلال عام ٢٠١٠، ثم تناقص طفيف خلال عامي ٢٠١٢-٢٠١٣، ثم تزايد طفيف منذ عام ٢٠١٤ حتى ٢٠١٦، وتعود هذه الزيادة إلى زيادة عدد العمال في مرفأ طرطوس بسبب إبرام العقود السنوية للعمال العرضيين، تبدو هذه التغيرات طبيعية ولا تعكس تغييراً جوهرياً في سياسات الاستخدام والتوظيف من حيث عدد العاملين.

ب. إجمالي عدد السفن: تناقص كبير ومضطرد في عدد السفن، فبعد أن بلغ ذروته خلال عام ٢٠٠٩ حيث وصل إلى /٥١٣٣/ سفينة بسبب إنشاء محطة الحاويات الدولية في كل من مرفأَي طرطوس واللاذقية، مما أدى إلى استقطاب عدد كبير من السفن كونها محطة عالمية، تراجع هذا العدد إلى أقل من /١٠٠٠/ سفينة خلال عام ٢٠١٦.

ت. إجمالي البضائع: تناقص كبير ومضطرد في حركة البضائع الصادرة والواردة اعتباراً من عام ٢٠١٠، وذلك بشكل منسجم مع التناقص في عدد السفن كون حجم البضائع مرتبط

بعدد السفن، وكان التناقص أكثر وضوحاً في مرفأ طرطوس بسبب توقف تصدير مادة الفوسفات المحصور تصديرها عبر مرفأ طرطوس بعد سيطرة المجموعات الإرهابية على مواقع استخراج الفوسفات، إضافة لخروج الرصيف رقم /٤/ عن خدمة الأعمال التجارية واستخدامه للأعمال العسكرية في نفس المرفأ.

يبدو جلياً أن الأداء الإجمالي لنشاطات قطاع النقل البحري في تراجع مستمر وحاد منذ بداية الأزمة عام ٢٠١١، ولا شك أن عوامل الأزمة الداخلية والخارجية كانت السبب الرئيس في هذا التراجع الحاد، بعضها ناجم عن الحركة الطبيعية لتراجع النشاط الاقتصادي على مستوى القطر، وبعضها الآخر ناجم عن قرارات ذات طابع سياسي خصوصاً الخارجية منها، وجزء غير مهم مرتبط بحركة الأفراد، يمكن إيجاز هذه العوامل كما يلي:

أ. الظروف الفعلية للاقتصاد الوطني وللاقتصاد الدول المجاورة، وإدراج قطاع النقل البحري ضمن العقوبات التي فرضتها الولايات المتحدة الأميركية على القطر.

ب. العقوبات أحادية الجانب المفروضة من الدول الغربية على حركة التجارة مع القطر، والمتأثر الأكبر كان قطاع النقل البحري الذي ينقل أغلب البضائع من وإلى القطر.

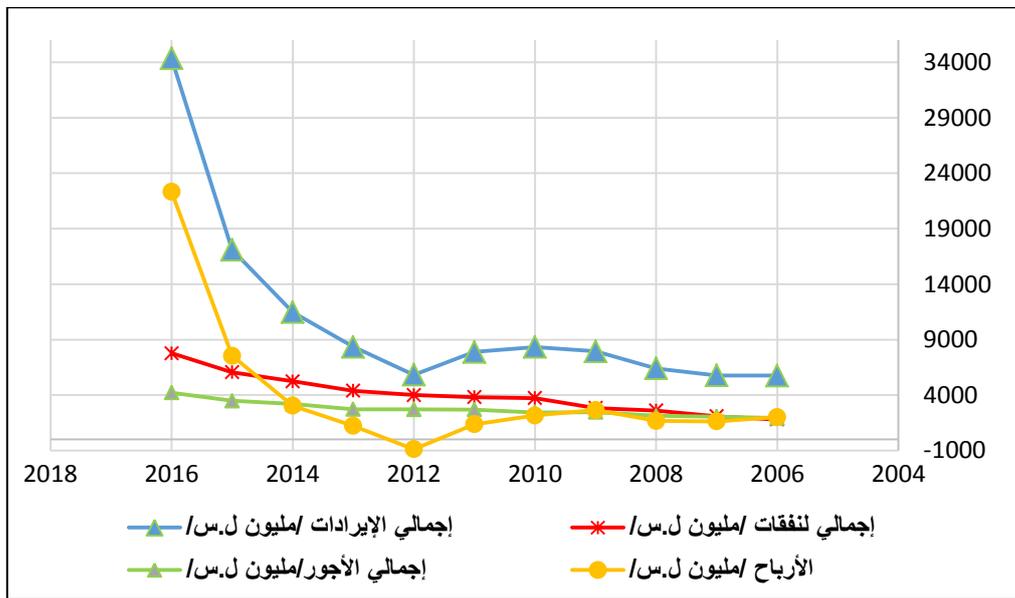
ت. إحجام عدد من شركات النقل البحري الأجنبية عن التعامل مع الموانئ السورية بسبب مخاطر التأمين المرتفعة، أو التعرض لعقوبات الدول الغربية التي تسيطر شركاتها على غالبية نشاط التأمين العالمي وحركة الملاحة البحرية.

ث. الانخفاض الكبير في حجم النشاط الاقتصادي على مستوى القطر (النفط، الفوسفات، الآليات، ...)، بسبب انخفاض الإنتاج والاحتياجات المحلية أيضاً.

ج. اللجوء إلى معابر أخرى (غالبيتها غير شرعية) لتأمين التبادل الاقتصادي مع الخارج. إلا أن هذا التراجع الكبير في حركة البضائع، لم يُرافقه تراجع مماثل في إجمالي الإيرادات والنفقات أو الأجر أو الأرباح، حيث يبين الجدول رقم (٣-٥) والمخطط (٣-٥) خلال نفس الفترة تزايداً مهماً في الإيرادات والنفقات.

الجدول (٣-٥) تطور الإيرادات والنفقات لقطاع النقل البحري

العام	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
إجمالي الإيرادات	٥٧٥٩	٥٧٧١	٦٤١٤	٧٩٥٠	٨٣٣٦	٧٨٨٥	٥٨٣٠	٨٣٥١	١١٤٧٥	١٧٠٩٧	٣٤٣٤٩
إجمالي النفقات	١٨١٠	٢٠٩١	٢٦٠٣	٢٨٤٢	٣٧٣٨	٣٨١٣	٤٠٠١	٤٣٩٥	٥٢٣٦	٦٠٦٧	٧٧٨٠
إجمالي الأجر	١٩٣٢	٢٠٥٠	٢١٣٦	٢٤٦١	٢٤٣٨	٢٦٩٦	٢٧٠٥	٢٧٣١	٣٢٠٣	٣٤٩٢	٤٢٢٨
الأرباح	٢٠١٧	١٦٣٠	١٦٧٥	٢٦٤٧	٢١٦٠	١٣٧٦	-٨٧٦	١٢٢٥	٣٠٣٦	٧٥٣٨	٢٢٣٤١١



المخطط (٣-٥) تطور الإيرادات والنفقات خلال ٢٠١٦-٢٠٠٦

يبين الجدول والمخطط أعلاه ما يلي:

- الإيرادات: استقرار نسبي في الإيرادات من عام ٢٠٠٦ حتى ٢٠١٠، وتناقص حتى عام ٢٠١٢، ثم تزايد اعتباراً من عام ٢٠١٣ وتزايد جنوبي اعتباراً من عام ٢٠١٥، ويعود هذا التزايد الأخير إلى:

أ. تعديلات في بعض القرارات الناظمة أهمها القرار الوزاري رقم /٧٥١/ المتضمن أن تكون شركة التوكيلات الملاحية الوكيل البحري الحصري لكافة السفن الحاملة لمادتي الحبوب والطحين الواردين إلى المرفأ السوري لصالح جهات القطاع العام، بما أن البضاعة (القمح والطحين) ترد بكميات كبيرة للقطاع العام فصدر

القرار رقم/٢٣٦ لعام ٢٠١٦ الذي نص على ذلك ما أدى إلى زيادة الإيرادات بشكل كبير جداً.

ب. تعديل التعرفة المرفئية بحيث يتم تحصيل جميع بدلات ورسوم الحاويات أو البضائع الواردة بقصد الاستهلاك المحلي والصادرات ذات المنشأ السوري بالليرات السورية، ويتم تحصيل جميع بدلات ورسوم الحاويات أو البضائع التي مقصدها المناطق الحرة أو البلدان المجاورة (ترانزيت) أو المدخلة مؤقتاً أو المعاد تصديرها وجميع العمليات الملاحية بالدولار الأميركي.

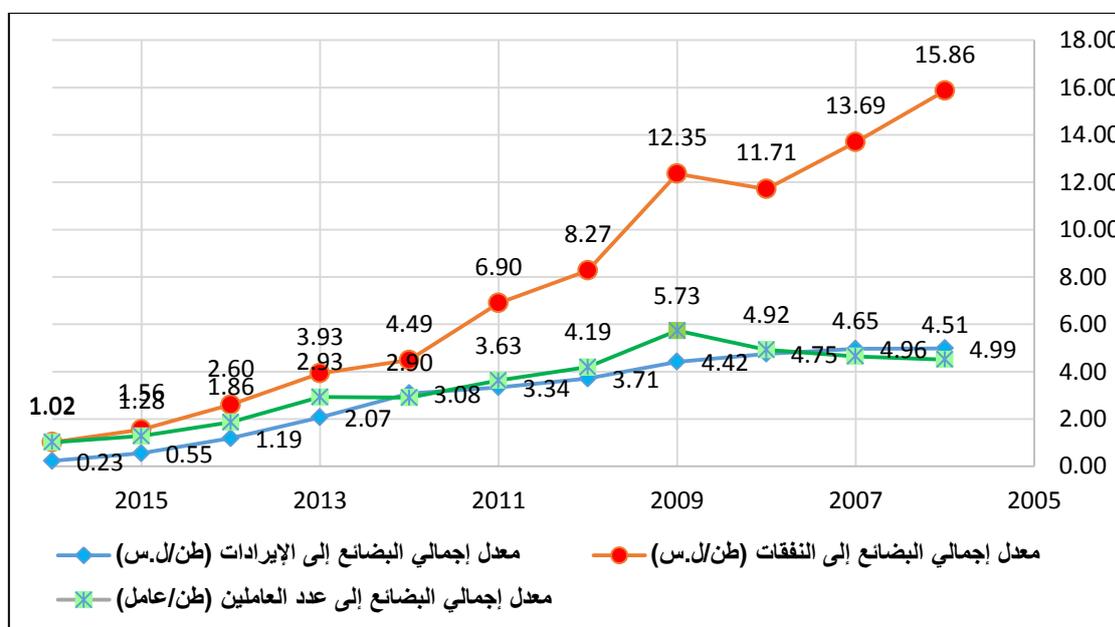
- النفقات: تزايد طفيف في إجمالي النفقات خلال الفترة المدروسة، والملاحظ أنه رغم التزايد الكبير في أسعار المواد والتضخم في الأسواق المحلية خلال سنوات الأزمة، إلا أن ذلك لا يبدو مؤثراً في تزايد النفقات، وقد يعود السبب إلى انخفاض في احتياجات القطاع من حيث الكم وليس من حيث الأسعار، أو أن بعض هذه النفقات هي أصلاً تؤمن من خارج السوق المحلية وبالتالي لم تتأثر كثيراً بتزايد الأسعار المحلية، أو غيرها.
- الأجور والتعويضات: يبدو تطورها مشابهاً إلى حد كبير لتطور إجمالي النفقات وهذا طبيعي كونها المكون الأكبر من النفقات، وتبدو الزيادات طبيعية وناجمة على الأرجح من تطبيق الأنظمة والقوانين النافذة، مع الإشارة إلى عدم تناقص إجمالي عدد العاملين خلال نفس الفترة المدروسة، ولا تُظهر الخطوط البيانية أي تغيرات جوهرية في سياسات الأجور والتعويضات.
- الأرباح: تبين المخططات بوضوح، مع تزايد في حجم الإيرادات واستقرار النفقات، تزايداً مماثلاً لحركة الأرباح خلال السنوات العشرة المدروسة.

٣-٤-٢ معدلات أداء القطاع

رأينا في الفقرة السابقة تطور حركة نشاط قطاع النقل البحري بشكل كلي، سنحاول في هذه الفقرة تحليل أداء هذا النشاط على المستوى الجزئي خصوصاً على مستوى إنتاجية العامل الواحد كمؤشر مهم عن أدائه، حيث سيتم دراسة معدلات حركة البضائع والإيرادات والنفقات بالنسبة لبعضها البعض وبالنسبة للعامل الواحد، ومساهمة العامل الواحد في حركة البضائع وفي الإيرادات والنفقات وبطبيعة الحال في الأرباح، وتعكس دراسة هذه المعدلات ديناميكية نشاط القطاع البحري بالنسبة للمتغيرات المدروسة، وتؤثر على فعالية القطاع.

يبين الجدول رقم (٦-٣) والمخطط المرفق له (٦-٣) معدل إجمالي البضائع إلى كل من الإيرادات والنفقات وعدد العاملين خلال الفترة المدروسة من عام ٢٠٠٦ وحتى ٢٠١٦.

الجدول (٦-٣) معدلات الأداء الإجمالية في قطاع النقل البحري											
العام	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
معدل البضائع إلى الإيرادات	٤.٩٩	٤.٩٦	٤.٧٥	٤.٤٢	٣.٧١	٣.٣٤	٣.٠٨	٢.٠٧	١.١٩	٠.٥٥	٠.٢٣
معدل البضائع إلى النفقات	١٥.٨٦	١٣.٦٩	١١.٧١	١٢.٣٥	٨.٢٧	٦.٩٠	٤.٤٩	٣.٩٣	٢.٦٠	١.٥٦	١.٠٢
معدل البضائع على عدد العاملين	٤.٥١	٤.٦٥	٤.٩٢	٥.٧٣	٤.١٩	٣.٦٣	٢.٩٠	٢.٩٣	١.٨٦	١.٢٨	١.٠٢



المخطط (٦-٣) معدلات إجمالي البضائع إلى الإيرادات والنفقات وعدد العاملين خلال ٢٠١٦-٢٠٠٦

يلاحظ من دراسة الجدول والمخطط أعلاه ما يلي:

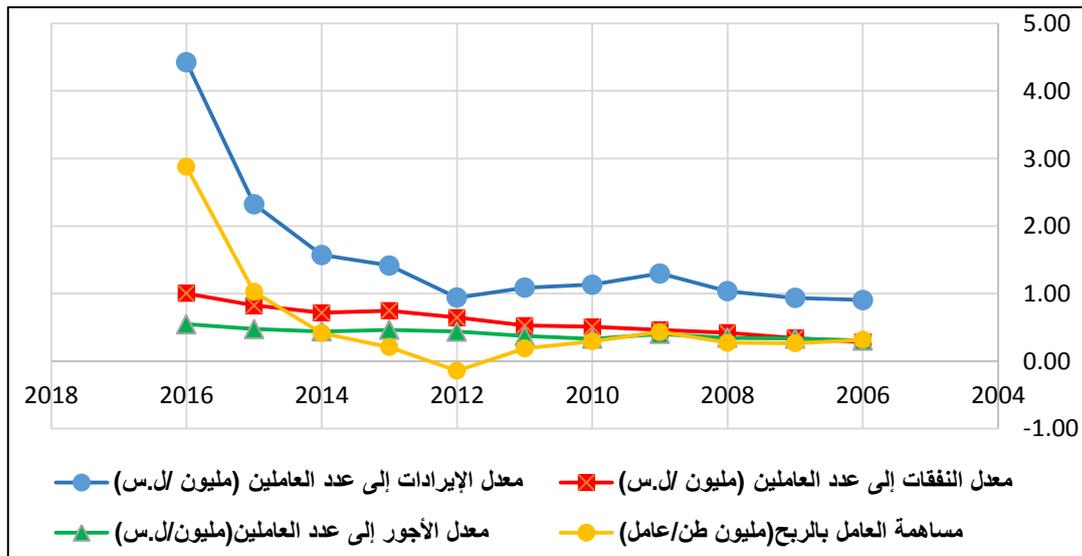
- الملاحظة الجوهرية: تناقص جميع المعدلات خلال الفترة المدروسة، ولكن ليس بنفس النسب، ويمكن تقسيمها إلى مرحلتين: من عام ٢٠١٠-٢٠٠٦ ومن ٢٠١٦-٢٠١١.
- معدل إجمالي البضائع إلى الإيرادات: تناقص المعدل من ٤.٩٩ طن/ل.س عام ٢٠٠٦ إلى ٠.٢٣ طن/ل.س عام ٢٠١٦، لكنه كان شبه مستقرًا في المرحلة الأولى أي من ٢٠٠٦ حتى ٢٠١٠ ثم بدأ التناقص اعتباراً من ٢٠١١ بشكل كبير.

ت. معدل إجمالي البضائع إلى النفقات: تناقص حاد في المعدل ١٥.٨ طن/ل.س عام ٢٠٠٦ إلى ١.٠٢ طن/ل.س عام ٢٠١٦، ويلاحظ التناقص شبه المنتظم طيلة الفترة ٢٠٠٦-٢٠١٦ وكأنه لم يتأثر بالأزمة.

ث. معدل إجمالي البضائع إلى عدد العاملين: تناقص مضطرب من ٤.٥١ طن/العامل الواحد عام ٢٠٠٦ إلى حوالي ١.٠٢ طن/العامل عام ٢٠١٦، حيث كان شبه مستقر خلال المرحلة الأولى، ثم بدأ بالتناقص اعتباراً من ٢٠١١.

كما يبين الجدول (٧-٣) والمخطط المرفق به (٧-٣) معدل إجمالي الإيرادات إلى عدد العاملين، ومعدل إجمالي النفقات إلى عدد العاملين، وكذلك معدل الأجور إلى عدد العاملين والمساهمة الاسمية للعامل بالربح الإجمالي.

الجدول (٧-٣) معدلات إجمالي الإيرادات والنفقات إلى عدد العاملين											
العام	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
معدل الإيرادات إلى عدد العاملين	٠.٩٠	٠.٩٤	١.٠٤	١.٣٠	١.١٣	١.٠٩	٠.٩٤	١.٤٢	١.٥٧	٢.٣٢	٤.٤٣
معدل النفقات إلى عدد العاملين	٠.٢٨	٠.٢٨	٠.٤٢	٠.٤٦	٠.٥١١	٠.٥٣	٠.٦٥	٠.٧٢	٠.٧٢	٠.٨٢	١.٠٠
معدل الأجور إلى عدد العاملين	٠.٣٠	٠.٣٠	٠.٣٤	٠.٤٠	٠.٣٧	٠.٣٧	٠.٤٤	٠.٤٦	٠.٤٤	٠.٤٧	٠.٥٤
مساهمة العامل بالربح	٠.٣٢	٠.٣٢	٠.٢٧	٠.٤٣	٠.١٩	٠.١٩	-٠.١٤	٠.٢١	٠.٤٢	١.٠٢	٢.٨٨



المخطط (٧-٣) معدلات الإيرادات والنفقات والأرباح إلى عدد العاملين (٢٠١٦-٢٠٠٦)

يبين الجدول والمخطط أعلاه ما يلي:

أ. معدل إجمالي الإيرادات بالنسبة للعامل الواحد: استقرار من عام ٢٠٠٦ حتى ٢٠١٠، وتناقص خلال الأعوام ٢٠١٠-٢٠١٢، ثم زيادة كبيرة جداً في هذا المعدل اعتباراً من عام ٢٠١٢.

ب. معدل إجمالي النفقات بالنسبة للعامل الواحد: استقرار نسبي مع اتجاه تزايدى (صاعد) طفيف لا يعكس تغيرات جوهرية في إجمالي النفقات بالنسبة للعامل الواحد.

ت. معدل إجمالي الأجور والتعويضات بالنسبة للعامل الواحد: استقرار نسبي مع اتجاه تزايدى (صاعد) طفيف لا يعكس تغيرات جوهرية في وسطي أجور وتعويضات العامل الواحد، فقد بلغ وسطي الأجور والتعويضات السنوية للعامل الواحد حوالي ٣٠٠ ألف ل.س عام ٢٠٠٦، وحوالي ٥٤٠ ألف ل.س عام ٢٠١٦، وتبدو هذه الزيادة ناجمة عن الزيادات القانونية في الأجور والترفيعات القانونية التي حصلت خلال الفترة المدروسة.

ث. معدل إجمالي الأرباح بالنسبة للعامل الواحد: استقرار من عام ٢٠٠٦ حتى ٢٠١٠، وتناقص خلال أعوام ٢٠١٠ حتى ٢٠١٢، ثم زيادة كبيرة جداً في هذا المعدل اعتباراً من عام ٢٠١٢، فقد بلغ هذا المعدل حوالي ٣٢٠ ألف ل.س للعامل الواحد عام ٢٠٠٦، وحوالي ٢.٨٨٠ مليون ل.س عام ٢٠١٦. يمكن بحذر النظر إلى هذا المعدل كمؤشر عن مساهمة الاسمية للعامل الواحد في الأرباح، وهي نتيجة جوهرية لهذا التحليل، وتحتاج إلى المزيد من الدراسات التفصيلية.

مناقشة النتائج

على صعيد الرضا عن نظم تقييم الأداء الفردي والمؤسساتي:

أ. أظهرت النتائج الإحصائية مستوى مقبولاً من رضا العاملين في قطاع النقل البحري عن نظم تقييم الأداء (الفردي، المؤسساتي)، وتقاربت مستويات الرضا على المستوى الإجمالي للنظام أو على مستوى مكوناته الفرعية.

ب. لم تُظهر الاختبارات فروقات ذات معنى بين رضا العاملين على مستوى النظام ككل أو على مستوى جميع مكوناته الفرعية، وقد ظهر ذلك سواء على صعيد نظام تقييم الأداء الفردي أو على صعيد نظام تقييم أداء الجهة التي يعمل بها العامل.

ت. كان رضا العاملين هو الأدنى لدى الحديث عن تطبيق وإجراءات نظم التقييم، في حين كان الرضا أفضل لدى الحديث عن المساهمة في تحقيق الأهداف، وتطوير الأداء، وحتى عن مشاركة عدة أطراف.

ث. يبدي أفراد العينة عدم رضا أكثر عن نظام تقييم أداء العاملين مما هو عليه عن نظام تقييم أداء الجهات التي يعملون لديها، وهذا منطقي كون الأول يمس مصالح العاملين المباشرة. باختصار، لا يوجد عدم رضا لدى أفراد العينة من نظم تقييم الأداء المعتمدة، باستثناء إجراءات التطبيق، وكأن أفراد العينة تدرك المقصود بنظام تقييم الأداء الذي يُنظر إليه كأحد متطلبات الترفيعات الدورية، ورغم اعتبار الترفيع أحد أهم القرارات المستندة إلى نتائج تقييم الأداء لكن التطبيق الفعلي يحدّ من فعالية نظام تقييم أداء العاملين على هذا الصعيد، ولم يلاحظ استثمار نتائج تقييم أداء العاملين في مجالات أخرى كالحوافز أو الترقيات أو غيرها.

على صعيد مؤشرات أداء الخطط والنشاطات على مستوى الجهة ككل:

أ. تزايد واضح في حركة البضائع الصادرة والواردة وعدد السفن خلال فترة ما قبل الأزمة، وتناقص كبير ومضطرد منذ بدء الأزمة.

ب. شبه استقرار في أعداد العاملين قبل الأزمة وبعدها، مع تغيرات طفيفة في هذه الأعداد بحكم التغير الطبيعي للنشاطات.

ت. استقرار نسبي في الإيرادات في فترة ما قبل الأزمة، وتناقص حجم الإيرادات في السنتين الأوليتين للأزمة، ثم تزايد كبير اعتباراً من ٢٠١٥، ويعود هذا التزايد الأخير إلى تعديل بعض القوانين والأنظمة الحاكمة لعمل جهات قطاع النقل البحري، وليس إلى حجم النشاطات.

ث. شبه استقرار في حجم النفقات والأجور والتعويضات قبل وخلال الأزمة، رغم التزايد الكبير في الإيرادات.

ج. تناقص معدلات الأداء الجزئية لجميع متغيرات نشاطات قطاع النقل البحري، لكن بنسب مختلفة، وكان الأكثر تناقصاً معدل إجمالي البضائع إلى إجمالي النفقات، في حين كان الأقل تناقصاً معدل إجمالي البضائع إلى عدد العاملين.

ح. لم تنعكس الزيادة الكبيرة في الإيرادات خلال السنوات الأخيرة (وبالتالي زيادة الأرباح مع استقرار النفقات) على مستوى أجور وتعويضات العاملين.

بالخلاصة، أثرت الأزمة بشكل واضح وكبير على حجم نشاطات قطاع النقل البحري، وسمحت التعديلات على قوانين وأنظمة عمل القطاع بزيادة كبيرة في حجم الإيرادات، لكن دون أن ينعكس ذلك بزيادات مماثلة على مستويات الأجور والتعويضات، مما يسمح بالقول بأن فعالية تقييم أداء نشاطات القطاع ضعيفة باستثناء تعديل بعض القوانين الناظم لاستيفاء الإيرادات، ولم نلاحظ تغيرات تنظيمية أو على صعيد سياسات أداء الأعمال أو الأجور وغيرها كنتيجة لتحسين حجم الإيرادات.